



Nº 1107  
**DOCUMENTO PLANNING**  
Publicación periódica coleccionable  
Por Carlos Alberto Mejía Cañas  
Consultor / Gerente

## EL ESTADO DE RESULTADOS DEL MAL SERVICIO

El servicio es una característica sin igual de cada compañía, que la distingue y la diferencia positiva o negativamente. El cliente se “enamora” del buen servicio, al igual que “rechaza” la mala atención. De hecho, **estratégicamente se habla del servicio como una de las variables de posicionamiento más destacadas para obtener el reconocimiento, la lealtad y la referenciación de los clientes.**

El buen servicio es el resultado de muchas acciones bien ejecutadas en todas las áreas de la empresa para producir ese efecto. Hay buen o mal servicio en el producto, en la venta, en la postventa, en la facturación, en el despacho, en la logística de distribución, en la atención en el punto de venta, en la solución de quejas y reclamos, etc. En consecuencia, en cada una de las interacciones del cliente con la empresa, conocidas como momentos de verdad, se puede generar la connotación de buen o mal servicio.

En ocasiones, inclusive, “una mala manzana daña las demás manzanas”, con lo cual queremos decir que una sola acción de mal servicio puede conducir a la percepción general de mal servicio, ya que el buen servicio debe ser integral, por eso es tan difícil lograrlo y, de ahí, el porqué compromete tantos esfuerzos.

**Se afirma que es costoso mantener un buen servicio, pero, en la práctica lo costoso es no tenerlo, por las consecuencias que puede producir en el prestigio y en los resultados económicos de una empresa.** Cuando una compañía presenta problemas de calidad en el servicio se pueden manifestar, entre otros, los siguientes efectos que impactan negativamente su balance:

- **Por un lado, hay un costo por la vinculación de clientes**, el cual incluye los elementos de comunicación, los esfuerzos de posicionamiento de marca, las campañas de mercadeo, la acción de las fuerzas de ventas, los trámites de afiliación, las promociones y otros gastos incurridos en las gestiones de venta.
- **Por otro lado, la deserción de un cliente significa una pérdida de su potencial de utilidad**, se deja de percibir la expectativa de ganancia que se obtendría del cliente por su retiro.
- Por último, el efecto de mayor gravedad se presenta **si el cliente se retira de la empresa de mal agrado por una experiencia negativa, ya que puede influir en muchos otros clientes potenciales**, quienes no vendrán debido a su referencia negativa. Se afirma, según estudios de mercadeo, que una opinión adversa puede llegar a influenciar hasta a diez clientes potenciales, que no llegarán, a pesar de nuestro esfuerzo por buscarlos. Aunque no hay como una buena opinión para incrementar los clientes, lastimosamente es

más negativo el efecto del mal servicio, como es común al escuchar: "Un cliente satisfecho atrae más clientes, pero uno insatisfecho aleja muchos más".

Vamos a realizar algunas comparaciones y ejemplos con cifras hipotéticas para sustentar estas afirmaciones, bajo el supuesto que la empresa XYZ realiza una inversión significativa, equivalente a \$100.000.000, para mejorar la calidad de sus servicios en toda la organización, lo cual se traduce en:

