

PARTE II

MERCADOTECNIA DE SERVICIOS

Antes de hablar de mercadotecnia de servicios, es importante definir qué es un servicio, que es: "Todas las acciones y reacciones que los clientes perciben que han comprado" (1997, LOVELOCK, "Mercadotecnia de Servicios")

Karl Albrecht dice que "el servicio es el trabajo hecho por una persona para el beneficio de otra" (1992, ALBRECHT, "Revolucionando el servicio al cliente").

La mercadotecnia de servicios es aplicar los mismos principios de la mercadotecnia general a bienes intangibles. Con las respectivas diferencias que su propia naturaleza implica.

"El primer principio de la mercadotecnia de servicios es... *Construir una realidad mejor*. Una realidad mejor en el servicio logrará que la mercadotecnia sea más sencilla, más barata y más redituable. ... El primer paso en la mercadotecnia de servicios es el servicio." (1998, BECKWITH, *Venda lo invisible*)

"Los servicios, a diferencia de los productos, son bienes intangibles. Un servicio incluye la realización de un trabajo para el cliente. Éste paga por obtener un servicio al igual que por adquirir un artículo. En las economías más industrializadas la mayor parte de la población trabaja en el sector servicios y todo apunta a que esta tendencia seguirá así en el futuro. Los servicios más comunes son los transportes, las agencias de viajes, el turismo, la administración del tiempo libre, la educación y la salud, entre otros. Entre los servicios destinados a las empresas está la programación informática, la asesoría jurídica y contable, así como la publicidad." (1997, LOVELOCK, "Mercadotecnia de Servicios")

LA CADENA DE VALOR

"Las actividades estratégicas importantes en una empresa de servicios deben estar desagregadas para comprender los potenciales de diferenciación y generar ahorro en los costos, dado que toda empresa es una suma de actividades que se ejecutan para proyectar, producir, comercializar, entregar y sustentar un servicio. La cadena de valores de una empresa y el modo como ésta ejecuta las actividades reflejan la estrategia empleada en un área en particular.

La identificación de las actividades de valor requiere análisis individual de su función, recursos, insumos y tecnología para dividirlos en actividades primarias y de apoyo. Las actividades primarias se relacionan con la creación del servicio, su venta y transferencia al consumo del comprador y el servicio de atención en la postventa.

Las actividades de apoyo se sustentan tanto a sí mismas como a las primarias, proporcionando recursos humanos, tecnología y otros elementos.

Un servicio sólo tiene valor para el consumidor si éste reconoce la importancia del beneficio ofrecido. Por otra parte, como la competencia imita a la empresa líder a una velocidad cada vez mayor, ésta no puede dejar de innovar e invertir. El costo del servicio tiene que ser relativamente más bajo y el desempeño del servicio debe ser superior o, mínimo, semejante al de la competencia. El servicio se deberá innovar permanentemente para que se diferencie del de la competencia y presente un valor superior." (2000, COBRA, *Marketing de Servicios*)

DIFERENCIA ENTRE BIENES Y SERVICIOS:

"Enfoque tradicional:

- Intangibilidad (No puede ser tocado, pesado, contenido, etc.)
- Heterogeneidad (variabilidad de cada servicio (nunca puede ser igual un servicio al otro)
- Naturaleza perecedera de la producción (No hay forma de almacenarlo)
- Simultaneidad de la producción (Así como se va solicitando se va produciendo)
- Consumo. (Así como se produce se consume)

Enfoque actual:

• Naturaleza del producto:

- Un bien es un objeto, un artefacto, una cosa; un servicio es un hecho, un desempeño, un esfuerzo
- Es como escenificar una obra de teatro interactiva (Performance, el personal son los actores, y el público, son los clientes)
- Aunque se incluyan elementos tangibles, el servicio es básicamente intangible.

• Participación del cliente en el proceso de producción.

- El desempeño de un servicio implica el ensamble y la entrega de la producción de una mezcla de instalaciones físicas y mentales o de un trabajo físico.

• Las personas como parte del producto:

- La calidad de los empleados y el tipo de clientes que accede a un servicio, es lo que marca la diferencia.

• Problemas con el control de calidad.

- El ensamble final de lo que vendemos, tiene lugar bajo condiciones de tiempo real.

