
Gestión de Empresas de Servicios



EDITA:



DIRIGE:



PROMUEVE:



Quedan rigurosamente prohibidas, sin la autorización escrita de los titulares del "Copyright", bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidas la reprografía y el tratamiento informático y la distribución de ejemplares de la misma mediante el alquiler o los préstamos públicos.

ÍNDICE

0. INTRODUCCIÓN	3
0.1 Objetivos del cuaderno	3
0.2 La importancia de la gestión en una empresa de servicios	3
1. DIFERENCIAS FUNDAMENTALES ENTRE SERVICIOS Y PRODUCTOS	4
2. EL VALOR DE UN SERVICIO	7
2.1 Valor para el consumidor	8
2.2 Valor para los empleados	8
2.3 Valor para la empresa	9
3. LAS RELACIONES DE LOS SERVICIOS	10
4. LAS CLAVES PARA ALCANZAR LA CALIDAD	13
4.1 Indicadores de calidad	14
4.2 La importancia de las expectativas de los clientes	15
4.3 Buenas prácticas en la gestión de empresas de servicios	17
4.4 Recomendaciones para mejorar la calidad en el servicio	18
5. EJEMPLOS DE PROBLEMAS A LOS QUE PUEDE ENFRENTARSE UNA EMPRESA DE SERVICIOS	19
6. CONCLUSIONES	24

0.1 Objetivos del cuaderno

El objetivo de este cuaderno es dar algunas pautas que ayuden a identificar las ventajas competitivas del negocio, a gestionar adecuadamente la calidad del servicio, así como conocer los factores que inciden en la retención de los clientes. Para esto, se incidirá en las peculiaridades que, por su naturaleza, poseen los servicios.

0.2 La importancia de la gestión de una empresa de servicios

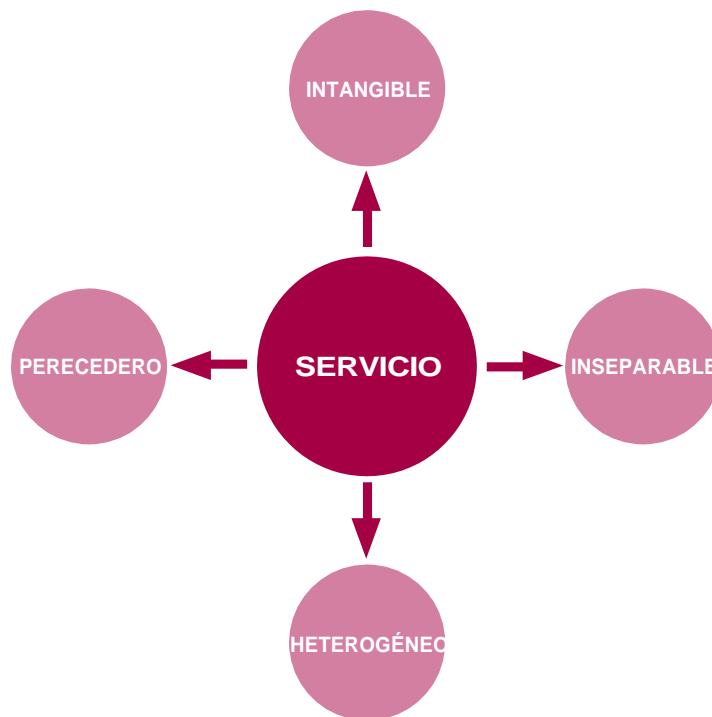
Cuando se desarrolla una actividad empresarial se deben hacer análisis, diseñar estrategias, tomar decisiones, etc. y todos estos procesos están supeditados a la naturaleza de la actividad que se lleve a cabo, por lo tanto, la gestión y el enfoque para una actividad concreta serán divergentes de una manera amplia con respecto a las demás.

Los servicios, por su naturaleza, poseen unas características propias que los diferencian totalmente de los productos. Esto provoca que quien se dedique a la prestación de un servicio, debe enfrentarse a unos problemas específicos derivados de este tipo de actividad. A lo largo de este cuaderno se ahondará en las particularidades que existen en la operativa de los servicios, con el objetivo de que el prestador de servicios tome conciencia de los posibles problemas que le pueden surgir a lo largo de su actividad y de las distintas maneras de abordarlos.

Diferencias Fundamentales entre Servicios y Productos

Por su naturaleza, los servicios tienen unas características que los hacen muy distintos a los productos y, en este sentido, se debe condicionar la forma de actuar a sus peculiaridades.

Las principales características que diferencian los servicios de los productos son:



INTANGIBILIDAD

Que un servicio sea intangible significa que no tiene presencia física, lo que implica que no se puede ver y probar antes de ser adquirido. De este modo, cuando se compra un perfume se puede saber cómo es su aroma antes de comprarlo. Sin embargo, cuando se va a la peluquería no se sabe, aunque se pueda imaginar, como sentará el corte de pelo antes de hacerlo.

Hay que matizar que la intangibilidad de un determinado servicio puede ser variable, existiendo servicios totalmente intangibles como el asesoramiento legal o más tangibles como los servicios que se añaden a un producto, como la asistencia técnica con la compra de un ordenador personal.

Pero, ¿qué implicaciones tiene esta intangibilidad para una empresa? En primer lugar, no se puede verificar la calidad de un servicio antes de adquirirlo. Cuando se compra un producto

puede verificarse previamente su calidad, por ejemplo, la calidad de sonido de un reproductor mp3. No obstante, esto no es posible para un servicio como la limpieza; no se podrá evaluar la calidad de un servicio de este tipo antes de recibirlo.

