

# Grietas en tu estudio

por Gonzalo García<sup>1</sup>

Copyright © Gonzalo García 2009

Esta obra es propiedad del autor. Está prohibido reproducirla, almacenarla o transmitirla por cualquier medio, incluso parcialmente, en cualquier formato o soporte, sin autorización expresa y escrita, que se puede solicitar a [gonzalog@arqueting.com](mailto:gonzalog@arqueting.com). Están autorizadas las citas con la condición de mencionar el origen.

El autor atiende gratuitamente las consultas que se le hagan por escrito sobre la materia de este artículo dirigiéndolas a la dirección de correo indicada arriba.

Otros artículos sobre esta materia en [www.arqueting.com](http://www.arqueting.com)

## Contenido

<b>El mejor modo de conseguir encargos</b>	<b>1</b>
<b>Qué es la satisfacción del cliente</b>	<b>1</b>
<b>Calidad de servicio</b>	<b>2</b>
<b>Los factores de la calidad del servicio</b>	<b>3</b>
<b>Grietas en tu estudio</b>	<b>4</b>

## El mejor modo de conseguir encargos

El mejor modo de conseguir encargos es dejar clientes satisfechos. Suele decirse que un cliente satisfecho se lo cuenta a tres posibles clientes, y que otro insatisfecho se lo cuenta a diez. Cuando un cliente habla del servicio de tu estudio, su mensaje llega con una elevada credibilidad a los oídos de sus interlocutores, por lo que suele ser muy eficaz, para bien o para mal. Conviene dejar un rastro de clientes satisfechos.

## Qué es la satisfacción del cliente

Hay muchos modos de describir la satisfacción del cliente: superar sus expectativas, obtener el objetivo de tu servicio en tiempo, dinero y forma, lograr un valor superior al precio pagado, o, el más radical de todos, quedar positivamente satisfecho.

Una aproximación a la satisfacción sería:

$$\text{satisfacción} = \frac{\text{prestaciones}}{\text{precio}}$$

---

<sup>1</sup> Gonzalo García es arquitecto por la UP de Barcelona (1969) y PADE por el IESE (1995). Fundó y trabaja en la empresa Soft S.A., autora del programa Presto.

es decir, la satisfacción del cliente aumenta a medida que recibe más prestaciones en el servicio (dos visitas semanales a la obra en lugar de una, una maqueta profesional, unas perspectivas fotorrealistas) y disminuye a medida que aumenta el precio que debe pagar por él.

Esta ecuación indica que dejar satisfechos a tus clientes implica que aumenten tus costes, ya que las prestaciones son a tu cargo y el precio, al suyo.

Sin embargo, en el ámbito de los servicios se deben añadir componentes al numerador y al denominador, componentes subjetivos, de gran importancia:

$$\text{satisfacción} = \frac{\text{prestaciones} + \text{sensaciones}}{\text{precio} + \text{incomodidades} + \text{inseguridades}}$$

Aumentando las sensaciones positivas (que veremos a continuación) y reduciendo las negativas (las del denominador), aumentarás la satisfacción del cliente sin tener que aumentar linealmente los costes, ya que la generación de esas sensaciones no implica costes directos ni desgaste patrimonial.

Se trata, pues, de atender a los aspectos subjetivos del servicio que da tu estudio, o, dicho de otro modo, atender a la calidad de tu servicio.

## Calidad de servicio

La calidad ha evolucionado mucho desde que en los primeros años cincuenta del s. XX fuera propuesta como objetivo para la industria japonesa. Desde sus primeras formulaciones como ‘cero errores’, propuestas para el ámbito industrial, hasta las más recientes, como ‘superación de las expectativas del cliente’ o ‘calidad es lo que el cliente dice que es’, válidas para el mundo de los servicios, ha transcurrido medio siglo de progreso continuado. La calidad es ya un componente sustancial de cualquier intercambio y tu principal ventaja al competir.

Calidad tiene mucho que ver con predecibilidad: se trata de que informes a los clientes de lo que van a recibir a cambio de su dinero y cómo lo van a recibir, y de que logres después que efectivamente lo reciban como estaba previsto. Lograr el correcto nivel de calidad no quiere decir que busques siempre toda la calidad posible, sino que definas con detalle las prestaciones de tu servicio (lo que entregas, cuándo y cómo lo entregas, con qué costes) y que desarrolles ese servicio de acuerdo con lo prometido.

El marketing de servicios distingue dos componentes principales de la calidad:

- calidad técnica, que se refiere al resultado que se entrega al cliente, la parte que tu servicio tiene en común con la industria: la obtención de la licencia en tiempo y forma, la ausencia de errores en el proyecto... Es el *qué* del servicio.
- calidad funcional, que incluye todos los componentes subjetivos relacionados con la forma en que entregas el servicio al cliente: amabilidad, puntualidad, confianza... Es el *cómo* del servicio.

