

El Marketing de Servicios se relaciona con los conceptos de Calidad y se concretan en la Gestión de la Calidad de Servicio.

En el sector turístico se habla mucho sobre la Calidad, pero en algunos casos no se define con claridad este término. En definitiva, la calidad es el conjunto de cualidades, características o condiciones de un producto o servicio relacionadas con su aptitud para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes—meta de una empresa. Cabe destacar que los clientes pueden adquirir un servicio exclusivo o un producto acompañado de otros servicios o combinación de prestaciones. En cualquier caso, un cliente percibe la calidad como un conjunto de momentos de la verdad o contactos efectivos con distintos aspectos de la organización.

Los clientes—meta son aquellos que, por sus necesidades, deseos y expectativas imponen a la empresa el nivel de calidad de servicio que debe alcanzar. Por ejemplo, los estudiantes en un viaje de estudios no tienen las mismas exigencias en materia de calidad en hotelería que los hombres de negocios. Lo mismo es válido para la adquisición de bienes de consumo, por ejemplo, el comprador de un automóvil Mercedes Benz espera cierto número y nivel de calidad de prestaciones antes, durante y después de la adquisición del mismo. Dichas expectativas son distintas a las de un comprador de un automóvil Renault.

Otro aspecto a considerar son los costos. Por ejemplo, un restaurante de comida rápida puede producir calidad a un precio reducido, en cambio un restaurante sofisticado lo hará a un precio mayor. Lo importante es que los clientes en ambas situaciones perciban la calidad del servicio que ellos demandan. Cada nivel de calidad debe responder a un cierto valor que los clientes estén dispuestos a pagar, en función de sus necesidades, deseos y expectativas.

En la actualidad los mercados se segmentan cada vez más de acuerdo con la diversidad creciente de los clientes. Ante la multiplicidad de necesidades, cada empresa debe brindar servicios seleccionando a sus clientes—meta. La tentación de satisfacer a todo tipo de clientes es el medio mas seguro de fracasar.

La conformidad de un servicio implica tener indicadores de calidad. Se trata de mantener el nivel de calidad en todo momento y en todo lugar. Por ejemplo, no es lógico que los clientes reciban un determinado nivel de calidad de servicio por la mañana, y otro diferente por la tarde. Asimismo, una cadena de restaurantes debe ofrecer la misma calidad de servicio en todos sus establecimientos. El cumplimiento de los indicadores de calidad es uno de los aspectos más difíciles de alcanzar en la gestión de la calidad de servicios. Cuando un mismo servicio se ofrece en establecimientos diferentes o a través de distintos intermediarios, mayor es el riesgo de incumplimiento de los indicadores de calidad. Por ejemplo, las empresas que se sirven de distribuidores, como las del sector turístico, deben mantener la calidad del servicio y ayudar a los intermediarios a ofrecer en todo momento y en todo lugar un nivel de calidad constante a los clientes.

Como la calidad de un servicio depende del comportamiento de distintos empleados, el riesgo que no se cumplan los indicadores de calidad es alto. La ventaja de un cajero automático reside en que siempre responde de la misma manera a las demandas de los clientes.

El contexto de servicio es importante para la percepción de calidad de los clientes. Si bien es importante que la infraestructura de un negocio opere como un contexto de servicio satisfactorio para el cliente, lo fundamental es el servicio en sí mismo. De cualquier manera, el mantenimiento del contexto del servicio (limpieza, iluminación, comodidad, etc.) es importante en la percepción del cliente. Puede afectar el concepto que el cliente tenga del negocio, y poco tiempo después puede comenzar a considerar la posibilidad de cambiar de prestador. Muchas veces el contexto de servicio se va degradando lentamente sin que la empresa tome conciencia de ello.

Cabe destacar que una de las condiciones más importantes de la Calidad Total es tender al cero defecto como la única forma de alcanzar el éxito a largo plazo. Un ejemplo de ello es el de Disneyworld, que logra brindar el mismo nivel de calidad de servicio en todos sus parques de diversiones.