En segundo lugar, un intangible no se puede patentar por lo que las empresas que ofertan servicios son más vulnerables a la entrada de competidores en su sector. Debido a esto, deben transmitir calidad a través de elementos como denominaciones de origen o destinando mayores recursos a potenciar su imagen empresarial.

En tercer lugar, la intangibilidad incrementa el riesgo percibido por parte del cliente, que se puede materializar de manera:

- **Física**, por ejemplo, cuando se compra un paquete de turismo de aventura.
- **Psicológica**, como lo que se da cuando se contratan los servicios de un abogado y no se sabe si este responderá de manera idónea.
- **Económica**, lo que subyace en una compra de un paquete turístico muy caro y no se sabe si realmente el precio pagado se corresponderá con el servicio que se va a recibir.

El carácter intangible de los servicios dificulta enormemente la venta de estos, por eso es importante que se establezcan algunas acciones para minimizarlo.

Una empresa dedicada a la venta de servicios debe intentar hacer tangible su servicio para reducir los riesgos que el consumidor le asocia. Algunas estrategias para estos objetivos son:

- Reglar una prueba del servicio.
- Mostrar las experiencias de otros clientes empleando recursos como vídeos o declaraciones.
- Hacer presentaciones.
- Dar a conocer las referencias de la empresa.

INSEPARABILIDAD

Otra diferencia respecto a los productos es que los servicios, en la mayoría de los casos, son inseparables de quien los presta. Incluso existen servicios que se consumen al tiempo que se producen, por ejemplo, los servicios de un fisioterapeuta o los de un abogado. Otro ejemplo de esta cualidad son los servicios que se producen mediante la colaboración entre el cliente y el prestador, como ocurre cuando un cliente encarga un plan de viabilidad a una empresa de consultoría, ambos colaborarán para conseguir el servicio final.

La inseparabilidad puede hacer que el cliente sólo acepte recibir el servicio si es prestado por una persona determinada, por ejemplo, en una peluquería una clienta puede desear que le realice el corte de pelo una determinada persona, por lo que es muy importante identificar estos casos y gestionar los diferentes puestos para que las personas más valoradas por los clientes realicen esas labores.

Para evitar estos problemas es importante que la empresa cuide tanto la imagen de los empleados como la forma en la que tratan a los clientes, por eso se debería proporcionar a los trabajadores una formación adecuada en la atención a los clientes.

HETEROGENEIDAD

Al contrario que un producto, que es un bien estandarizado fruto del trabajo y de la tecnología, un servicio es difícilmente estandarizable y, en la mayoría de los casos, el mismo servicio puede variar dependiendo de quien lo preste e incluso puede haber variaciones dentro de la misma persona dependiendo del día o de su estado de ánimo. Para ilustrar esta afirmación, se pueden imaginar dos personas que ofertan clases particulares de la misma materia, aunque ofertan el mismo servicio el resultado variará dependiendo de las aptitudes que posea cada una para la docencia.

Esta heterogeneidad hace que, para los consumidores, sea difícil valorar un determinado servicio, compararlo e inferir la calidad asociada a él, cosa que no hace más que incrementar el riesgo asociado a su consumo.

Para intentar paliar esto, es recomendable la estandarización de los procedimientos. Si en un hotel se estandarizan los procedimientos de recepción de los usuarios, independientemente del trabajador que preste el servicio, todos los clientes habrían recibido un trato más homogéneo.

CARÁCTER PERECEDERO

Por su naturaleza los servicios no pueden ser almacenados o inventariados. Por ejemplo, los minutos que un abogado está sin clientes no se pueden reservar para emplearlos en otro momento, ni un hotel puede vender en temporada alta las habitaciones que no vendió en temporada baja. De este modo, si la demanda es constante, hecho poco habitual, este problema carece de importancia, pero cuando fluctúa o existen picos de actividad puede causar diversos inconvenientes. Debido a esto, en aquellas actividades en las cuáles sea difícil equilibrar la demanda con la oferta, toma especial relevancia a planificación y la buena organización, para poder atender al mayor número de clientes, y la asignación de un precio correcto a los servicios que permite trasladar parte de la carga de trabajo a horas con menos demanda.

En conclusión, los servicios tienen unas características propias que los hacen totalmente diferentes a los productos, razón por la que la gestión de este tipo de negocios tiene puntos diferenciales con la gestión de las empresas que se dedican a producir bienes. A lo largo de este cuaderno se incidirá sobre los aspectos más importantes a tener en cuenta en una actividad de servicios.

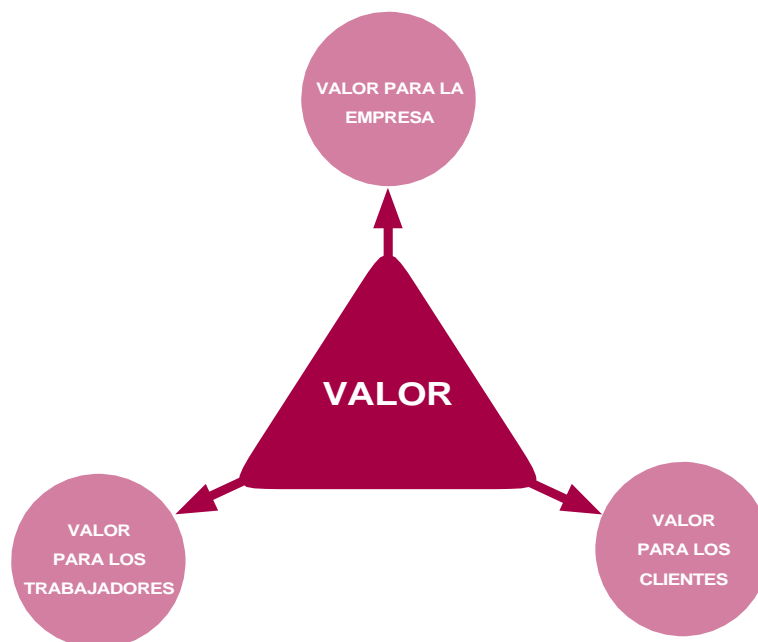
Un servicio es intangible, homogéneo, inseparable. Entonces, ¿cómo hace el consumidor para valorarlo? ¿Qué lo empuja a comprarlo? Estas son unas de las cuestiones más importantes que se debe hacer una persona que dirija un negocio dentro del sector servicios: cómo percibe y valora el consumidor el servicio. De este valor dependerá, en gran medida, la demanda del mismo. Por este motivo, desde la gestión de un negocio de servicios, es importante saber cómo se transmite y como se genera este valor, de forma que se pueda incidir en los factores precisos para mejorar la percepción y valoración del servicio ante los consumidores potenciales y de este modo incrementar las ventas e incluso los precios.

