

Material Imprimible

Curso Marketing turístico y hotelero

Módulo Cultura de servicios

Contenidos:

- Cultura de servicio
- Características principales del servicio
- Estrategias del marketing de servicios

Cultura de servicio

¿Qué les parece si explicamos este concepto? La **cultura del servicio** es el resultado de satisfacer las necesidades del consumidor, añadiéndole valor a través de la atención al cliente.

Para comprender mejor el significado de la expresión cultura de servicio, definiremos en instancias separadas los términos cultura y servicio.

Al hablar de “**cultura**” nos estamos refiriendo a la cultura organizacional, y la misma es una colección de valores esenciales compartidos que proveen mensajes explícitos e implícitos de los comportamientos preferidos de la organización.

Nuestra cultura, es decir, los valores que transmitiremos a nuestros colaboradores, serán los de atender y satisfacer al cliente.

No obstante, prestemos especial atención a que en la definición se hace hincapié en que en las organizaciones existen mensajes implícitos y explícitos de los comportamientos. Acá se hace referencia a que no solo debemos decir que satisfacemos las necesidades del cliente, sino que se debe notar en nuestras actitudes a la hora de brindar el servicio.

Definido el concepto de cultura, expliquemos ahora qué entendemos por servicio. Según la Real Academia Española, el servicio es la “prestación humana que satisface alguna necesidad social y que no consiste en la producción de bienes materiales”.

Sin embargo, existen definiciones que amplían el sentido de este concepto. El economista estadounidense especialista en mercadeo Philip Kotler, define servicio como “cualquier acto o desempeño que una parte puede ofrecer a otra y que es en esencia intangible y no da origen a la propiedad de algo. Su producción podría estar ligada o no a un producto físico”.

Es importante aclarar que hablamos del servicio como una actitud hacia el cliente y, además, como sinónimo de producto, cuestión que desarrollaremos y profundizaremos más adelante.

De igual manera, recordemos que, como aprendimos anteriormente, los que integramos el sector turismo trabajamos mientras el cliente está de vacaciones, por lo que la empresa turística exitosa deberá proponerse como fin último incorporar el servicio como parte del negocio.

Para ello, se forma y capacita a los colaboradores en atención al cliente, de manera que ellos mismo sepan leer, entender y satisfacer las necesidades del cliente.

Rememorando algunos conceptos aprendidos, diremos que la oferta de las empresas turísticas son lo que comúnmente conocemos como producto, y a su vez, el producto puede catalogarse en bienes, servicios, o distintas combinaciones entre ambos, es, decir mezcla o mix de servicios.

La mezcla de los servicios se divide en cinco categorías, que abarcan desde el bien físico puro hasta el servicio propiamente dicho.

- A la primera categoría la llamaremos bien puro, y es el caso de un producto que no va acompañado de servicios, como por ejemplo, una artesanía.
- La segunda categoría es la de un bien con servicios anexos, es decir, que el turista compra un bien, y este es elegido por los servicios de apoyo que ofrece la empresa.
- Luego encontramos la categoría de híbrido, que posee una combinación de bienes y servicios por partes iguales.
- La cuarta categoría se compone de un servicio principal con bienes anexos, es decir, al revés de la segunda categoría. Para brindar el servicio requeriremos de un bien de capital para su prestación, pero lo que realmente compra el turista es un servicio. Un ejemplo muy visual para esta categoría es un pasaje de avión. Para ser brindado dicho servicio, debemos contar con un avión, pero lo que lo que adquiere el pasajero es el derecho a ser transportado en dicho transporte.
- Por último se encuentra la quinta categoría, que es el servicio puro, y en este caso, lo que ofrece la empresa es exclusivamente un servicio.