En el mercado de los servicios, calidad no significa necesariamente lujo, ni tampoco un elevado nivel de excelencia. Un servicio alcanza el nivel de calidad adecuado cuando responde a las demandas del grupo de clientes-meta. Si, por ejemplo, los mismos demandan que se efectúe la prestación de un servicio dentro de las 24 horas, no hay necesidad de brindarlo dentro de las dos horas. Si bien es importante prestar los servicios con la mayor celeridad posible, hay que evaluar continuamente la relación costo/beneficio. Además, cabe considerar que si, por ejemplo, un huésped de un hotel requiere un servicio de desayuno en su cuarto a las 9:00 hs. no es conveniente brindárselo a las 8:30 hs. En tal situación, el huésped probablemente se esté duchando y esto le provocará una molestia y no valorará la anticipación de la prestación, sino todo lo contrario.

Otro aspecto a resaltar es que el servicio va más allá de la amabilidad y de la gentileza, aunque una sonrisa nunca está de más. Si, por ejemplo, la atención es telefónica, hace falta que además de la gentileza se brinde la información correcta en un plazo adecuado. En todos los casos se trata de establecer métodos y no basarse en la simple cortesía.

Algunas personas confunden servicio con servilismo, y consideran la atención al cliente como un hecho que los denigra. Esto explica en parte la actitud y el comportamiento de ciertos vendedores que despiertan en los clientes los deseos de comprar en otro negocio.

Un texto de autor anónimo define con precisión el significado del cliente para una empresa y permite entender los fundamentos de la gestión de calidad de servicio:

Un cliente es la persona más importante en cualquier negocio.

Un cliente no depende de nosotros, en realidad nosotros dependemos de él.

Un cliente no es una interrupción en nuestro trabajo, es el objetivo fundamental.

Un cliente nos hace un favor cuando llega; no le estamos haciendo un favor al atenderlo.

Un cliente es una parte esencial de nuestro negocio; no es ningún extraño.

Un cliente no solamente representa dinero; es un ser humano con sentimientos que merece un trato respetuoso.

Un cliente merece la mejor atención que podamos darle. Es el alma de nuestro negocio. El paga los sueldos. Sin él tendríamos que cerrar el negocio.

Un cliente es la razón de existir de nuestro negocio. No lo olvidemos nunca.

Si le pedimos a distintos empresarios del sector turístico que mencionen los activos de sus negocios, seguramente establecerán una lista de equipos, inventarios, edificios y mobiliario. Difícilmente incluirán en esa lista a sus clientes. Lo más importante que se debe comprender en el gerenciamiento de los servicios es que el cliente es el activo más valioso; si los clientes no compran los otros activos no tienen ningún valor. Si consideramos a los clientes como un activo, deberíamos hacerles un seguimiento, protegerlos y conocer el nivel de satisfacción de sus necesidades con el objeto de fidelizarlos. Es decir, los clientes tienen que tratarse como activos intangibles valiosos junto a los bienes tangibles que posee la empresa.

Otro aspecto a considerar es que la propiedad de los clientes es solamente temporal. Es necesario tener en cuenta que siempre habrá competidores que estarán interesados en apropiarse de los mismos.

GESTION DE CALIDAD DE SERVICIOS Y MOMENTOS DE LA VERDAD

Cuando nos referimos a la calidad de servicio es útil considerar el concepto de momento de la verdad. Esta frase fue acuñada por Jan Carlzon, presidente de SAS (Scandinavian Airlines System), para motivar a sus empleados en una época en que la aerolínea estaba en crisis. Los convenció de que cada contacto entre un cliente y cualquier empleado de la aerolínea constituía un momento de la verdad. Es en estos breves contactos o encuentros en los que el cliente toma una determinación acerca de la calidad del producto o servicio ofrecido. En el caso de SAS, significaba que el personal enfrentaba unos 50.000 momentos de la verdad en el día. Al lograr un alto nivel de calidad en cada uno de estos contactos la empresa pasó de una profunda crisis económica a la rentabilidad en dos años.

En síntesis, un momento de la verdad es ese preciso instante en el que el cliente se pone en contacto con la empresa y, sobre la base de ese contacto, se forma una opinión acerca de la calidad del servicio, y la hace extensiva a la calidad del producto o servicio básico.