Como ya se comentó, cuando un cliente recibe un servicio interactúa con el prestador por lo que es importante y necesario considerar aspectos como el encuentro con el cliente, el rol que este desempeña, y la forma y nivel de participación que tendrá en cuanto a la prestación del servicio, todo esto transmite valor. Pero, además, no hay que olvidar los otros dos actores en el proceso de prestación: la **empresa** y los **empleados**, ya que el valor del servicio también debe ser percibido por ellos.

Por ejemplo, en una clínica dental especializada en ortodoncia invisible se podría dividir la percepción del valor del servicio en tres partes:

- Valor para la clínica: es la rentabilidad, ya que la especialización le permite estandarizar procesos y reducir costos.
- Valor para los clientes: por la tranquilidad que les produce saber que la intervención la hará un especialista con mucha experiencia.
- Valor para los trabajadores: ya que la especialización reduciría el estrés e incrementaría los buenos resultados.

Estos tres agentes tienen percepciones distintas del valor generado por la actividad.



El valor que una empresa transmite al consumidor está influenciado por el valor percibido por la empresa y el percibido por los trabajadores.

2.1 Valor para el consumidor

El valor, para un consumidor, es percibido como la diferencia entre la utilidad o beneficios que se obtienen de recibir un servicio y los sacrificios que se tienen que hacer para pagar el precio. A la hora de demandar un servicio, el consumidor se guía principalmente por los resultados esperados: espera que el resultado final se acerque a lo que él espera del servicio y que este sea ejecutado con profesionalidad.

Sin embargo, aunque el resultado es el principal condicionante de la demanda, el consumidor es muy sensible a los elementos tangibles, es decir, una parte importante de la percepción del valor se hace por elementos asociados al servicio: precio, localización, proceso de prestación, empleados, etc., por lo que es muy beneficioso incidir en estos aspectos ya que conforman una manera sencilla de transmitir valor al consumidor.

En este cuadro se relacionan los elementos que forman parte del servicio y los aspectos que el cliente valora. Hay que procurar, en la medida del posible, que ambos grupos se ajusten para maximizar el valor que transmite el servicio.

2.2 Valor para los empleados

Como ya se comentó anteriormente, debido a su inseparabilidad, el momento de producir un servicio coincide con el momento de prestarlo al cliente. Por lo tanto, es muy importante que los trabajadores sepan transmitir ese valor a los clientes. Un empleado que se encuentra cómodo con su trabajo siempre transmitirá valor al cliente, cosa que se amplifica en los servicios donde, por su naturaleza, el trato con el cliente es muy superior al de otras actividades.

Por estos motivos, desde la gestión de una empresa de servicios, hay que tener muy en cuenta que las decisiones operativas que se tomen pueden afectar a los trabajadores en aspectos como su identificación con la empresa, condiciones laborales, iniciativa e incluso a sus motivaciones personales como el bienestar, aspiraciones, etc.

Vías por las que los trabajadores perciben el valor:

- Experiencia que puedan adquirir.
- Condiciones laborales.
- Nivel de participación que puedan desempeñar.
- Identificación con los valores de la empresa.
- Sentirse valorados por la empresa.

2.3 Valor para la empresa

Cuando una empresa opera en el mercado lo hace con un objetivo claro: ser rentable. Por este motivo cuando se oferta un servicio, este tiene que generar valor para la empresa, es decir, ayudarle a conseguir una mejor situación competitiva. Este valor debe materializarse en:

- Costes y productividad: con menores costes y con una alta productividad la empresa logrará operar mucho mejor en el mercado y generará más valor.
- Capacidad de utilización: en la prestación de un servicio pueden existir horas inhábiles o picos de trabajo muy marcados. La optimización de la capacidad de utilización del servicio mediante diversas estrategias aumenta el número de clientes que se pueden atender y, por tanto, el valor para la empresa.
- Las barreras de entrada: los elementos diferenciados del negocio actúan como barreras de entrada para otros negocios que se quieran implantar en el sector, y sitúan a la empresa en una posición más fuerte en el mercado.

Una cafetería que se hace con los mejores locales, estandariza procesos para incrementar la productividad, diseña servicios para ocupar horas inhábiles (por ejemplo, conexión gratis a internet para sus usuarios, las *happy hours*) generará más valor ya que sus servicios serán más demandados y conseguirá una mejor posición en el mercado.