• La evaluación es más difícil para los clientes

- Mientras que en los bienes físicos se tienen generalmente *cualidades que se buscan*, (olor, sabor, forma, precio, etc.) En los servicios se tiende más a las *cualidades de experiencia*, (solo después de comprado) y hasta a *cualidades de creencia*, los cuales son los más difíciles de evaluar (una cirugía complicada)

• No hay inventarios en los servicios

- El servicio es una acción o un desempeño, más que un objeto tangible que es conservable (es perecedero), no es posible almacenarlo ni inventariarlo, por lo cual la producción debe ser diseñada para igualar los niveles de demanda con los de capacidad

• Importancia del factor tiempo

- El cliente tiene expectativas de tiempo, y no están dispuestos a esperar más por ese determinado servicio. Sea en tiempo real o no.

• Diferentes canales de distribución

- Pueden utilizar otros canales (Internet, fax, teléfono, celular, radio, televisión) vedados a los productos, ya que se recibe por lo que se paga, en el momento de la distribución. Lo cual permite un acceso más controlado, centralizado y directo con el cliente. (Lada 01 800)

Diferencia entre la mercadotecnia de bienes y la de servicios

- **Calidad en el servicio.** – Una serie de autores crearon un marco de referencia e instrumento de medición de la satisfacción del cliente denominado SERVQUAL (Calidad en el servicio), que sin embargo presenta los siguientes problemas:
 - **Recuperación del servicio:** (cuando no se pueden establecer las altas expectativas del cliente)
 - Mercadotecnia inversa (pedir a los proveedores altos estándares de calidad, para poderlo dar a su vez, a nuestra clientela)
 - Modelo de servicio y su medición: (saber si los estándares de calidad de servicio son efectivos a largo plazo y si dejan utilidades)
 - Infusión de la tecnología (cómo utilizar la tecnología para mejorar el servicio)
 - **Encuentros y experiencia de servicio (Momentos de verdad)**
 - **Diseño del servicio (operación del servicio):** los servicios son procesos, los pasos reales involucrados en la entrega y la recepción del servicio asumen una gran importancia en la Mercadotecnia.
 - **Retención de clientes y mercadotecnia de la relación.** (Valor a largo plazo de un cliente. Lealtad = ingresos y pérdidas, etc)
 - **Mercadotecnia interna**
 - **Todos en la organización tienen un cliente**
- **Vender la idea primero a los de adentro, para poderla vender afuera. "**

(1997, LOVELOCK, Mercadotecnia de Servicios)

EL SERVICIO AL CLIENTE

Al inicio de este capítulo se definió el concepto de servicio, cuya idea principal es el trabajo que una persona hace para el beneficio de un cliente.

"Desde el punto de vista de negocios, el trabajar es servir, no importa cual sea el tipo de trabajo del que se esta hablando. Cualquier trabajo es trabajo de servicio. Esto significa que desde el nivel más bajo de la empresa hasta el más alto todos están dando un servicio. Desde la persona que limpia la oficina, la que lleva un mensaje de un gerente a otro, hasta el contador que hace el balance general para el director y accionistas de la empresa, son servidores dentro y para la organización.

