

# Cumplimiento del servicio prometido a sus clientes<sup>1</sup>

Víctor Manuel Quijano Portilla

Durante la evaluación realizada a un servicio un cliente toma en cuenta cinco factores de entre los cuales el cumplimiento de promesa es el más importante.

Algunos investigadores extranjeros llaman al cumplimiento 'confiabilidad', porque es resultado de la percepción del cliente. Además, nuestras investigaciones señalan al cumplimiento de promesas como la causa de mucha o poca confiabilidad en una empresa.

Si una empresa cumple todas las promesas de venta o de servicio que establecen, el cliente puede confiar en la empresa para cualquier necesidad futura, con la certeza de que no perderá tiempo ni dinero. Cumplir las promesas genera confianza en el cliente y le permite optimizar su tiempo, que hoy en día es el activo más valioso de todos y a nadie le sobra tiempo para quejas y esperas.

Una empresa incumplida perjudica el tiempo de sus clientes, ocasionando molestias que pueden conducirlo a comprar con la competencia. Pero el daño no es sólo para los clientes externos, también hay daños al interior de la empresa, desafortunadamente el cliente interno no puede cambiar de proveedor, por lo que la relación laboral se ve seriamente afectada.

Para el cliente final un proveedor confiable significa obtener lo que paga sin desperdiciar su tiempo, y para el cliente intermediario significa realizar más negocios con clientes finales. La experiencia nos enseña que los distribuidores o mayoristas pierden importantes oportunidades de venta por falta de cumplimiento de parte del proveedor.

Conceptos como just in time y 'cero inventarios' aplicados en la industria automotriz provienen del factor confiabilidad. En el caso de las empresas automotrices, éstas no correrían el riesgo de quedarse sin inventarios de materia prima si no contaran con proveedores confiables.

## La interpretación errónea

Las dos causas principales del incumplimiento de las empresas son la interpretación errónea de los deseos del cliente y el ofrecimiento equivocado de promesas. En el primer caso, las empresas no ven o no desean ver lo importante que es para el cliente el cumplimiento. Puede suceder, incluso que no sea importante o que sea importante pero que no se mida o que se mida equivocadamente.

Para muchos empresarios todavía el cumplimiento de los compromisos con el cliente no son una prioridad. En cambio, consideran que, desde el punto de vista del cliente, es más

---

<sup>1</sup> <https://www.gestiopolis.com/cumplimiento-servicio-prometido-clientes/>

importante la actitud de servicio (cortesía, amabilidad, etc.), y los tangibles (aquello que es evidente en el lugar de atención) o la empatía.

Esta mala interpretación es comprensible, debido a que cuando como consumidores recibimos un servicio de alta calidad lo que recordamos casi siempre es la sonrisa o actitud del empleado, o el enfoque de la empresa en el cliente. Los ejemplos que leemos en revistas y libros sobre la excelencia en el servicio mencionan que la atención personalizada, un servicio adicional o la toma de una decisión a favor del cliente, es el principal protagonista.

Sin embargo, ningún empleado puede dedicar tiempo a recuperar clientes, a ser amables con ellos y hasta anticiparse a sus necesidades si la empresa para la que trabaja incumple frecuentemente sus compromisos, teniendo que dedicar casi todo el tiempo a atender clientes enojados (que en ese estado demandan mucho más tiempo) y a subsanar o al menos intentarlo las desagradables consecuencias que generó no tienen tiempo ni capacidad y, muchas veces, ni el humor para nada más.

¿La recepcionista de un hotel puede anticipar la necesidad de algún cliente si ni siquiera existe un sistema confiable de reservación? Con clientes quejándose del incumplimiento, pidiendo hablar con el gerente y solicitando ¡inmediatamente! la entrega de su habitación, la recepcionista no podrá hacer nada por éste ni por otros clientes.

Es sencillo de explicar, si comparamos el servicio con un tangible (p. ej., una casa, sus acabados, el piso, la pintura, los muebles, etc.) y corresponden a la actitud de servicio y la empatía; sin embargo, debe tomarse en cuenta aquello que no vemos (unos cimientos fuertes necesarios para la duración del inmueble, v. gr ), pero cuando falla todo puede venirse abajo y ni los más lujosos acabados lograrán detenerlos.