Continuando con nuestro recorrido, vamos a decir que los servicios poseen cuatro características que los diferencian de un bien físico. Estas características son:

- La intangibilidad, que hace referencia a la inmaterialidad del producto adquirido
- La segunda característica del servicio es su carácter indisociable, atributo que hace referencia a que no podemos separar al servicio de quien lo provee
- La variabilidad es una característica que indica que la calidad del servicio depende de quién sea la persona que lo brinda
- Y por último el carácter perecedero, ya que los servicios no se pueden *stockear* tal como se puede realizar con un bien físico

Características principales del servicio

Para explicar con mayor detalle la intangibilidad, daremos el siguiente ejemplo. Si quisiéramos comprar un auto, podemos concurrir a una concesionaria y pedir un *test driver*, probar lo que se siente manejar ese vehículo antes de adquirirlo, para luego decidir si compramos o no el producto. Distinto es el caso de adquirir una habitación de hotel. En primer lugar, porque al comprar una habitación de un hotel, no estamos comprando la habitación propiamente dicha, sino que estamos comprando el derecho de usarla por una determinada cantidad de noches.

En segundo lugar, el turista no sabe exactamente en qué consiste el servicio hasta que haya hecho uso del mismo, es decir, hasta que haya pernoctado en el hotel. No obstante, cabe aclarar que para reducir la incertidumbre, el turista buscará previamente información que le ayude a confiar el servicio.

Para concluir diremos que los elementos tangibles de un servicio serán definitorios a la hora de que el turista opte por nuestra empresa turística o por la competencia.

La segunda característica de un servicio es el carácter indisociable, y esta hace referencia a que en todos los productos que se ofrecen en las empresas turísticas, tienen que estar presentes dos actores indispensables: quien brinda el servicio y quien lo recibe.

Asimismo, hay situaciones en las que el cliente es coparticipante del servicio, como por ejemplo, en las aerolíneas, ya que aquí el cliente tiene la posibilidad de concretar su propio *check out*, en donde el pasajero gana tiempo y la empresa desafecta empleados a dicha tarea. Por lo tanto, desde este aspecto las empresas turísticas deben tener en cuenta que hay que formar tanto al empleado como a sus clientes.

La tercera característica de los servicios es la variabilidad. Es común que si un cliente acude a un restaurante en diferentes turnos, la presentación y el contenido de un plato determinado tenga algún tipo de diferencia de un turno con respecto al otro. Esto se debe a que los servicios son brindados por personas y que cada una le da su toque personal, resultando diferente el producto dependiendo de cuándo, dónde o quién lo haya realizado.

A esto se le agrega que no siempre están estandarizados los procesos en las empresas turísticas, por lo que puede suceder que un día el plato sea mucho más abundante que otros. Otra situación que ocurre con frecuencia es que las personas que tratan con el cliente, debido a su carga emocional y situaciones personales, atiendan con diferente humor.

Tengamos en cuenta que la variabilidad o la falta de homogeneidad en el servicio son las principales causas de que los clientes no repitan la compra en las empresas dedicadas a la hospitalidad y el turismo.

Cuando no hay variabilidad a la hora de brindar un servicio, o esta es irrelevante, consideramos que existe consistencia. Pero... ¿a qué nos referimos con consistencia? Esta supone que los clientes reciben el producto esperado sin ningún contratiempo.

En el caso de la hotelería, el servicio de despertador tiene esta característica, ya que será de la misma manera mañana que el mes anterior. En el caso de la gastronomía, el café cortado hecho correctamente, siempre mantendrá la misma proporción de café y de leche.

Entonces, la consistencia se logra teniendo en cuenta tres pasos:

- En primer lugar, se debe establecer una política de estandarización de los procesos, es decir, establecer parámetros comunes para que determinada tarea se realice de la misma manera, independientemente de quién la lleva a cabo
- El segundo paso es la capacitación permanente de los colaboradores
- Finalmente, el último paso es realizar el seguimiento de la satisfacción del cliente mediante distintas herramientas de consulta, como las encuestas

En cuarto y último lugar tenemos el carácter perecedero de los servicios. Esta característica es una de las más fáciles de reconocer, ya que hace referencia a que los servicios no se pueden almacenar o *stockear* de la misma manera que lo hacemos con los bienes físicos.

Por ejemplo, un hotel que posee 100 habitaciones y en una noche determinada solo llega a vender 60, no puede almacenar las 40 habitaciones no vendidas para esa noche y venderlas al día siguiente. En otras palabras, los ingresos que se hubieran generado con esas 40 noches no se pueden vender nunca más, se han perdido para siempre.