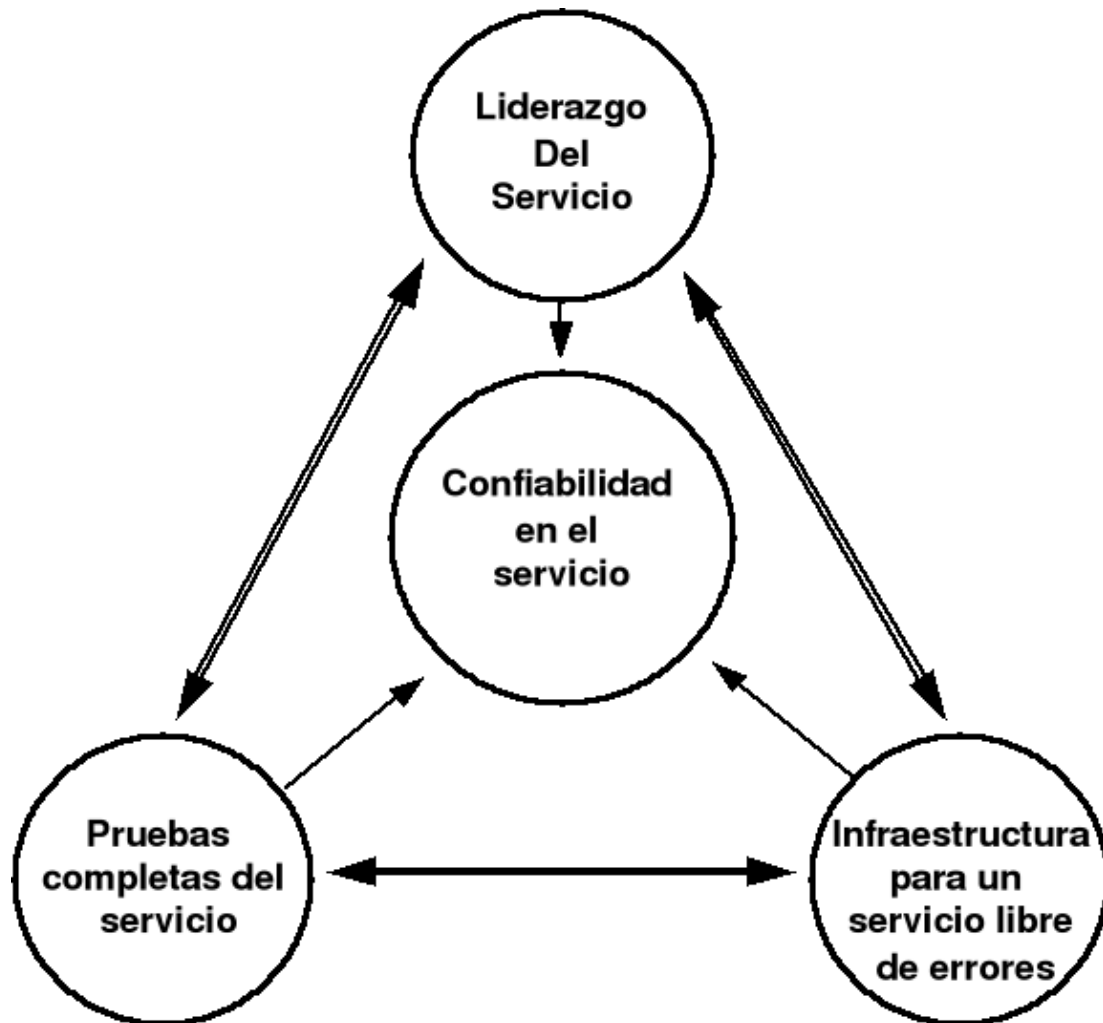
Williams B. Martín diseño una tabla comparativa, la cual permite hacer patente, al que le es aplicada, de la actitud que tiene hacia el cliente, de forma por demás clara, la cual se expone a continuación:

SE TIENE ÉXITO AL PRESTAR SERVICIOS	SE FRACASA AL PRESTAR SERVICIOS
Cuando se tiene una actitud positiva y un carácter alegre.	Cuando se está deprimido y enojado.
Cuando se disfruta trabajando con y para otras personas.	Cuando se prefiere trabajar sólo con cosas.
Cuando se es capaz de poner al cliente en el centro de atención.	Cuando se necesita ser uno el centro de atención.
Cuando se tiene un alto nivel de energía y disfruta trabajando a un ritmo acelerado.	Cuando se desea trabajar a un propio ritmo, tranquilo.

Cuando se considera que el trabajo es fundamentalmente una profesión de relaciones humanas.	Cuando se espera que las cosas sucedan en forma ordenada y predecible.
Cuando se acepta que los clientes tienen la razón (incluso en aquellas ocasiones en que no la tengan).	Cuando se necesita que los demás sepan que uno está en lo correcto.

Como se puede observar, la diferencia entre el éxito y el fracaso en el momento de prestar un servicio, es una diferencia de actitud, desde el momento en que se ve al cliente, no como una pieza más en nuestro negocio, sino como la parte más importante del mismo, aún arriba de cualquier otra parte (incluyendo la financiera) en el momento que se logra este objetivo lo demás vendrá como consecuencia de esta actitud.

Los tres pilares de soporte para la confiabilidad en el servicio



Liderazgo en el servicio

Los líderes fuertes, apasionados por la perfección son la base para crear una estrategia de servicio centrada en la confiabilidad. Estos líderes se caracterizan por una cultura "hacerlo bien desde la primera vez" y se caracterizan por:

- "Firmemente creen que la confiabilidad del 100% es una meta posible y que vale la pena de obtener.
- Comunica frecuente y efectivamente su parecer a toda la compañía.
- Recompensa los servicios libres de errores.

- Nunca están contentos con el status quo (el estado de cosas en un determinado momento)".

Pruebas completas de servicio

Tomando en cuenta la intangibilidad del servicio es fácil hacer una prueba inadecuada ya que al carecer de la presencia física que otros bienes tienen, la tentación de no hacer una prueba de prelanzamiento. El reto en conducir investigaciones entre consumidores y hacer pruebas de desarrollo del producto en conceptos abstractos de servicio puede parecer inútil para muchas compañías de servicio sin embargo ellas deberán hacerlo y cubrir efectivamente estos retos para lograr la meta de tener cero errores.