Así pasa con el servicio lo que luce son los acabados, lo que todos notamos cuando somos clientes; pero el cumplimiento es la base y lo demás no garantiza que el cliente regrese y, en algunos casos, hasta los clientes lo consideran una burla.

### **Las promesas que las empresas ofrecen a los clientes llamadas promesas directas fundamentan sus expectativas.**

En ocasiones los ejecutivos consideran importante el cumplimiento de las expectativas del cliente, pero no miden su desempeño en ese renglón, pues consideran que se encuentran bien posicionados a pesar de que el cliente diga lo contrario -. Es frecuente encontrar que los empresarios cuantifiquen su cumplimiento con base en el número de reportes o quejas recibidas, lo cual no permite realizar las mejoras necesarias en este rubro, debido a que muchos clientes no se quejan y, en ocasiones, el empresario no considera creíbles las quejas. Desafortunadamente, como dicen los gurús de la calidad: Si no se mide, no se puede mejorar

El último problema que hemos encontrado en cuanto al cumplimiento de los compromisos es su incorrecta medición. Esta problemática se origina por la medición realizada con base

en parámetros que la empresa establece sin considerar la visión del cliente, para quien el cumplimiento es desarrollar y entregar el servicio prometido de manera adecuada y oportuna, por lo que alcanzar sólo una de las dos variables significa incumplimiento.

¿Acaso como cliente le daría lo mismo recibir su pedido el día pactado pero incompleto? o recibir todo el pedido un par de días después, o tal vez, recibirlo el día pactado, pero con defectos de calidad?

Si sólo estamos midiendo una de las dos variables que el cliente incluye en su opinión del incumplimiento, entonces la medición no es adecuada para conocer si se logra la satisfacción. Las principales mediciones que hemos encontrado son:

- Se mide el día de la entrega pactada, pero no se considera incumplimiento si el pedido llega incompleto. Existen compañías que por afán de puntualidad, no surten ni 75% de lo solicitado por el cliente.
- Se mide el día de la entrega, pero no la hora pactada. Para el cliente que recibe un servicio no basta que éste se realice, el tiempo es parte importante de la promesa.
- Se mide el día y la hora pactadas y la entrega completa de lo solicitado ( o lo necesario), pero no se clasifican las causas del incumplimiento.

Midiendo las variables que componen la entrega oportuna y correcta por parte de la empresa se entenderán mejor las molestias de los clientes y, de este modo, se podrá aumentar el cumplimiento y satisfacerlos.

## **Diversas formas de prometer**

En conversaciones con clientes se observa que sus expectativas de servicio se basan, fundamentalmente, en las promesas que hacen las empresas, y hemos encontrado que la forma en que se establecen las promesas obstaculiza su cumplimiento.

Las promesas que las empresas ofrecen a los clientes llamadas promesas directas fundamentan sus expectativas. Sin embargo, en ocasiones las empresas no realizan promesas y los clientes establecen sus expectativas a partir de sus consideraciones o experiencias previas y esto genera incumplimiento en casi todas las ocasiones.

## **Hemos detectado tres tipos de promesas indirectas que deben evitarse.**

Promesas ambiguas. Aquéllas que no se establecen con el cliente, pero que éste considera pactadas al quedar en el aire una confirmación o una negociación por parte de la empresa, por ejemplo: El cliente llama a la empresa y solicita urgentemente un pedido y la entrega queda por confirmarse, pero si la llamada no llega confirmando o negando el servicio, el cliente pensará que la empresa cumplirá sus requerimientos.

Las promesas ambiguas son muy comunes en la mayoría de las organizaciones; a pesar de que muchos ejecutivos culpan al cliente de asumir este tipo de promesas, son las empresas quienes las hacen o dejan de hacer.

- Promesas poco concretas. Aquéllas que se establecen con un rango de cumplimiento muy amplio y que los clientes ajustan a sus necesidades o deseos, lo que provoca decepciones aunque la empresa en apariencia las cumpla. Por ejemplo: Su pedido lo recibirá la próxima semana, le dicen al cliente sin especificar el día, dejando que se suponga, como cualquier persona común, que la entrega sucederá el lunes o martes...y al recibirla el jueves se sentirá decepcionado.

Este tipo de promesas son muy peligrosas, porque además de que generan descontento en el cliente, si la empresa no mide adecuadamente el cumplimiento de cada una de ella, puede asumir que el cliente no tiene razón para estar molesto.