- Antes del mejoramiento en el servicio la empresa presentaba una tasa anual de deserción de clientes del 10% y de consecución de nuevos clientes del 13%, es decir, en forma neta, vinculaba 13 de cada 100, pero se iban 10 de cada 100.
  - Número de clientes antes del programa de servicio = 20.000
  - Clientes que desertaron porque no percibían el mejor servicio = 2.000
  - Clientes que se vincularon con la expectativa del nuevo modelo de servicios = 2.600
  - Crecimiento neto en clientes = 600
  - Porcentaje de crecimiento neto en clientes = 3% ( $600 / 20.000$ )
- Si como resultado de la inversión en el programa de mejoramiento del servicio la tasa de deserción se reduce a sólo el 5% (es inevitable que haya algún nivel de retiros por razones diversas) y la de vinculación crece hasta llegar al 15%, el mejoramiento habrá sido notable.
  - Número de clientes antes del programa de servicio = 20.000.
  - Clientes que desertaron porque no percibían el mejor servicio = 1.000
  - Clientes que se vincularon con la expectativa del nuevo modelo de servicios = 3.000
  - Crecimiento neto en clientes = 2.000
  - Porcentaje de crecimiento neto en clientes = 10% ( $2.000 / 20.000$ )
  - O sea, un porcentaje 3.3 veces mayor que el porcentaje de crecimiento neto en clientes anterior.
- Supongamos que la utilidad de un cliente promedio anual es de \$50.000, por lo tanto, los clientes que se van se llevan una expectativa de ganancia, en el primer caso de \$100.000.000 ( $2.000 \times 50.000$ ), y en el segundo, de \$50.000.000 ( $1.000 \times 50.000$ ). El sólo evitar la deserción de clientes permitió unas economías de \$50.000.000.
- Además, el programa produjo un número de clientes incremental en forma neta de 1.400 ( $2.000 - 600$ ), lo cual se traduce en un beneficio adicional, equivalente a \$70.000.000 ( $1.400 \times 50.000$ ), a las cuales hay que descontarles el gasto por amortización de la inversión a 5 años que es de \$20.000.000 del primer año. Quiere decir que en total el proyecto de mejoramiento del servicio ha arrojado un balance positivo de \$50.000.000 ( $70.000.000 - 20.000.000$ ), con lo cual se recupera el 50% de la inversión el primer año de liberación del proyecto de mejoramiento en el servicio.

Ahora, el hecho cierto es que debemos pensar en que un cliente con buen servicio se vuelve leal y en este sentido es un cliente a "perpetuidad", es decir, para toda su vida útil económica, con lo cual el potencial de ganancias es mucho mayor que lo que se ve en los ejemplos para el primer año.



Todos estos fundamentos demuestran la importancia de estimar los efectos de la calidad del servicio en los resultados económicos de la empresa, calculando el impacto por el mal servicio en los ingresos, los costos y los gastos.

**Como se aprecia, el buen servicio es un buen negocio.** La experiencia demuestra que la inversión en el mejoramiento de la calidad del servicio tiene alto retorno, y los efectos se vuelven palpables en los resultados financieros de la empresa, así que, no dude en mejorar su servicio por razones estratégicas, comerciales y económicas.

## Planning Julio de 2011

*Si desea conocer más sobre este tema, en Planning ofrecemos una consultoría en [Gerencia del servicio](#) que le ayuda a medir y a mitigar los impactos en el PYG de su empresa por problemas de calidad en el servicio.*


Síguenos en:

twitter


facebook

## Acerca de Planning

Planning es una empresa privada colombiana creada en 1997, que proporciona servicios especializados de consultoría e investigación, elabora publicaciones sobre estrategia y desarrolla y comercializa modelos de planificación y evaluación de la gestión, dirigidos a satisfacer las necesidades de la dirección superior.

 **Servicios:** Si desea conocer más sobre nuestros servicios de asesoría y sistemas de inteligencia, pulse en cualquiera de los vínculos:

- ✓ [Competitividad y Estrategia](#)
- ✓ [Mercadeo Eficaz](#)
- ✓ [Valor agregado eficiencia y productividad](#)
- ✓ [Gerencia del servicio](#)
- ✓ [Desarrollo de propuestas de valor](#)
- ✓ [Estrategia y Scorecard](#)
- ✓ [Inteligencia de Negocios](#)
- ✓ [Sistema Planner](#) - Costos, rentabilidad y gestión
- ✓ [Sistema Monitor](#) - Competitividad, estrategia y riesgo

 **Recomiende a un amigo:** Si usted desea que alguien más reciba esta publicación, [pulse aquí](#) para entrar a la página de referidos.

 **Información de contacto:** Para contactarse con nosotros [pulse aquí](#), escríbanos a [info@planning.com.co](mailto:info@planning.com.co) o llámenos al teléfono (574) 4120600 en Medellín.