Los proveedores de servicio pueden y deben exponer nuevos conceptos de servicio tanto a clientes rigurosos como a los mismos empleados de la empresa, cuidadosamente examinar el diseño del servicio y el proceso de entrega antes de la introducción con objeto de identificar problemas potenciales y cuando sea posible introducir el nuevo servicio en una limitada área de distribución para permitir pequeños ajustes adicionales antes de una introducción a gran escala.

Infraestructura para un servicio libre de errores

El término infraestructura son aquellos factores organizacionales que deberán existir para sostener una cultura de (hacerlo bien desde la primera vez). Virtualmente todos estos factores se refieren al personal y al trabajo en equipo." (1997, LOVELOCK, "Mercadotecnia de Servicios")

Valor del servicio

"Los clientes reciben valor cuando los beneficios que obtienen de un producto o servicio exceden al coste de adquirirlos o usarlos. Esta es una ecuación fundamental. Cuanto mayor es la diferencia entre los dos (entre el precio y el beneficio), más alto es el valor.

Si los beneficios que proporcionan los productos de una empresa son mayores o diferentes a los que ofrecen otras, pero cuestan lo mismo, entonces esa empresa está ofreciendo mejor valor. Si uno de dichos beneficios es significativamente mejor que el que están en condiciones de ofrecer otras empresas al mismo coste, entonces dicha empresa está ofreciendo un valor superior.

El primer modo de crear valor es centrarse en uno o unos pocos atributos del servicio y extender los beneficios más allá del abanico actual.

El segundo modo consiste en extender los beneficios a los servicios auxiliares que los clientes tienen que utilizar cuando usan los servicios de una empresa.

El tercer modo de crear valor, a través de beneficios adicionales, es ir desde una solución hasta una "experiencia" (por supuesto, positiva); por ejemplo, añadiendo aspectos flexibles al servicio.

Las oportunidades para extender el valor aparecen antes, después y al mismo tiempo que las actividades habituales que los clientes realizan con una empresa. Y al aprovechar dichas oportunidades, la empresa proporciona más que un servicio, ofrece *soluciones a sus clientes*." (2000, HOROVITZ, Los siete secretos del servicio al cliente).

"Los resultados que se obtienen de un servicio no son fáciles de medir, ya que en comparación con los bienes parece ser que nunca se está seguro inmediatamente de la satisfacción del producto. Un bien se puede probar antes de comprarse y tener idea de sus resultados potenciales en cambio un servicio hay que tomarlo para saber si nos convenía. Un ejemplo es cuando una persona decide decolorarse el cabello, no sabía que tan bien le queda hasta el final del proceso." (1997, LOVELOCK, Mercadotecnia de Servicios)

Albrecht da 5 niveles o dimensiones basados en el grado de compromiso, con el cual una compañía puede evaluarse a si misma y a sus competidores:

"Dimensión 1 – *Estar fuera del negocio*. Estas son las organizaciones que no han resuelto el rompecabezas básico de ingresos y egresos en la entrega de una experiencia de servicios que atraiga suficientes clientes y suficientes ingresos para mantenerse a flote.

Dimensión 2 – *Persecución tenaz de la mediocridad*. Estas son las compañías que de alguna forma administran para sobre vivir, casi a pesar de ellas mismas. No hay ninguna cualidad ética, no hay compromiso para una experiencia de calidad en el cliente y no tienen ninguna habilidad en particular en la entrega del producto.

Dimensión 3 – *Presentes y listos para*. Estas organizaciones funcionan bien, pero operan sin ninguna inspiración particular o búsqueda por la excelencia. Ellos obtienen su "parte natural del mercado" el cual es una porción de los negocios que se pueden tener solo por el simple hecho de estar ahí.

Dimensión 4 – *Realizando un serio esfuerzo*. Este generalmente es un estado de transición y a veces es una marca debajo de la cual algunos nunca progresan. Es el estado de un serio compromiso administrativo, inversión de recursos significativos, y una determinación compartida para saber que las cosas pasan.

Dimensión 5 – *El servicio como una forma de arte*. Algunas organizaciones a este nivel dominan sus industrias y son reconocidas aun por sus competidores como destacables, ellos saben lo que el cliente quiere y la definición correcta del paquete a valor del cliente el cual ellos entregan con estilo. (1992, ALBRETCH, "Revolucionando el servicio al cliente")

Teóricamente cualquier organización puede llegar al quinto nivel, sin embargo pocas lo hacen. Albrecht dice que existen características generales en las organizaciones de quinta dimensión, entre las cuales se encuentran:

- "Liderazgo que es mental y conductualmente flexible. La habilidad para redefinir el campo de fuego y de conducirse en caminos que lo separen de su competencia.
- Compromiso para cambiarse ellos mismos en direcciones que consisten en envolverse con las necesidades y expectativas del cliente.
- Reconocer que la energía humana es el gran recurso ignorado de una organización y que corresponde a un alto valor para lograr participación en el mercado.
- Una cultura que se preocupa y comparte.
- Busca ser el mejor y esta comprometido a un mejoramiento continuo en todos los aspectos de su operación".