En resumen, un servicio debe ser equilibrado y generar valor para el consumidor, para los empleados y para la empresa. Para ello, deben conjugarse todos los aspectos relacionados en este capítulo. Si se quiere conseguir un buen servicio, con un precio bajo, se deben reducir costos para ampliar la margen, no a través de reducir el nivel de calidad sino estandarizando procesos y reduciendo la subactividad. Además, en los servicios es muy importante conseguir un equipo humano, motivado y leal a los valores de la empresa. No obstante, como se vino recogiendo a lo largo del epígrafe, estos factores están altamente influenciados por las decisiones operativas, por lo que el gestor de la actividad debe poner especial atención y cuidado en estos aspectos para conseguir que los consumidores perciban el valor que genera.



3

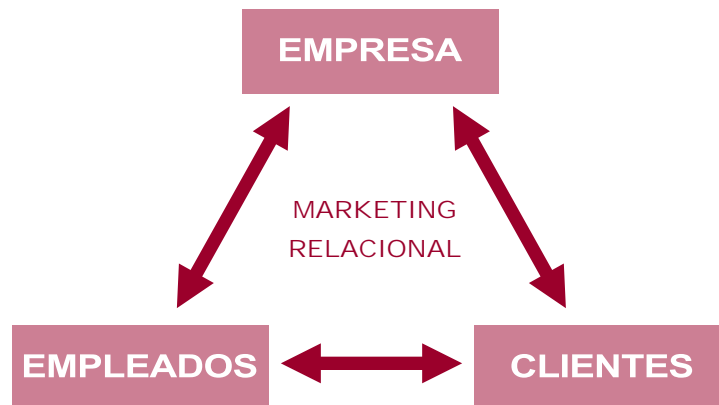
Las Relaciones de los Servicios

En el epígrafe anterior se trató la importancia que tiene que el servicio transmita valor a la empresa, a los empleados y a los clientes y cómo se realiza la transmisión de valor entre ellos.

En este epígrafe se ahondará en cómo se deben tratar estas relaciones que se dan entre los tres agentes. En los servicios cobran mucha más importancia las relaciones entre ellos, especialmente con los clientes, ya que van ligados a quien los presta, por lo que el cuidado de estas relaciones es una tarea prioritaria del gestor.

Cuando un cliente compra un producto, el cliente no tiene por qué relacionarse con los trabajadores de la empresa que lo produce. Sin embargo, en una entidad dedicada a la prestación de un servicio, esto sería muy complicado.

Como se comentó con anterioridad, en la prestación de servicios, existen tres agentes que intervienen en el proceso relacional: la **empresa**, los **empleados** y los **clientes**. Atendiendo a esto se puede representar el siguiente triángulo y reflejar las relaciones que se dan entre ellos y la manera de incidir sobre ellas.



A la vista del esquema queda patente que la gestión debe incidir en tres tipos de relaciones distintas:

- La **relación empresa - cliente**. Mediante el denominado marketing transaccional, esto es el proceso de planificación y ejecución, precio, promoción y distribución del servicio, la empresa debe generar intercambios que satisfagan al cliente.
- La **relación empleados - clientes**. El marketing relacional se encarga, como su propio nombre indica, de buscar, crear, fortalecer y mantener las relaciones con los clientes. Se debe tener muy presente que los clientes juzgan el servicio no sólo por su calidad técnica

(el resultado final) sino por su calidad funcional (el trato dispensado antes, durante y después de su realización).

- La **relación empleados - empresa**. Mediante el marketing interno se deben promover los valores y la imagen del negocio entre los empleados. El objetivo es lograr que los trabajadores se identifiquen mejor con los servicios de la empresa ya que ellos tienen relación directa con los clientes. De este modo, se conseguirá su implicación con el proyecto, hecho que se transmitirá a los clientes mejorando así la imagen de la empresa.

Los tres pasos fundamentales del **marketing relacional** son:

- Manejo de datos: almacenamiento, organización y análisis.
- Implantación de programas: una vez identificados los clientes, sus necesidades y deseos, se arman estrategias para lograr su lealtad.
- *Feedback*: después de realizar los primeros contactos con los clientes, se actualizan las bases de datos inicialmente constituidas y se hará un seguimiento de las preferencias y los comportamientos de los clientes, consiguiendo así una relación a largo plazo.

Aunque este proceso parezca complejo, puede realizarse a todos los niveles. Por ejemplo, una modista puede recordar cuáles son los diseños y colores preferidos de una cliente para mejorar el servicio y obtener su lealtad.

Las relaciones que se acaban de definir son interacciones complejas, donde intervienen multitud de factores, por lo que la lealtad de los clientes al proveedor de servicios depende de una gran cantidad de variables.

A continuación, se exponen de una manera resumida los principales factores que motivan que un cliente cambie su proveedor de servicios.

PRECIO	INCOMODIDAD	ERRORES ESENCIALES DEL SERVICIO
Precio elevado	Ubicación	Errores en el servicio
Precio engañoso	Horario	Errores en la factura
Precio injusto	Elevado tiempo de espera	Servicio desastroso

ERRORES DE CONTACTO CON EL SERVICIO	RESPUESTA A FALLOS EN EL SERVICIO	COMPETENCIA
Indiferencia	Respuesta negativa	Descubrimiento de un mejor servicio
Mala educación	Sin respuesta	
Conocimiento insuficiente	Respuesta evasiva	

PROBLEMAS ÉTICOS	CAMBIO INVOLUNTARIO
Engaños	Traslado del cliente
Políticas de venta demasiado duras	
Fallo de seguridad	Cierre del proveedor

Como es de suponer, en la gestión de un servicio es importante incidir y controlar cada uno de estos factores con el objetivo de que los clientes permanezcan demandando el servicio durante el mayor tiempo posible y no dar lugar a pérdidas de clientes por alguno de estos motivos.

