



# CAPACITARTE

*Es ser líder de tu vida*



## Cultura de servicio

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. La misma es una colección de valores esenciales compartidos, los cuales 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. Prestemos especial atención a que en la definición se hace hincapié en que en las organizaciones existen mensajes implícitos y explícitos de los comportamientos. 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 que entendemos por servicio.

La Real Academia española puntualiza al servicio estrictamente como la “Prestación humana que satisface alguna necesidad social y que no consiste en la producción de bienes materiales”. Por su parte existen definiciones que amplían el sentido de este concepto; 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”.

Cabe la aclaración que hablamos del servicio como una actitud hacia el cliente y además como sinónimo de producto, cuestión que desarrollaremos y profundizaremos en las próximas diapositivas.

Asimismo, recordemos que, como vimos en el módulo anterior, los que integramos el sector turismo, trabajamos principalmente 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.

### **Bienes, productos y 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. Es el caso de un producto que no va acompañado de servicios; 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, la cual 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 adquiere el pasajero es el derecho a ser transportado en dicho aparato.

Por último se encuentra la quinta categoría, el servicio puro. En este caso lo que ofrece la empresa es exclusivamente un servicio.

### **Características de los servicios**

Los servicios poseen cuatro características que los diferencian de un bien físico, como por ejemplo un automóvil. INTANGIBILIDAD, VARIABILIDAD, CARÁCTER INDISOCIABLE y CARÁCTER PERECEDERO,

## **Intangibilidad**

Para explicar con mayor detalle la Intangibilidad, comenzaremos por dar el siguiente ejemplo: Si quisiera comprar un auto, puedo concurrir a una concesionaria y pedir un test driver y luego probar lo que se siente manejar ese vehículo antes de adquirirlo; para luego decidir si compro 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 estoy comprando la habitación propiamente dicha, sino que estoy comprando el derecho de usarla por una determinada cantidad de noches. Por el otro lado, el turista no sabe exactamente en que consiste el servicio hasta que haya hecho uso del mismo, es decir hasta que haya pernoctado en el hotel. Si bien 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 optar por mi empresa turística o por la competencia.

## **Carácter indisociable**

La segunda característica de un servicio es el carácter indisociable. Esta característica 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.

Hay situaciones en que el cliente es coparticipante del servicio, ejemplo las aerolíneas. 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.

## **Variabilidad de los servicios**

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 cuando, donde o quien 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.

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. La consistencia 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.

### **Carácter perecedero**

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 cien habitaciones y en una noche determinada solo llega a vender sesenta, no puede almacenar las cuarenta habitaciones no vendidas para esa noche y venderlas al día siguiente. En otras palabras, los ingresos que se hubieran generado con esas cuarenta noches, no se pueden vender nunca más, se han perdido para siempre.

## **Estrategias de marketing para empresas de servicios**

En marketing de veremos que no alcanza solamente con el marketing tradicional o marketing externo. En la industria de la Hospitalidad y el turismo, tenemos que hablar también del denominado marketing interno y del marketing interactivo.

Con respecto al marketing interno, es fundamental la actitud de servicio, como así la formación y la motivación de los colaboradores de la firma.

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 indisociable 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.

## **Diferenciación**

La primera estrategia de gestión para empresas de servicios es la diferenciación del servicio. 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, por ejemplo al incorporar innovaciones, como es el caso del check in electrónico.

Finalmente el tercer elemento son los procesos. 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

### **Gestión de la calidad en los servicios**

Como segunda estrategia, se encuentra la gestión de calidad en los servicios. Esta estrategia, 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. 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 de vital importancia para el marketing de servicios conocer que 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 la satisfacción de las expectativas del cliente.

En segundo lugar, la calidad 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. No alcanza con brindar un buen servicio; 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.

### **Gestión de reclamaciones**

Otra estrategia importante es una definición de cómo tratar y gestionar las reclamaciones de los clientes. Esta estrategia, a diferencia de las anteriores, hace foco en la retención del cliente, es decir en que el cliente vuelva a elegir la empresa en una segunda compra. 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. No se pueden prevenir todos los problemas en empresas de servicios, 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 como 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 en los servicios que brinda la empresa turística.

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, dando esta respuesta entidad al lugar que adopta la dirección de la empresa al recibir una queja.

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

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

### **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.

### **Gestión de los recursos humanos**

Para facilitar el análisis de la gestión de los recursos humanos; traemos aquí el concepto básico de la Hospitalidad. 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 a los colaboradores de la empresa turística.

### **Riesgo percibido**

Algunos clientes sienten ansiedad por no poder experimentar el servicio con anterioridad. A esto lo denominamos riesgo percibido. 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.

### **Gestión de la capacidad y la demanda**

Finalizando el módulo abordaremos tanto las gestiones de la capacidad como de la demanda. Con esta estrategia, 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. 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 dedica 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:

- Involucrar al cliente en el sistema de entrega del servicio. 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.
- 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.
- 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; 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. 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 como incrementar la capacidad del establecimiento. 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. Asimismo la comida está a disposición de los clientes, lo que optimiza los tiempos de espera y la rotación.

### **Gestión de la demanda de una empresa turística.**

Mientras que las técnicas para optimizar y gestionar la demanda de una empresa turística son las siguientes:

- El uso del precio para crear o reducir demandas. Mediante esta herramienta podemos hacer que un día de baja demanda no sea un día perdido. Para ello podemos utilizar las ofertas; por ejemplo los dos por uno 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. 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 señal como garantía de que se consumirá el servicio.
- También se puede aceptar un exceso de reservas. 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 cancelaran con antelación su reserva. Hay que ser cauteloso con esta técnica, ya que es preferible que 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 gestión de la demanda es el uso de colas. En algunas circunstancias es inevitable realizar colas, por ejemplo si llega un contingente de cincuenta personas, esperar para hacer el check in será prácticamente imposible de evitar. La satisfacción del cliente, se logrará o no de acuerdo a como se gestionen las esperas en estas situaciones. Si le prometemos que su situación será resuelta en media hora, y a los veinticinco minutos logramos brindar el servicio previsto a la mesa, su percepción será muy distinta que si lo hacemos esperar una hora más. Tengamos presentes 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 esa fecha 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 si 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.

### **Gestionar las relaciones con los clientes**

Para concluir llegamos a la última estrategia la gestión de las relaciones con los clientes. Esta es una estrategia de síntesis, porque en ella vemos como se combinan todos los elementos del marketing de servicios explicados hasta el momento. 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 en el módulo uno definimos que la gestión de las relaciones con el cliente consiste en gestionar correctamente las base de datos de los mismos y en la retención de aquellos que sean más rentables.