Estrategias del marketing de servicios

La estrategia de marketing tradicional o marketing externo ya no alcanza como estrategia de marketing para empresas de servicios. En la industria de la hospitalidad y el turismo, tenemos que hablar también del denominado marketing interno y del marketing interactivo.

En el marketing interno es fundamental la actitud de servicio, como así también la formación y la motivación de los colaboradores de la firma.

Por su parte, el marketing interactivo hace referencia a la calidad percibida en función a la interacción que se produzca entre el cliente y quien brinda el servicio.

Recordemos que una de las características del servicio es el carácter indisoluble de quien brinda y quien recibe el servicio. Por lo tanto, la calidad del producto percibida por el cliente dependerá de dicha interacción, es decir, el producto será juzgado no solo por la calidad técnica, sino también por cómo fue brindada.

Podemos nombrar diversas estrategias de gestión para empresas de servicios. Ellas son:

- La diferenciación del servicio
- La gestión de calidad en los servicios
- Las reclamaciones de los clientes
- Hacer tangible al servicio
- La gestión de los recursos humanos
- El riesgo percibido
- La capacidad y demanda
- Y la gestión de las relaciones

Conozcamos juntos cada una.

Sobre la diferenciación del servicio podemos manifestar que generalmente, cuando como consumidores no percibimos diferencias sustanciales entre un prestador y otro, nos inclinamos a elegir a aquel que tiene menor precio. Es por ello que la empresa turística debe hacer un gran esfuerzo en mostrar las diferencias sustantivas de sus productos en relación a sus competidores.

Las empresas turísticas cuentan con tres elementos para diferenciar sus productos. El primero es a través de sus empleados, a quienes se les debe dar mayor capacitación que sus competidores y de forma constante.

El segundo elemento diferenciador puede darse a través de su entorno físico, como por ejemplo, incorporar innovaciones, como es el caso del *check in* electrónico.

Finalmente, el tercer elemento son los procesos. Sin embargo, hay que ser cuidadosos a la hora de establecer y elegir la diferencia de nuestro servicio con el de nuestros competidores, ya que algunas de ellas pueden ser imitadas muy fácilmente.

Como segunda estrategia se encuentra la gestión de calidad en los servicios, y podemos decir que esta es útil para marcar una diferenciación en el servicio brindado por la empresa turística, de manera que el producto sea superior al de los competidores.

Si se tratara de un bien físico, es mucho más sencilla la fijación de parámetros y criterios de calidad, ya que serían mayormente objetivos. Pero en el caso de la industria del turismo y la hospitalidad, la calidad se mide en función de parámetros mucho más subjetivos, es decir, parámetros que cuantifiquen en qué medida el cliente satisface sus expectativas. Es por ello que es de vital importancia para el marketing de servicios conocer qué expectativas traen los clientes a nuestros emprendimientos turísticos.

Recordemos que las expectativas se forman en base a la experiencia de la persona, sus costumbres, cultura y, por sobre todo, la información que sobrevuela en internet.

Es por la satisfacción del cliente que las empresas de servicios se basan en cuatro pilares o cualidades para obtener la mejor calidad. La primera es la ya mencionada satisfacción de las expectativas del cliente. En segundo lugar, la calidad, que es un compromiso que toma la alta dirección de la empresa turística, y todas las definiciones, como la misión, la visión, los valores y objetivos de la empresa, estarán basadas en este eje central del negocio. En tercer lugar debemos fijar estándares de calidad elevados, dado que no alcanza con brindar un buen servicio, sino que hay que brindar el mejor posible. En cuarto y último lugar, se ha de llevar a cabo un análisis de la satisfacción de las expectativas del cliente, principalmente mediante encuestas y/o instrumentos de investigación que puedan medir los criterios de satisfacción establecidos.

Continuando con la descripción de las estrategias de gestión para empresas de servicios, vamos a nombrar a la estrategia de cómo tratar y gestionar las reclamaciones de los clientes. A diferencia de las anteriores, esta hace foco en la retención del cliente, es decir, en que el cliente vuelva a elegir la empresa en una segunda compra.

