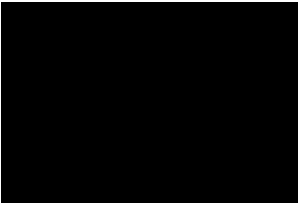


La gestión del servicio debe tener en cuenta a los proveedores porque pueden degradarlo

Artículos de gestión

Fecha de publicación: 19/09/12



Las empresas que prestan servicio tienen características que lo diferencian de las empresas de producción. Una de ellas es la **simultaneidad entre la producción del servicio y la recepción del mismo** por parte del cliente. Por ejemplo, una clienta en su sesión de belleza está recibiendo los masajes en el mismo momento en que la masajista los realiza sobre su cuerpo.

En un caso así, no puede haber una producción previa, un envío y un consumo posterior. Si esa masajista es proveedora de tu spa, y su servicio no resulta satisfactorio, no puedes explicar a la clienta que ese servicio es externo, o deshacerte de esa responsabilidad.

Automáticamente ella asociará esa insatisfacción con tu empresa, más allá de las explicaciones que puedas darle, ya que **el cliente no distingue al proveedor externo**, separándolo de la empresa que lo contrata. En este sentido, la norma ISO 9001 (Sistemas de Gestión de la Calidad "Requisitos") dice: "La organización debe asegurarse de que el producto adquirido cumple los requisitos de compra especificados. El tipo y alcance del control aplicado al proveedor y al producto adquirido debe depender del **impacto del producto adquirido** en la posterior realización del producto o sobre el producto final." (Al decir "producto" en esta norma, también se refiere a "servicio"). Este último aspecto que destaca la norma es importante en la gestión del servicio, ya que se debe **diferenciar al proveedor según el impacto que ese servicio genera en el cliente**. Siguiendo con el ejemplo anterior, vemos que el servicio que presta la masajista a tu empresa es prácticamente el servicio que presta tu empresa a sus clientes. Para los clientes es tu empleado, no tu proveedor. En cambio, el proveedor de mantenimiento del hidromasaje también podrá tener un impacto sobre los clientes (si el equipo no se encontrara en condiciones cuando debe ser utilizado), pero en este caso hay una posibilidad de verificación previa y de corrección, que no existe con la masajista. Esto hace que el impacto sea menor sobre el cliente. Otro caso será el del proveedor de los productos de limpieza para el spa. En caso de fallar este proveedor, hay muchas instancias que permiten minimizar el impacto, ya que será el personal de limpieza quien podrá reemplazar esos productos, cambiar el método de limpieza, etc. para que el cliente no perciba esta falencia. Por lo tanto, de esta manera, puedes identificar a los proveedores de tu empresa que tienen un impacto más directo sobre tus clientes, y será sobre ellos que te sugiero implementar las siguientes acciones:

1. **Acordar los valores y objetivos principales.** Si la masajista no comprende que para ti es un valor servir a tus clientes en sus necesidades específicas y que la mayoría de ellos recurren al spa con el tiempo acotado (por lo tanto un objetivo de la empresa es el cumplimiento de los horarios), no puedes trabajar con esa masajista, ya que violará este principio de tu empresa y tirará por la borda tus esfuerzos en este sentido.
2. Una vez que te asegures que estás en la misma línea, debes realizar para tus proveedores **especificaciones claras**. Si la puntualidad es

un requisito, define qué entiendes por puntualidad. Podría ser: hacerse presente 10 minutos antes del horario solicitado para comenzar el servicio a esa hora en punto. Es necesario que lo hagas explícito y seas específico en esto, ya que cada persona puede tener interpretaciones diferentes y prestarse a malos entendidos que resulten en falencias del servicio.3. Luego debes establecer un **mecanismo de control** de dichas especificaciones (las que sean realmente importantes). Si estableces que debe llegar 10 minutos antes, ¿cómo sabrás si sucede así? ¿Le preguntarás al cliente? ¿Al portero? ¿Pondrás un control de acceso electrónico? ¿Harás controles aleatorios? Defínelo y acórdalo también con el proveedor.4. Finalmente, especifica las **acciones a seguir en caso de desvíos**, o de amenaza de desvíos. ¿Qué deberás hacer la masajista si ve que no llegará a tiempo? ¿Por qué medio dará aviso, y a quién? ¿Qué se le comunicará al cliente? Recuerda que, por más que el proveedor tenga un compromiso y toda su buena voluntad de cumplirlo, siempre pueden aparecer factores que no lo hagan posible, pero allí es donde debe haber un plan alternativo para minimizar el impacto en el cliente. Recuerda que éste es el objetivo final.

Bien, entonces te invito a que identifiques a tus proveedores clave, que analices el impacto de su servicio en tus clientes y que tomes las medidas de gestión del servicio que te indico, para tener bajo control su valor agregado, a fin de que no se convierta en causa de insatisfacción para tus clientes. Más información en: [5 Respuestas sobre gestión de calidad](#)