La calidad técnica obedece al criterio de ‘cero errores’. Es imprescindible, pero no te aporta una ventaja inicial, porque los clientes la dan por supuesta: todo profesional hace

bien su trabajo. No te preferirán frente a aquel otro arquitecto porque no cometes errores, pero te descartarán sin dudar si saben que los cometes.

La calidad funcional consiste en superar las expectativas del cliente en el trato contigo y con tu equipo. Proporciona al cliente una fuerte impresión de calidad, y no implica aumentos de coste significativos para ti: no cuesta más atender bien al cliente cuando telefona

Tienes que estar en condiciones de entregar siempre una calidad técnica completa, y la suficiente calidad funcional para resultar preferido y recomendado por tus clientes.

## Los factores de la calidad del servicio<sup>2</sup>

La sensibilidad del cliente presta especial atención a determinados aspectos de tu servicio. Cuidándolos aumentarás la buena impresión del cliente. La lista más concentrada de estos factores es:

- **Fiabilidad**  
Tienes la capacidad y la pericia para desempeñar el servicio prometido con seguridad y precisión, y se nota que la tienes, no porque alardees de ello, sino porque lo demuestras con tu conducta. Cuentas con los conocimientos, recursos y habilidad necesarios para llevarlo a buen fin, como algo habitual, a lo que estás acostumbrado. Cumples tus compromisos grandes y pequeños, especialmente los pequeños (devolver una llamada, informar a tiempo, actas y correos sin errores, gestiones bien ejecutadas y terminadas...).
- **Certeza**  
Se obtiene porque procuras:
  - 1) credibilidad: nunca mientes, ni siquiera esas mentirillas operativas que parece que salvan un pequeño bache, ‘no pude venir porque estaba de viaje’, ‘fui al ayuntamiento, pero no estaba el concejal’.
  - 2) integridad: no admites ni la menor sombra de soborno o propina, por buen aspecto que ésta tenga.
  - 3) seguridad: pones los medios para que tu cliente esté y se sienta protegido y libre de peligros, riesgos o incertidumbre.
- **Diligencia**  
Estás siempre dispuesto a ayudar a tu cliente, incluso en problemas que no te son directamente imputables, y le atiendes con rapidez. Tu servicio es rápido.
- **Empatía**  
Intentas estar próximo a tu cliente y atento a sus deseos mediante:
  - 1) accesibilidad: el cliente sabe dónde y cómo puede encontrarte cuando lo necesita, lo que no necesariamente implica que pueda interrumpirte en cualquier momento, sino que sabe que te pondrás a su alcance en un plazo aceptable.
  - 2) comunicación: el cliente comprueba que le escuchas, te enteras activamente de sus mensajes y los tienes en cuenta, aunque a veces no los sigas, en cuyo caso le explicas con claridad por qué. Informas al cliente con la necesaria rapidez y utilizando un lenguaje comprensible, asegurándote de que el cliente lo ha entendido.

---

<sup>2</sup> Valerie A. Zeithalm, A. Parasuraman y Leonard L. Berry, *Delivering Quality Service*, Nueva York, The Free Press, 1990

- **Tangibles**  
Consiste en cuidar la apariencia, terminación e imagen de todos los componentes corpóreos o tangibles de tu servicio: documentos, oficina, aspecto tuyo y de tus empleados...

## Grietas en tu estudio

Los autores citados identifican una serie de puntos débiles frecuentes en las empresas de servicios, los puntos por los que más a menudo se abren grietas que resquebrajan la satisfacción del cliente:

- **Grieta del conocimiento.**  
Es la diferencia entre lo que crees que el cliente espera, y sus necesidades y expectativas reales.
- **Grieta de los estándares**  
Diferencia entre lo que crees que el cliente espera y los estándares de tu servicio.
- **Grieta de la entrega**  
Diferencia entre los estándares de tu servicio y su ejecución efectiva.
- **Grieta de las comunicaciones**  
Diferencia entre lo que la publicidad y el personal del estudio en contacto con el cliente piensa sobre el servicio que entregáis, y lo que el estudio es realmente capaz de entregar.
- **Grieta de las percepciones**  
Diferencia entre lo que en realidad se entrega y lo que el cliente percibe haber recibido.
- **Grieta de la interpretación**  
Diferencia entre lo que prometes a tu posible cliente y lo que el cliente cree que le prometiste.
- **Grieta del servicio**  
Diferencia entre lo que el cliente espera recibir y su percepción sobre el servicio que realmente se le entregó.

Estas grietas reducen la satisfacción del cliente, por lo que conviene que las tengas presentes y que trabajes para controlarlas y reducirlas. La grieta más dañina es la última, que es una consecuencia de las demás.