Todo esto significa que para lograr llegar a una quinta dimensión, en un sentido muy básico, se debe realizar un programa que transforme a la organización." (1992, ALBRETCH, "Revolucionando el servicio al cliente")

Herramientas para lograr un mejor servicio al cliente

"Existen diferentes herramientas que nos pueden ayudar en el proceso de mejoramiento en el servicio al cliente. La primera de ellas es la gráfica de momentos de verdad. El termino de momento de verdad fue usado por primera vez en ese contexto por el consultor administrativo sueco Richard Normann, quien se lo sugirió a Carlzon, el cual lo aplico posteriormente en la SAS (Líneas Aéreas Escandinavas) y de acuerdo a Normann, significa que la organización de negocios realmente no existe en la mente de los clientes en la forma en que existe en la mente de los ejecutivos o en el de la gente que trabaja ahí. El cliente no anda todo el día pensando por ahí acerca de esa organización. Esta solo existe para el cliente cuando el tiene algún tipo de contacto con ella, tanto directo como indirectamente.

Existen dos formas de conocer los momentos de verdad que ocurren dentro de una organización, las cuales son la Tabla de Momentos de Verdad y la Gráfica de Ciclos de Servicio.

La Tabla de Momentos de Verdad es una simple tabla con tres columnas el cual maneja un momento determinado de verdad. La columna central lista las expectativas estandars del cliente en ese momento de verdad, el cual ha sido verificado por investigaciones al cliente. La columna izquierda lista los factores negativos (cosas que pasan o que no pasan y hacen el momento de verdad insatisfactorio). Y en la columna derecha se listan los factores positivos que añaden valor a los ojos del cliente. Esta herramienta trabaja mejor cuando se desea enfocar en un solo y critico momento de verdad con objeto de ayudar a la ente a desarrollar estrategias que permitan salir con éxito del problema .

FACTORES NEGATIVOS	EXPECTATIVAS ESTANDARS	FACTORES POSITIVOS
Esperar en fila	Una disculpa	Flexibilidad durante el procedimiento
Formas para llenar	Promesa de acción rápida	Alguien le habla al cliente para informarle del estado de su maleta
Actitud indiferente en la mesa de equipaje	Entrega rápida	Algún tipo de disculpa
Gran demora en la entrega de la maleta	Mínimo de tramites	
La maleta llega dañada		