- Basadas en ocasiones anteriores. Este tipo de promesas se generan a partir de la experiencia del cliente con la promesa. Si en una ocasión anterior al cliente se le otorgó un servicio adicional, esta vez dará por hecho que volverán a hacerlo. Estas conjeturas del cliente también generan decepción por un supuesto incumplimiento. Así, si usted fue al mecánico a ajustar sus frenos de su auto y al recibirlo se da cuenta de que también lo lavaron, la próxima vez que vaya usted dará por hecho de que lo volverán a lavar, y de no ser así usted se molestará porque no cumplieron sus expectativas.

Para evitar falsas expectativas y molestias en el cliente es necesario que la empresa establezca una promesa junto con el cliente, considerando los servicios anteriores.

## **Equivocado establecimiento de promesas**

El segundo gran problema que hemos detectado y analizado en nuestras investigaciones, es que muchas empresas prometen de manera inadecuada, por lo que aumentan las probabilidades del incumplimiento. Las tres formas más comunes en que se establecen equivocadamente las promesas son:

1. Falta de comunicación: La publicidad por televisión y radio buscan atraer clientes prometiéndoles cosas o servicios que no corresponden con la realidad de la empresa, por lo que provocan decepciones en los clientes.
2. No importa prometer equivocadamente. Con frecuencia, los vendedores, capturistas de pedidos, almacenistas, ejecutivos y demás personal que tiene contacto con los clientes, hacen compromisos sin verificar las existencias, la ruta de reparto o el plan de producción. Esta socorrida costumbre sólo genera incumplimiento, malestar en el cliente y pérdida de tiempo, en solucionar la equivocación, para la empresa y para el empleado que prometió. La experiencia demuestra que prometer bien implica un trabajo de análisis e invertir tiempo, sin perder de vista que el cliente toma las promesas para establecer sus expectativas de servicio.

3. No se toman en cuenta todos los factores para prometer adecuadamente. Hemos notado también que para las empresas que toman con seriedad sus compromisos, se presentan problemas de cumplimiento cuando no han logrado tomar en cuenta todas las variables o factores, para hacer promesas que puedan cumplirse. Muchas veces sólo se toman en cuenta los inventarios y no se incluye la capacidad de carga del transporte o la cantidad de equipo de transporte disponible, tampoco se consideran los pedidos anteriores.

Es fundamental tomar en cuenta todas las variables para así , tener mayor probabilidad de cumplir las promesas. Por ello es importante considerar, antes de prometer un servicio o producto, la información completa que maneja la empresa (inventarios, camiones, tiempos promedio de producción, capacidad de carga, de producción, limitantes del negocio, empleados ausentes, etc.), asimismo, deben tenerse en cuenta los compromisos anteriores y el tiempo necesario para su cumplimiento y, por otro lado, establecer un tiempo adicional para imprevistos, con el propósito de no incumplir con un cliente.

### **El cumplimiento depende de la Empresa**

El cumplimiento es lo más importante para el cliente en materia de servicio y depende exclusivamente en materia de servicio y depende exclusivamente de la empresa, puesto que es ésta quien establece las promesas y genera expectativas en el cliente. Por ello es recomendable para las empresas evitar las promesas indirectas y tomar el tiempo necesario para analizar toda la información y las variables; de esta manera se puede prometer bien, porque está al alcance de sus manos. Siguiendo estos puntos, si una empresa no cumple la promesa es porque no quiere.

### **El cumplimiento como base de la calidad**

Durante el II Congreso Internacional de Calidad, realizado en el World Trade Center (WTC) de la Ciudad de México, dos empresarios dieron testimonio de casos de éxito en la calidad en el servicio, una empresa de pinturas y un hotel prestigiado ambos galardonados con el Premio Nacional de Calidad -. A pesar de las diferencias en el ramo, clientes y mercado, coincidieron en destacar la importancia del cumplimiento dentro de una cultura de la calidad.

En el caso de la empresa de pinturas, el cumplimiento es uno de sus cinco valores de calidad, mientras que para el hotel es el segundo de los tres pasos básicos del servicio que todos sus colaboradores aprenden.

De lo anterior concluimos que el cumplimiento de la empresa es un elemento determinante en la decisión del cliente, y para la industria constituye los cimientos para brindar el mejor servicio.