Antes de seguir avanzando, es conveniente que conozcamos la diferencia entre queja y reclamo, ya que no son conceptualmente sinónimos. Nos referiremos a una queja cuando el cliente expone un disgusto con alguna parte del servicio que le brindamos. Por otro lado, denominaremos reclamo a la situación en donde el cliente exige algo a lo que considera que tiene derecho y no lo ha recibido.

Vale aclarar que si bien lo ideal es que no ocurra ninguna de las dos situaciones, el reclamo se considera de mayor seriedad que la queja. Para mayor tranquilidad, también es importante saber que es imposible satisfacer al 100% de los clientes.

En cualquier establecimiento vinculado al turismo y a la hospitalidad, puede suceder algún percance, aunque sea mínimo. Para ello es ideal la definición de políticas de atención al cliente, y sobre todo la gestión de quejas y reclamos.

Tenemos que saber que en las empresas de servicios no se pueden prevenir todos los problemas, pero la empresa turística puede aprender de cada una de estas situaciones no deseadas. De hecho, la correcta resolución de un conflicto puede convertir a un cliente enojado en uno fiel, que elija vacacionar en ese lugar por cómo lo han tratado a él y a su familia.

En marketing de servicios debemos motivar al cliente para que realice sus quejas, ya que estas reclamaciones están relacionadas con los puntos de mejora y de crecimiento en la calidad de atención en los servicios que brinda la empresa turística.

Las quejas llegan al establecimiento, principalmente, por dos vías:

- A través del mostrador, durante la estadía
- A través de las encuestas de satisfacción, y por eso es importante implementarlas y realizar el análisis de los resultados.

Actualmente, con el auge de las páginas web como TripAdvisor y las redes sociales, no hay que olvidarse de que las quejas también pueden llegar por estos medios y se puede viralizar en unos pocos minutos. Por dicho motivo, si no existe un buen manejo de estas situaciones inesperadas, podremos perder imagen positiva de la empresa y con ello muchos clientes.

A todo esto, si se recibe un mail o una carta de queja, posterior a que el turista haya abandonado nuestras instalaciones, es imprescindible responder mediante el mismo medio o telefónicamente, y si lo hace un dueño o un alto ejecutivo de la firma, será mucho más valorado por la persona que realizó el reclamo, ya que esta respuesta le dará entidad al lugar al lugar que adopta la dirección de la empresa al recibir una queja. Si el reclamo es tratado correctamente, el cliente reforzará la imagen que tiene de la organización.

Por supuesto que no solo hay que motivar al cliente a que exprese sus disconformidades, sino que además no se debe castigar al empleado con el que se tuvo la situación no deseada. Al contrario, se lo debe capacitar a través de definiciones de procesos y

procedimientos de atención deseada por la empresa para que la situación no se repita, y en el caso de producirse igualmente reclamaciones, alentarlos a resolverlas.

Algunas recomendaciones para tratar un reclamo son:

- Escuchar atentamente, evitando interrumpir a quien realiza la queja o reclamo
- Disculparse no solo personalmente, sino en nombre de la organización
- Ofrecer posibles soluciones a disposición del reclamante
- Prometer lo que pueda cumplirse, ya que una promesa irresponsable generará falsas expectativas y, a largo plazo, daña la imagen de la empresa
- Evitar culpar a otros y enfocarse en solucionar el reclamo

Cuando en la empresa se logró consolidar una cultura de servicio sólida, los colaboradores están más que preparados para manejar situaciones inesperadas.

Otro aspecto a tener en cuenta es que los clientes en general no realizan sus reclamos. En cambio, aquellos que sí lo hacen son clientes dispuestos a volver, y es por ello que formalizan la reclamación.

Siguiendo con las estrategias para el marketing de servicios, ahora haremos referencia a lo que denominaremos hacer tangible el servicio. Básicamente, esta estrategia radica en poder brindar elementos materiales para que el cliente pueda tener algún contacto con el servicio que va a adquirir, mediante evidencia física.