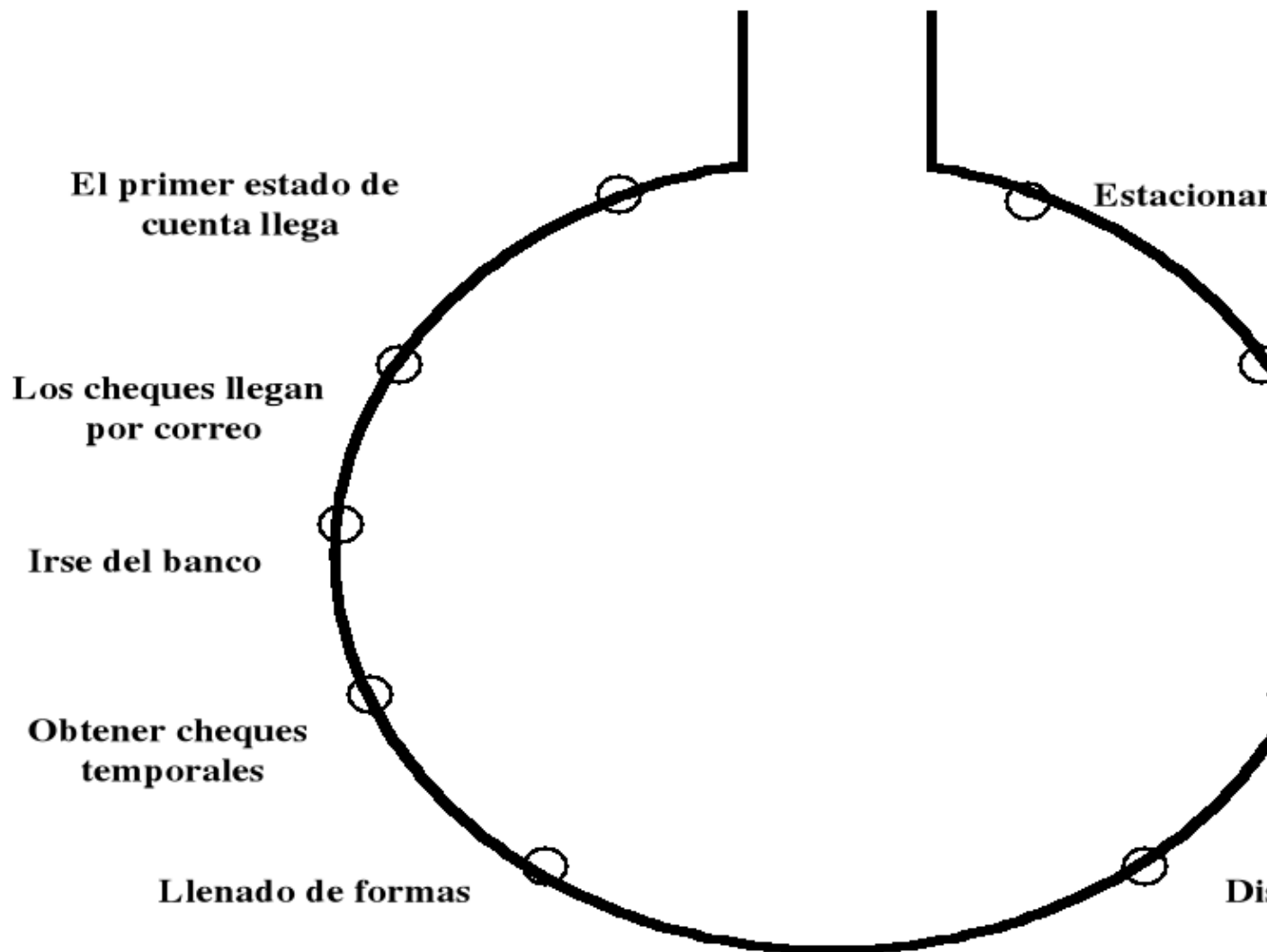
Gráfica de ciclo de servicio

Esta es una gráfica circular, tipo reloj exhibiendo toda la serie de momentos de verdad experimentadas por un cliente en cualquier interacción completa en la entrega del servicio. Empezando en el numero 1 y siguiendo continuamente en dirección de las manecillas, cada punto representa un momento de verdad. De esta forma la gráfica forzará a ver las cosas como el cliente las ve, sin contaminarse la percepción con el conocimiento de que se supone debería pasar atrás de la escena.

Esta herramienta trabaja mejor cuando se desea enfocar la tensión de la gente a la cadena de experiencias del cliente y como la sucesión de momentos de verdad construye una completa percepción en la completación del ciclo.

Además, hay que entender que el cliente entra con ciertas expectativas, y por lo tanto la experiencia actual comparada con esas expectativas determina como se siente el cliente en el momento de que el ciclo es completado.

Ciclo de servicio: cliente abriendo una cuenta de banco.



(1992, ALBRETCH, "Revolucionando el servicio al cliente")

Desarrollo de mapas de posicionamiento

"El mapa de posicionamiento, es una forma útil de representar gráficamente, en un plano cartesiano, las percepciones del consumidor acerca de productos opcionales. Y aunque usualmente se realiza con dos atributos, se puede realizar alguno de tercera dimensión utilizando tres o más atributos."

La información acerca de la posición de un producto en relación con cualquier atributo se puede deducir de los datos de mercado, derivar de las calificaciones de consumidores representativos, o de ambos. Si las percepciones del consumidor acerca de las características del servicio difieren marcadamente de la "realidad", como lo define la gerencia, entonces tal vez será necesario algunos esfuerzos de mercadotecnia para cambiar esas percepciones. "(1997, LOVELOCK, "Mercadotecnia de Servicios")

Los mapas de posicionamiento son herramientas útiles para comparar a una empresa con otras del mismo giro en cuanto a determinados atributos. Eso ayuda a determinar cuál puede ser la ventaja competitiva, a

visualizar por qué la competencia es mejor (si fuera el caso) y a desarrollar estrategias en consecuencia.