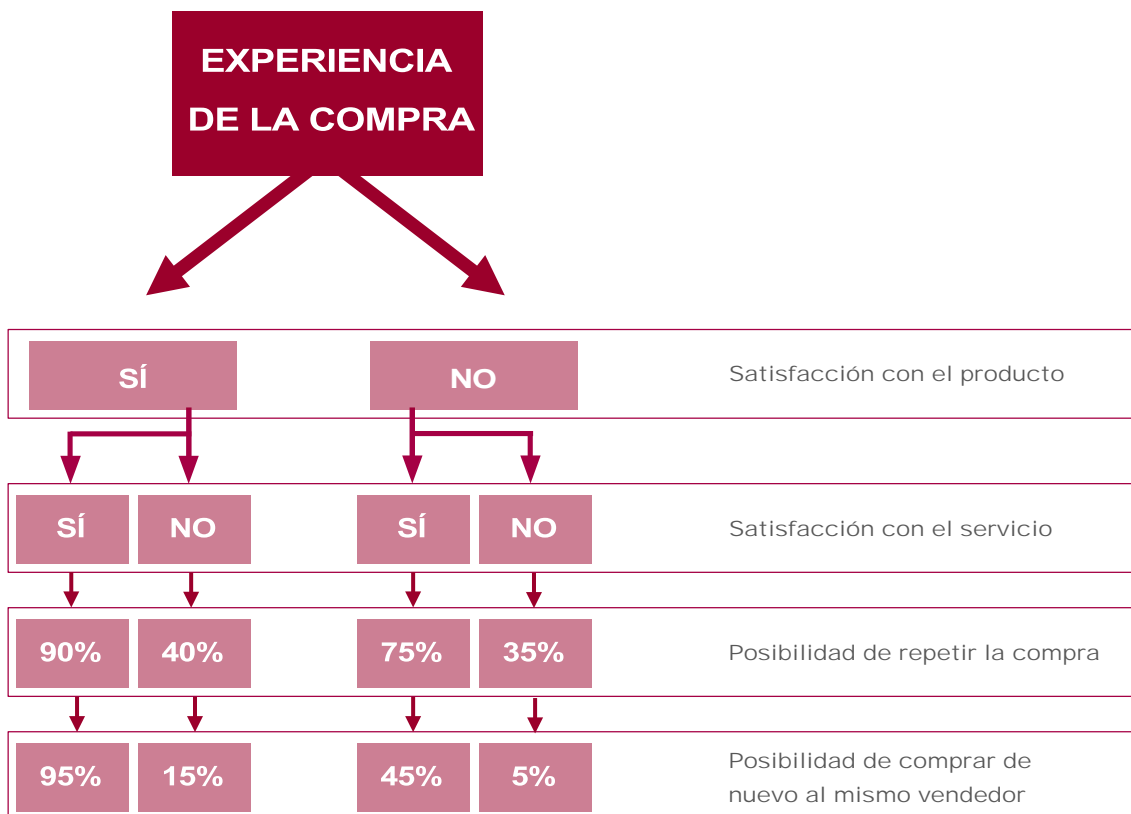
4

Los Claves para Alcanzar la Calidad

La calidad de un servicio es muy diferente a la calidad de un producto: en un servicio la calidad se pone a prueba en cada contacto con el cliente.

Si los dependientes de un establecimiento no conocen el producto, no atienden correctamente a los clientes o simplemente los ignoran, existe una gran probabilidad de que el consumidor no vuelva a comprar en ese establecimiento.

Estudios sobre las experiencias de compra¹ emiten porcentajes aproximados, los cuales se presentan a continuación, en las que se refleja la posibilidad de que un consumidor vuelva a realizar una compra dependiendo de si le agradó o no, el servicio y la experiencia de compra (atención recibida, etc).



Como se puede ver, la calidad de la experiencia de compra del producto y del servicio tienen una importancia capital a la hora de que un cliente vuelva a demandar un servicio.

1. James teboul: "Service is a front stage" 2006

4.1 Indicadores de calidad

Ya quedó patente la importancia que tiene la calidad a la hora de vender un determinado servicio, por lo que el siguiente paso es ahondar en los factores que, a los ojos de los consumidores, determinan la calidad de un determinado servicio. De mayor a menor importancia se puede construir la siguiente pirámide:



Donde:

- La **fiabilidad** hace referencia a la capacidad para prestar el servicio de una manera satisfactoria y precisa.
- La **capacidad de respuesta** hace referencia a la capacidad para ayudar a los clientes ante eventuales problemas y a la prestación del servicio con rapidez.
- La **competencia** se refiere a las capacidades y a la cortesía de los empleados.
- La **empatía** hace referencia a la preocupación por los clientes y al trato personalizado.
- Los **aspectos tangibles** hacen referencia a los aspectos de las instalaciones, del equipamiento, etc.

Partiendo de estos elementos, por relación, puede incrementarse el número de factores que influyen en la calidad. Se obtendrá así un listado de factores a evaluar dentro del propio negocio de cara a mejorar la calidad del servicio. Así se puede definir:

FIABILIDAD

- Prestar el servicio según lo convenido.
- Gestionar los problemas de servicio de los clientes con formalidad.
- Prestar bien los servicios desde el primer momento.
- No cometer errores.

CAPACIDAD DE RESPUESTA

- Mantener informado al cliente sobre cuándo se prestará el servicio.
- Atender rápidamente a los clientes.
- Voluntad de ayudar a los clientes.
- Disponibilidad para responder a las preguntas de los clientes.

COMPETENCIA

- Los empleados deben generar confianza a los clientes.
- Los clientes deben sentirse seguros con cada transacción.
- Los empleados deben ser corteses en todo momento.

EMPATÍA

- Prestar atención individual a cada cliente.
- Los empleados deben preocuparse por el cliente.
- Lo primero tiene que ser el interés del cliente.
- Horario comercial conveniente.