Por ejemplo, se puede materializar la limpieza de un hotel mediante el doblado que se le realiza al rollo de papel higiénico colocado en una habitación. De esta manera, se le demuestra al cliente que el baño ha sido limpiado.

Asimismo, otra de las estrategias es facilitar el análisis de la gestión de los recursos humanos, y para esto, es esencial conocer el concepto básico de la hospitalidad.

¿Alguna vez escucharon sobre este término? La **hospitalidad** propiamente dicha es definida como la cualidad y actitud de acoger amablemente a los visitantes. La aplicación del concepto de la hospitalidad debe darse mediante la formación y motivación permanente de los colaboradores de la empresa turística.

La siguiente estrategia es el riesgo percibido, y tiene relación con la ansiedad que sienten algunos clientes por no poder experimentar el servicio con anterioridad. Es decir, hasta

que el turista no pone la valija en el armario del lugar, no está seguro de lo que ha adquirido, por más recomendaciones y búsquedas que haya realizado sobre el lugar. Hay diversas formas de gestionar el riesgo percibido, pero siempre la más eficiente es la comunicación activa y permanente de la empresa turística.

Bien. Ahora nos referiremos a la estrategia de la capacidad y demanda, y diremos que con ella esperamos atenuar una de las características propias de los servicios, que es su carácter perecedero. Por un lado, las empresas turísticas deben considerar que la demanda de sus servicios posee un carácter fluctuante, es decir, en la mayoría de los casos, trabajan con estacionalidad. En otras palabras, habrá períodos en donde trabajaremos con ocupación plena, y otros períodos en donde careceremos de clientes. Por otro lado, en las épocas de mayor porcentaje de ocupación buscaremos aliviar las tareas de los colaboradores de la empresa. Cabe aclarar que esto también dependerá del rubro al que se dedique una empresa turística. Teniendo en cuenta estos principios es que se hace relevante ambas gestiones en forma coordinada.

Las principales estrategias para llevar a cabo en la gestión de capacidad son las siguientes:

- Primeramente, involucrar al cliente en el sistema de entrega del servicio, ya que con la aplicación de esta técnica lograremos que si el cliente realiza una parte del servicio, los colaboradores podrán atender mayor número de personas, ampliando la capacidad operativa.
- Asimismo, tener empleados cruzados es una técnica que apunta a tener capacitados a varios colaboradores de la empresa para realizar diferentes tareas en un momento de alta demanda. Por ejemplo, tener capacitada a una mucama para colaborar en el servicio de desayuno de un hotel, ya que generalmente los turistas desayunan todos juntos en una franja horaria.
- En tercer lugar, utilizar empleados a tiempo parcial. Si la empresa turística tiene franjas horarias donde hay una mayor actividad, posiblemente no se justifique tener a un colaborador durante ocho horas. Por ello, muchas empresas cuentan con personal de menor carga horaria, o que concurren los días de ocupación plena
- Contratar infraestructura y equipos extra es otra estrategia, dado que una empresa no debe limitar su negocio por no poseer la infraestructura necesaria. Actualmente es común que se puedan tercerizar algunos servicios o alquilar algún equipo cuando es necesario, y en los destinos turísticos que cuentan con

pocas plazas por emprendimiento, si les llega un contingente grande de turistas optan por distribuirlos entre ellos para no perder las ventas ambos.

- En las técnicas anteriores vimos cómo incrementar la capacidad del establecimiento, pero en el caso de programar inactividad en periodos de baja temporada, estamos en la situación inversa. Las empresas turísticas deberían utilizar periodos de inactividad o temporada baja para realizar las tareas de mantenimiento, tanto de su infraestructura como de sus colaboradores, es decir, realizar capacitaciones, formación y revisión de sus procesos internos.
- Por último, podemos cambiar el sistema de entrega del servicio. Aquí nos referimos a situaciones en donde sabemos que podemos llegar a vender más servicios que los que permite nuestra capacidad. Pongamos como ejemplo la gestión del restaurante en el día de la madre: es sabido que es el día que más trabajan los establecimientos gastronómicos.