IDENTIFICACIÓN DE CLIENTES Y DESARROLLO DE RELACIONES CON ELLOS

"La segmentación de mercado es el origen de la pregunta: ¿A qué clase de clientes se debe tratar de servir y cómo crear relaciones perdurables con ellos? Y con el análisis de esta segmentación se puede contestar preguntas tales como:

- ¿En qué forma se puede segmentar el mercado para nuestro servicio?
- ¿Cuáles son las necesidades específicas de los segmentos que hemos identificado?
- ¿Cuáles de esos segmentos se ajustan mejor a nuestra misión institucional y a nuestras capacidades?
- ¿Qué es lo que consideran los clientes en cada segmento que son nuestras ventajas y desventajas competitivas? ¿Es posible corregir las deficiencias?
- Desde el punto de vista de ese análisis ¿a que segmento(s) específico(s) deberíamos orientarnos?
- ¿Cómo deberíamos diferenciar nuestros esfuerzos de mercadotecnia de aquellos de la competencia?
- ¿Cómo debería crear nuestra empresa relaciones a largo plazo con los clientes de los segmentos que nos hemos fijado como objetivo, en formas que creen un valor tanto para ellos como para nosotros?

Muchos servicios están impulsados por una necesidad de dar empleo efectivo a su capacidad disponible. Para lograrlo, tal vez tienen que recurrir a varios segmentos, ya sea en forma simultánea o en diferentes puntos en el tiempo. También será importante la forma en la cual las empresas de servicio están segmentando alrededor de la frecuencia del uso y del volumen de compras con el fin de identificar y recompensar a los clientes que ofrecen el mayor volumen para la empresa." (1997, LOVELOCK, "Mercadotecnia de Servicios")

LA CARTERA

En los negocios de servicios, se puede definir como la base establecida de clientes. Si los gerentes conocen el valor anual de cada categoría de clientes (ingresos recibidos menos los costos asociados de servirlos) así como las proporciones representadas por cada categoría dentro de la base de clientes, puede proyectar el valor progresivo de todos estos clientes con respecto a flujos históricos de las adquisiciones del consumidor, las clases de servicios comprados, los aumentos, las disminuciones y las terminaciones de servicio. Estos datos se pueden adaptar para que reflejen los cambios de precios y de costos, así como el impacto anticipado de los nuevos esfuerzos de mercadotecnia.

Muchas empresas de servicios todavía se enfocan en el número de clientes a los que sirve – un aspecto importante para la planificación de las operaciones – sin conceder la atención suficiente a las utilidades que puede dejar cada cliente.

Otro riesgo es prestar muy poca atención a un segmento particular de mercado, debido a que los clientes individuales son pequeños y no generan muchos ingresos. Por otra parte, cuando el segmento mismo es muy grande, entonces el valor colectivo de todos los clientes puede ser considerable.

Al hablar de las carteras de clientes, es importante distinguir entre relaciones existentes (todos los clientes con que hace negocio la empresa) y la mezcla de clientes a quienes se sirve en cualquier punto determinado en el tiempo. Las primeras determinan la valuación, basada en el potencial de ganancias actuales y futuras; las segundas son fundamentales para las decisiones sobre cómo perfeccionar el empleo de la capacidad disponible a lo largo del tiempo.

Senderos conducentes al crecimiento

Los negocios de servicio pueden crecer en una o más de las siguientes formas:

- Atraer a nuevos clientes
- Alentar a los clientes existentes a comprar más unidades de servicio.
- Alentar a los clientes existentes a comprar servicios de un valor más elevado
- Reducir el grado de rotación – o producción en profusión – resultante de que los clientes deseables retiran su patrocinio o dejen de adquirir determinado servicio (generalmente los de mayor precio)
- Poner fin a relaciones que no dejen utilidades, o que son insatisfactorias en cualquier otra forma, y reemplazarla con nuevos clientes que se adapten mejor a las metas de utilidades, crecimiento y posicionamiento de la empresa.

Tradicionalmente, la mercadotecnia ha insistido demasiado en atraer a nuevos clientes. Pero una organización bien administrada trabajará en forma ardua para conservar a sus clientes existentes y hacer que crezca la cantidad de ellos. Una aseveración muy difundida es que, en promedio a una empresa le cuesta de cinco a seis veces más atraer a un nuevo cliente que poner en práctica una política efectiva de retención de los mismos.

LOS CLIENTES COMO PARTE DEL PRODUCTO

La composición de la base de clientes tiene implicaciones importantes tanto para la imagen de la organización de servicio como para la naturaleza de la experiencia del servicio. Los mercadólogos de muchos bienes y servicios tratan de asociar sus productos con tipos particulares de usuarios, a menudo definidos en cuanto a aspectos demográficos o a estilos de vida. Debido a que este posicionamiento se logra primordialmente a través de la publicidad, la mezcla real de clientes no siempre es muy clara para cada usuario individual.

Al reconocer que los clientes contribuyen en un alto grado al ambiente de muchos servicios de elevado nivel de contacto, los mercadólogos necesitan cerciorarse, en primer lugar, de atraer clientes de los segmentos de mercado más apropiados y, en segundo, de que esos individuos sepan comportarse y vestir en la forma más apropiada.

