

Calidad de los servicios. Qué es y cómo influye el marketing interno

Artículos de gestión

Fecha de publicación: 04/07/12



Los conceptos de calidad y de marketing, cuando son aplicados a empresas de servicios, deben considerarse con las características propias de los servicios.

Será un fracaso gestionar tanto la calidad como el marketing de un hotel, de una clínica médica o de una universidad del mismo modo que se gestiona la calidad de una fábrica de cuadernos.

Pero entonces, ¿cuál es la diferencia?

Si supones que producir un servicio es simplemente producir un producto intangible, estás dejando de lado aspectos fundamentales de la producción de servicios: la participación del cliente en la producción del servicio, y la interacción de la mayoría de los empleados con los clientes (entre otros). Esto cambia totalmente el concepto de marketing, el cual deja de estar sólo hacia afuera, es decir, orientado a captar a los clientes, y pasa a formar parte de la operación misma de la empresa. Por eso los empleados de operaciones son también denominados **empleados de marketing a tiempo parcial**, y las acciones de marketing deben contar con programas de **marketing interno** (C. Grönroos). También se vinculan estrechamente el marketing y la calidad, haciendo cada disciplina dependiente de la otra.

Te pongo un ejemplo para que comprendas mejor a qué me refiero. Supongamos que tienes una clínica odontológica nueva. Comienzas a promocionar tus servicios en la región, destacando en la publicidad que en tu clínica se minimiza el tiempo de espera del paciente y se brinda una atención personalizada a cada uno. Estas son acciones de marketing tradicional. De este modo atraes muchos clientes, y tu secretaria, que ya ha trabajado en otras instituciones de salud, comienza a registrar turnos en la agenda. La cantidad de turnos se incrementa semana tras semana y comienzan a exceder la ocupación prevista. La secretaria comienza a reducir el tiempo de cada turno, tal como lo hacía en otra clínica (práctica habitual), a fin de poder atender toda la demanda existente. Por su lado, una señora ha escuchado tu publicidad, y como está cansada de que la hagan perder tiempo por retrasos en los turnos, decide cambiar de odontólogo para acudir a tu clínica, que promete minimizar el tiempo de espera. Pero al llegar su turno, debe esperar del mismo modo que lo hacía antes, y por supuesto se disgusta, prometiendo no regresar más (son todos iguales). ¿Qué sucede? **Las promesas publicitarias no coinciden con el actuar de los empleados.** ¿Por qué? **Porque la comunicación hacia afuera (publicidad para atraer clientes) no fue consensuada hacia adentro (con los empleados).** De esto se trata el marketing interno, y fíjate lo mucho que tiene que ver con la calidad del servicio. Si el concepto de servicio no es consensuado con los empleados, estos desconocerán el rumbo que quieres dar a la empresa, y

por lo tanto será imposible diseñar la producción de servicios que ellos mismos llevarán adelante y la forma de actuar con los clientes.

Entonces, **¿cómo puedes comenzar a hacer marketing interno?** Te sugiero estas actividades: 1. **Define tu concepto de servicio.** ¿Qué te distingue de tus competidores? ¿de qué modo darás más valor a tus clientes? 2. **Reúne a tu equipo de trabajo y transmite este concepto.** Ponlo a discusión a fin de que todos comprendan adecuadamente el rumbo que quieres darle a tu negocio. 3. **Evalúen juntos qué impacto tiene este concepto en sus funciones.** Diseñen el servicio y la forma de producirlo a fin de que pueda dar ese valor adicional que buscas. 4. **Ahora sí, diseña tu campaña de marketing hacia afuera,** coherente con el sistema que has preparado y con el compromiso de tu gente.

Y recuerda que para conseguir calidad en el servicio, **los primeros que tienen que comprar la propuesta de servicio no son tus clientes sino tu equipo de trabajo**