En los últimos tiempos se ha puesto de moda que ese día se prepare una especie de “*salad bar*”, cuyo objetivo final es el de incrementar el índice de rotación de las mesas. Con este sistema se tiene menos cantidad de personal sirviendo platos y, a su vez, la comida está a disposición de los clientes, lo que optimiza los tiempos de espera y la rotación.

Continuando con la descripción de la estrategia de la capacidad y demanda, vamos a decir que las técnicas para optimizar y gestionar la demanda de una empresa turística son las siguientes:

- En primer lugar, el uso del precio para crear o reducir demandas, ya que mediante esta herramienta podemos hacer que un día de baja demanda no sea un día perdido. Para ello podemos utilizar las ofertas, como por ejemplo, los 2x1 en días que, a priori, son poco atractivas para el público. Asimismo, los hoteles reducen sus tarifas en temporada baja. Por el contrario, si estamos en temporada alta, el precio se incrementará para reducir la demanda y llegar a un equilibrio.
- El control de la demanda, tradicionalmente se realiza mediante el uso de las reservas, pero como toda técnica, tiene sus ventajas y desventajas. Su principal ventaja es que podemos saber de antemano la evolución de la ocupación, pero en determinados casos, la gente reserva un cubierto y luego no acude a consumirlo, o frecuentemente llega tarde a la reserva. Algunos establecimientos, debido al

carácter perecedero de los servicios, guardan la reserva con límite de tiempo, o exigen una seña como garantía de que se consumirá el servicio.

- También se puede aceptar un exceso de reservas. No obstante, en este caso se debe ser muy cuidadoso con la aplicación del denominado *overbook*, ya que el mismo consiste en tomar reservas en un número mayor que la capacidad de nuestro establecimiento y jugar con que habrá personas que no se presenten a tomar el servicio en ese día, o que algunas cancelarán con antelación su reserva. Hay que ser cauteloso con esta técnica, ya que es preferible dejar una habitación desocupada que fallar en cubrir una reserva. Un buen manejo de las reservas, con un control de los porcentajes históricos de las cancelaciones, es un buen método para llevar adelante en forma correcta y práctica el *overbooking*.
- Otra de las técnicas para la gestión de la demanda es el uso de colas. En algunas circunstancias es inevitable realizar colas, ya que, por ejemplo, si llega un contingente de 50 personas, se deberá esperar para hacer el *check in* y será prácticamente imposible de evitar. La satisfacción del cliente se logrará o no de acuerdo a cómo se gestionen las esperas en estas situaciones. Si les prometemos que su situación será resuelta en media hora y a los 25 minutos logramos brindar el servicio previsto a la mesa, su percepción será muy distinta que si lo hacemos esperar una hora más. Tengamos presente, además, que existen dos premisas en la cabeza de nuestro cliente a la hora de esperar. La primera es que el tiempo desocupado pasa más lento que el tiempo ocupado, y la segunda es que las esperas injustas son más largas que las equitativas.
- Cambiar la demanda puede ser otra herramienta plausible de ser utilizada. Hay situaciones en las que la demanda de la empresa turística excede la capacidad. Si nos quieren hacer una reserva para una determinada fecha y en la misma la empresa turística ya se encuentra comprometida, tenemos dos opciones: la primera será rechazar a los clientes, y la otra será indagar si podemos brindar el servicio en otra fecha que sí esté disponible. La recolocación de la demanda permite mayor cantidad de clientes que consumen nuestro servicio a lo largo del año y menores diferencias entre los picos de las temporadas.
- Finalmente, al crear eventos promocionales podremos incrementar la demanda. Este tema lo profundizaremos en los siguientes módulos, por ello veremos las conceptualizaciones específicas del tema más adelante.

Para concluir llegamos a la última estrategia, que es la gestión de las relaciones con los clientes. Esta es una estrategia de síntesis, porque en ella vemos cómo se combinan todos los elementos del marketing de servicios explicados hasta el momento. Allí se deben combinar la estrategia del negocio de la empresa turística y, por sobre todo, la aplicación y el uso de las nuevas tecnologías.

Recordemos que anteriormente definimos que la gestión de las relaciones con el cliente consiste en gestionar correctamente las bases de datos de los mismos y lograr la retención de aquellos que sean más rentables.