ASPECTOS TANGIBLES

- Equipamiento moderno.
- Instalaciones visualmente atractivas.
- Empleados con una apariencia elegante y profesional.
- Los materiales asociados con el servicio tienen que ser atractivos.

4.2 La importancia de las expectativas de los clientes

Cuando un consumidor demanda un determinado servicio lo hace con unas determinadas expectativas, esto es, tiene una idea preconcebida de lo que será el servicio, formada a través de la publicidad o de los comentarios que le hicieron otras personas que ya consumieron el servicio.

En definitiva, el consumidor compra el servicio que espera recibir, por lo que si la calidad del servicio recibido es menor que la que él esperaba se decepcionará y es probable que no vuelva

a contratar el servicio. Por el contrario, si la calidad es mayor que la esperada, se superarán sus expectativas y el consumidor volverá a demandarlo.

A la hora de intentar satisfacer las expectativas de los clientes pueden producirse desajustes que hacen que el servicio que se materializa no sea lo que realmente esperaba el cliente.

Los cinco principales desajustes son:

- **Desajuste entre las expectativas del consumidor y la percepción que el gestor de la actividad tiene de ellas.**

Los gestores de la empresa pueden no percibir de una manera correcta lo que esperan los consumidores de su servicio.

Un fontanero puede pensar que sus clientes valoran más la calidad de las piezas que emplea en sus reparaciones, pero quizás valoren mucho más la rapidez con la que se les soluciona el problema.

- **Desajuste entre las percepciones del gestor y las especificaciones de calidad del servicio.**

Se produce cuando los gestores identifican correctamente los deseos de los consumidores, pero no se establece un nivel de calidad específico.

El fontanero sabe que sus clientes desean un servicio rápido, pero no especifica un periodo de tiempo concreto en el que se deba prestar el servicio.

- **Desajuste entre las especificaciones de calidad y la prestación del servicio.**

Aunque la gestión del negocio establezca unos estándares de calidad para el servicio, estos pueden no llevarse a cabo, por ejemplo, por una mala formación de los trabajadores, dejadez en el desempeño, o malas indicaciones por parte de la dirección.

El fontanero se compromete a realizar el trabajo en 24 horas, pero realmente tarda 48 horas.

- **Desajuste entre la prestación del servicio y la comunicación.**

Como se comentó anteriormente, en la formación de expectativas sobre un determinado servicio la comunicación interviene de una manera muy importante, por lo que si no se corresponde con la realidad del servicio distorsionará las expectativas.

Si en la publicidad de un hotel se ofrecen habitaciones amplias y limpias, pero al llegar al hotel el consumidor encuentra una habitación pequeña y descuidada, no se cumplirán las expectativas del consumidor.

- **Desajuste entre el servicio percibido y el servicio que se esperaba percibir.**
Se producen cuando el consumidor no percibe adecuadamente la calidad del servicio que se le está prestando.

Un símbolo de calidad en el comercio es la atención al cliente. No obstante, si en una tienda el dependiente está continuamente pendiente de los clientes, estos se pueden sentir coaccionados y desistir de la compra.

4.3 Buenas prácticas en la gestión de empresas de servicios

Existen unas prácticas comunes que se reproducen en las mejores empresas de servicios y que son susceptibles de ser adaptadas a cualquier empresa, entre ellas se puede destacar:

- La **concepción estratégica**: las empresas de servicios están fuertemente orientadas hacia los clientes desarrollando estrategias para detectar sus necesidades.

Esto, adaptado a un pequeño negocio, puede ser tan sencillo como hacer una pequeña encuesta o preguntar a los propios clientes por sus necesidades.

- **Compromiso de la gestión con la calidad**: aparte de fijarse en temas económicos o financieros, en las empresas de servicios con más fama, la gestión está plenamente involucrada con la calidad.

El gestor de una pequeña actividad podrá intentar mejorar el servicio dando un curso de atención al cliente a sus empleados.

- **Establecimiento de estándares de calidad altos**: las mejores empresas de servicios operan con unos estándares de calidad muy elevados para ofrecer no un servicio muy bueno, sino un servicio excelente.

Por ejemplo, una empresa de reparación de electrodomésticos puede poner como plazo máximo de espera dos días para realizar las reparaciones.

4.4 Recomendaciones para mejorar la calidad del servicio

- **Escuchar** a los clientes y entender sus necesidades y expectativas del servicio.
- **Fiabilidad.** La fiabilidad es la dimensión más importante de un servicio y debe ser una prioridad.
- **Prestar atención a las relaciones con clientes y empleados** viendo el servicio como un todo formado por varias partes y toda vez que cada una de ellas necesita atención.
- **Recuperar a los clientes insatisfechos.** Las empresas deben animar a que un cliente satisfecho se queje y responderle rápidamente para evitar que contrate el servicio con otro proveedor.
- **Sorprender a los clientes.** Aunque la fiabilidad es el elemento más importante a la hora de alcanzar las expectativas del consumidor es importante intentar superarlas con factores como competencia, destreza, compromiso, etc.
- **Justicia.** Las empresas deben esforzarse por ser justas y demostrarlo tanto a clientes como a empleados.
- **Colaborar con los empleados.** La colaboración con los empleados puede dar lugar a grandes beneficios ya que al ser ellos quienes realizan el servicio pueden identificar faltas en él y soluciones para resolverlas.

Ejemplos de Problemas a los que Se Puede Enfrentar una Empresa de Servicios

En este apartado se definirán los principales problemas que, debido a las características propias de los servicios, le pueden surgir a una empresa tanto a la hora de vender el servicio como a la hora de gestionar los recursos.