Por lo tanto, para mejorar la calidad de servicio de una empresa es importante preguntarse: ¿cuántos momentos de la verdad se presentan?.

Cada empresa tiene distintos momentos de la verdad. Independientemente de la cantidad, cada uno de ellos se debe manejar hacia un resultado positivo de alto nivel de calidad para el cliente con el objetivo de lograr su lealtad.

Podemos analizar algunas de las características del momento de la verdad:

- El momento de la verdad no es positivo o negativo en sí mismo, sino que de acuerdo a la forma en que se maneje ese encuentro, lo convierte en una experiencia positiva o negativa para el cliente.
- Un momento de la verdad no significa necesariamente contacto humano. Puede ser, por ejemplo, las condiciones edilicias, la iluminación, etc. Por lo tanto es fundamental cuidar el mantenimiento del contexto del servicio. Es muy importante que la infraestructura de un negocio opere como un contexto de servicio satisfactorio para el cliente, pero lo fundamental es el producto o servicio en sí mismo.

Para descubrir los distintos momentos de la verdad es necesario el aporte de todo el personal de una empresa. En primer lugar se confecciona una lista de todos los encuentros breves que los clientes tienen con cualquier aspecto del negocio. Como señalamos anteriormente, lo importante es ponerse en los zapatos de los clientes y observar el negocio a través de sus ojos. Es decir, simplemente debe confeccionarse una lista de todos los puntos de encuentro en que el personal pueda pensar y en los cuales el cliente obtiene una percepción del servicio y potencialmente del producto o servicio básico. Seguramente la lista será extensa, por lo tanto es conveniente buscar una secuencia lógica y luego identificar las responsabilidades de cada empleado en la misma. De esta manera se diseña un Ciclo de Servicio, que es simplemente un mapa de los momentos de la verdad, a medida que los van experimentando los clientes. El valor del mismo es que ayuda a organizar los momentos de la verdad de la empresa, a mirar a través de los ojos del cliente y a ver el negocio desde el punto de vista del mismo; la técnica es sencilla y efectiva.

El siguiente aspecto importante es identificar los momentos de la verdad críticos, que son aquellos que si no se manejan positivamente con seguridad conducen a la insatisfacción del cliente. La importancia de su determinación se debe a que cuando estos fallan deben ser atendidos por el personal más calificado para que los solucione rápidamente.

Las empresas del sector turístico podrían aplicar el Ciclo de Servicio y el Cuadro de Servicio con el objetivo

de mejorar continuamente su gestión de la calidad.

Entonces, podemos sintetizar que el Ciclo de Servicio:

- Representa el ciclo completo de los momentos de la verdad experimentados por el cliente.
- Permite ver las cosas como las ve el cliente.
- Hace foco en lo referente a la atención del personal.
- Da percepción total de la calidad de servicio.
- La percepción de calidad para el cliente es acumulativa.

El Ciclo de Servicio de un Restaurante puede ser ejemplificado de la siguiente manera:

En lo referente al Cuadro de Servicio, podemos decir que:

- Es un diagrama de flujo que analiza la experiencia del cliente en el Ciclo de Servicio.
- Muestra como interactúan los distintos departamentos.
- Evidencia como cada departamento alimenta al otro.
- Señala como cada departamento coopera en la eficacia final del servicio.

Continuando con el ejemplo de un Restaurante, el Cuadro de Servicio puede ser:

Cliente	Mozo	Cocina	Adicionista
---------	------	--------	-------------

1

Solicitar

la carta

Solicitar la

adición

Estacionar

Ingresar

Salir

Comer

Pagar

Utilizar

el toilette

Utilizar el guardarropas

Ocupar

la mesa

Hacer el

pedido

Lee el menú

Hace el pedido

Espera la entrega

Recibe el pedido

Toma el pedido

Entrega el pedido

Entrega la

factura

Prepara

Prepara la

factura

Recibe el pago

Come

Cobra

Controla la factura y paga

Señala el

cargo