Ejemplo 1. El consumidor parece inseguro a la hora de demandar el servicio

Como se indicó en el epígrafe anterior, los servicios son intangibles y esta intangibilidad genera cierta desconfianza por parte del consumidor. Cuando un consumidor va a demandar un servicio intentará buscar evidencias que le indiquen si el servicio es de calidad o no. Una empresa de servicios deberá intentar demostrar la calidad de su servicio mediante evidencias físicas.

Si un profesional cuya actividad es la reparación de fontanería ve que los consumidores no demandan sus servicios, puede hacer una promoción del tipo “Se garantiza la reparación durante un año” o “Si en 24 horas no es atendida la reparación le saldrá gratis”. Con este tipo de promoción se está haciendo tangible el servicio, transmitiendo calidad en las reparaciones.

En este sentido, cualquier negocio puede optar por certificaciones de calidad que expiden empresas autorizadas y que certifican las buenas prácticas de la empresa.

Ejemplo 2. La empresa oferta servicios, pero en la medida que pasa el tiempo comienza a perder clientes

La mayoría de los consumidores, cuando no están satisfechos con un servicio no reclaman, simplemente lo cambian por otro. En este sentido, en una empresa de servicios es importante medir la satisfacción del cliente habilitando cajas de sugerencias, poniendo a su disposición hojas de reclamación o realizando encuestas.

A continuación, se muestra un ejemplo de una encuesta de satisfacción al cliente mediante la cual se puede analizar la calidad percibida del servicio.

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN								
NV No valorable	NV1 Muy mala / Muy Insatisfactoria			NV2 Mala / Insatisfactoria				
NV3 Normal	NV4 Buena / Satisfactoria			NV5 Muy buena / Muy satisfactoria				
ATENCIÓN AL CLIENTE	NV	1	2	3	4	5	COMENTARIOS	
1. Nuestro plazo para la prestación del servicio le parece adecuado								
2. La atención dispensada por nuestro personal fue la que esperaba								
3. En caso de que hiciese alguna reclamación se sintió atendido								
4. Está satisfecho con el horario de atención al público								
5. Le resulta sencillo contactar con empleados válidos en caso de necesidad o urgencia								
SERVICIO	NV	1	2	3	4	5	COMENTARIOS	
1. Cree que nuestra oferta de servicios es suficientemente amplia								
2. El servicio cumple todas sus expectativas								
MERCADO. En este apartado valore la percepción de nuestra empresa con respecto al resto de empresas del sector	NV	1	2	3	4	5	COMENTARIOS	
1. Atención al cliente								
2. Calidad de los servicios prestados								
3. Imagen de la empresa								
VALORACIÓN GLOBAL	NV	1	2	3	4	5	COMENTARIOS	
Teniendo en cuenta todo lo anterior, valore de modo global nuestro servicio								

Ejemplo 3. Los clientes no están completamente satisfechos con el trato que reciben

En los servicios, el trato que dispensa el personal es uno de los factores más importantes para la fidelización de la clientela. Una gestión eficiente siempre debe tener en cuenta esta cuestión a través de una buena selección de personal y un plan de formación. Algunas de las cualidades del personal más valoradas por el cliente son:

- Competencia.
- Actitud cuidadosa y respetuosa.
- Receptividad.
- Buena disposición.
- Capacidad para solucionar problemas.

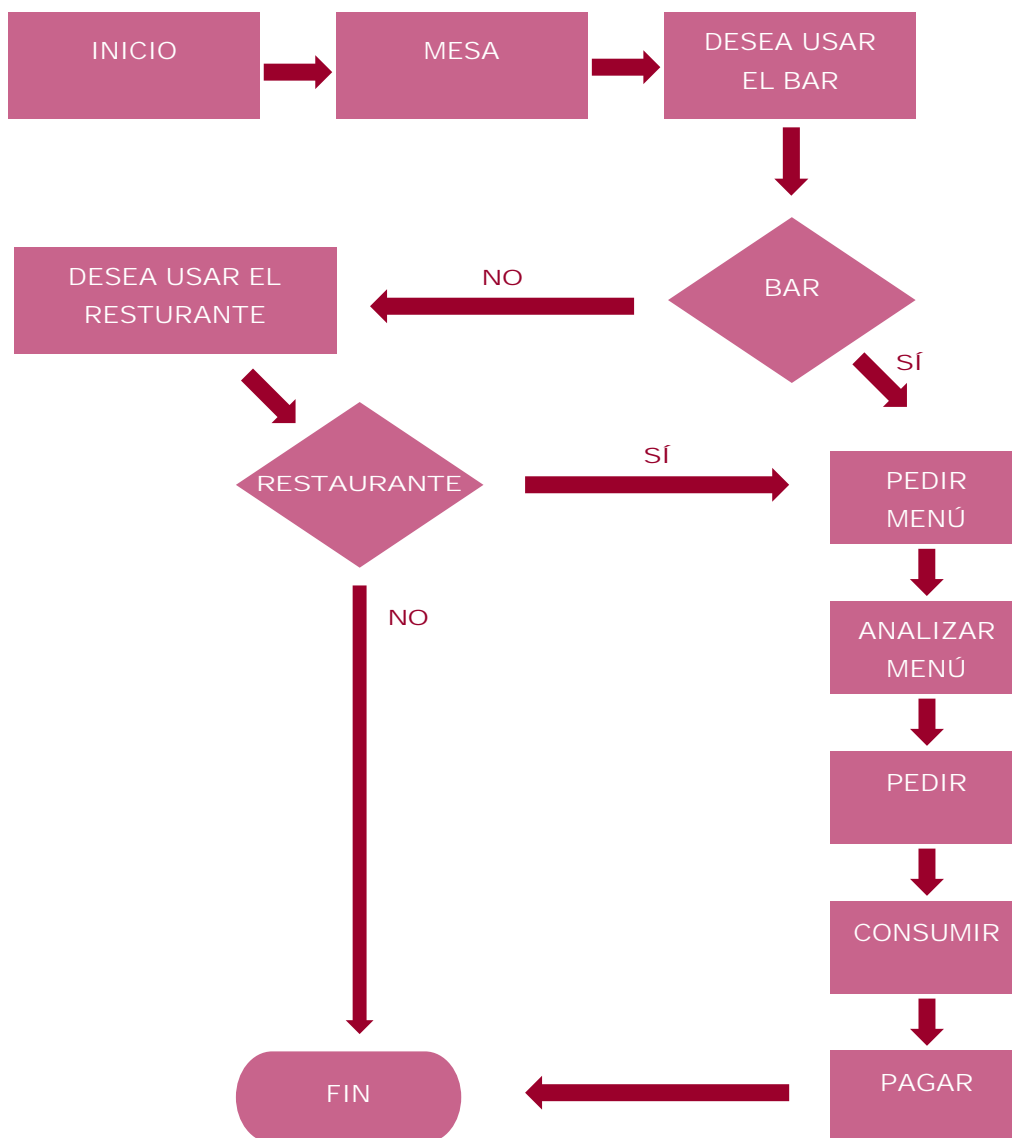
Ejemplo 4. Los clientes no están del todo satisfechos con el servicio

La prestación de un servicio se compone de varios procesos y actividades que se pueden realizar de manera excelente o no. Cuando se percibe una insatisfacción por parte del cliente se debe revisar cada uno de los procesos que componen el servicio. Para esta labor de análisis es muy útil la elaboración de diagramas de flujo.

Los diagramas de flujo son diagramas que emplean símbolos gráficos para representar los pasos o etapas de un proceso. También permiten describir la secuencia de los distintos paso o etapas y su interacción.

Una vez representado el proceso, este será susceptible de ser analizado de una manera más eficaz para modificarlo y mejorarlo.

Por ejemplo, para una cervecería que también ofrezca comidas se podría representar el siguiente diagrama de flujo (página siguiente).



Como se puede ver en ese diagrama aparecen representados, de una manera simple, todos los procesos que intervienen en la prestación del servicio. El paso siguiente sería observar si todos los procesos se realizan de manera excelente o si se puede mejorar alguno de ellos.

Se podría observar la calidad en el trato que el camarero dispensa al cliente cuando pide el menú o mejorando, por ejemplo, el análisis del menú que se agilizaría si el camarero hace recomendaciones a los clientes. Los diagramas de flujo pueden resultar muy útiles si se combinan con encuestas a los usuarios del servicio que indiquen donde se puede mejorar.

Ejemplo 5. El servicio tiene una demanda muy alta en determinados momentos

Como se indicó anteriormente los servicios tienen un carácter perecedero por lo que si existen picos de demanda pueden tenerse muchas dificultades para atenderlos.

Una estrategia muy eficaz es ofrecer el servicio más barato a las horas en las cuales la demanda es baja o inexistente, de este modo, aparte de disminuir esos picos de trabajo se obtiene rendimiento en horas o días con baja demanda.

Por ejemplo, las peluquerías suelen tener una alta concentración de clientes por las tardes y cuando se acerca el fin de semana, por lo que muchas optaron por ofrecer sus servicios a un precio más económico en los días con menos actividad. Con este promedio consiguieron aliviar la carga de trabajo en esos días e incrementar la demanda en los primeros días de la semana.

Otras estrategias que se puede aplicar son:

- Ofrecer servicios complementarios a los clientes que tengan que esperar como, por ejemplo, una zona de recreo.
- Habilitar sistemas de reserva para controlar el nivel de la demanda y distribuirla de una manera más uniforme.
- Contratar más personal para esas horas punta de modo que disminuya la carga de trabajo por empleado, siempre teniendo en cuenta que, en determinados negocios existen otro tipo de limitaciones distintas de la mano de obra.
- Hacer que participe el cliente. Muchos servicios son susceptibles de hacer participar al consumidor en el proceso aliviando de este modo la carga de trabajo. Por ejemplo, en los hoteles que ofrecen bufete libre consiguen que los clientes escojan y se sirvan ellos mismos su propia comida.

Ejemplo 6. No existe problema para atender los picos de demanda, pero existen horas en las que no hay demanda

Las fluctuaciones de la demanda pueden ocasionar que existan períodos no productivos, para evitar esto se debe fomentar la demanda en horas no habituales.

Un restaurante que sólo ofrezca comidas podría ofertar almuerzos para paliar la falta de clientes en las primeras horas del día.

A lo largo de este manual se pudo comprobar cómo los servicios poseen unas características únicas que hacen que la manera de gestionarlos sea diferente a la de las empresas que se dedican a vender productos. En este tipo de actividades toman especial relevancia dos factores.

En primer lugar, las expectativas preconcebidas que el cliente potencial tiene acerca del servicio, es decir, la idea que tiene en su mente de que será servicio (aspectos como calidad, profesionalidad, etc).

En segundo lugar, las relaciones personales que se establecen con los clientes dado que, en la mayoría de los casos, los servicios son inseparables de las personas que los prestan.

Por estos motivos, una buena gestión de este tipo de actividades pasa por incidir en estos dos aspectos: en las expectativas del consumidor, cuidando aquellos aspectos que incrementen el valor que transmite la empresa, y en las relaciones con los clientes, mediante la elección de un equipo humano capaz de conectar con el cliente y establecer relaciones duraderas con ellos.