MEZCLA DE PRODUCTOS PARA UNA EMPRESA DE PRODUCTOS PROFESIONALES

Es probable que muchos mercadólogos de servicio desearían negar la admisión a muchos presuntos clientes que no se ajustan a la posición a la que aspira la organización en el mercado. Hay formas de desalentar a las personas indeseadas que solicitan servicios. Por ejemplo, insistiendo en ciertos estándares en cuanto a la forma de vestir – pero una negativa directa a admitir a alguien en una instalación de servicio se podría considerar como ilegal o poco ética, si esa persona puede pagar o no sé está comportando en una forma desordenada.

Informar a los clientes potenciales con anticipación, acerca de la naturaleza del servicio incrementa las probabilidades de un ajuste satisfactorio entre los clientes y la organización, de manera de que ellos sepan que esperar. Si aun así existiese una fricción entre el cliente y el personal se debe resolver inmediatamente o invitar al individuo que actúa de manera ofensiva que abandone inmediatamente el lugar. De no hacerlo rápida y efectivamente se podría dañar la imagen ante otros clientes sobre nuestro servicio, poniendo en peligro futuros negocios con ellos.

La homogeneidad de la clientela base no siempre es posible, o incluso deseable para muchas organizaciones de servicio. Dos o más segmentos diferentes de mercado pueden contribuir cada uno de forma importante al éxito de la organización, y sin embargo tal vez no se mezclen bien. Desde un punto de vista ideal, los segmentos en conflicto se deberían separar con respecto al empleo de las de las instalaciones; es decir, deben usarse las instalaciones en secuencia en vez de al mismo tiempo, de manera que nunca se lleguen a juntar (la idea es crear grupos y juntarlos sin que se molesten unos a los otros y reciban el servicio al mismo tiempo y al mismo costo) Si esto no es posible, entonces quizás se deba adoptar una estrategia de separación física por áreas de la instalación.

¿Importa si hay variación muy marcada en la mezcla de clientes entre los periodos de mucha o poca demanda? Si el negocio en épocas de baja demanda es lucrativo en el aspecto financiero, si se puede manejar en forma efectiva y sobre todo, no perjudica la imagen de la empresa, es buena. Pero si pierde reputación por ello, no lo es. (una disco de moda que entre semana es bar tipo secretarial, o un hotel familiar que en época de baja afluencia turística se usa para hotel de paso)

UTILIZACIÓN DE ACTIVOS Y ADMINISTRACIÓN DE RENDIMIENTOS

Los servicios del sector privado están en el negocio de lograr utilidades. La mayor parte de las organizaciones con capacidad restringida tienen una elevada razón de costos fijos y variables, lo que refleja la presencia de instalaciones y equipos costosos, además de un personal de tiempo completo.. En efecto, los clientes rentan la utilización de las instalaciones de servicio y de su personal. Suponiendo por el momento que los costos asociados con el servicio en diferentes segmentos permanezcan constantes entonces, mientras más alto sea el precio y mayor sea el volumen de utilización, mayores serán las utilidades. Sin embargo, diferentes segmentos de clientes varían en su habilidad y su buena disposición de pagar por la utilización de servicios y también en su potencial de utilizar toda la gama de servicios incluidos en una sola ocasión. Para complicar aún más las cosas, el volumen de la demanda de un segmento específico, e incluso la sensibilidad al precio de ese segmento, pueden variar en forma muy marcada a lo largo del tiempo.

La *administración del rendimiento* se preocupa por obtener el mejor rendimiento posible de cada unidad de capacidad disponible a lo largo del tiempo. A la vez, las estrategias de la administración del rendimiento tratan, siempre que sea posible, de obtener alguna utilidad de las unidades de capacidad percederas, lo que es mejor que nada. El éxito en esta empresa requiere un conocimiento de la mezcla de clientes en cualquier momento determinado y después el desarrollo de estrategias que eviten la venta de cada unidad a precios más bajos de los que estarían dispuestos a pagar los clientes.

La eficiencia en la generación de rendimientos

Si sólo la utilización de la capacidad es una guía insuficiente de las utilidades, ¿cómo debemos medir hasta qué punto los activos de la organización están logrando explotar su potencial de generar ingresos? Para que una medida sea útil, debe tomarse en cuenta la relación entre el precio promedio obtenido realmente por unidad de servicio y el precio máximo que potencialmente se hubiera podido cobrar por esa misma unidad de servicio – lo que llamamos porcentaje de rendimiento –. Al multiplicar el índice de utilización de la capacidad por el porcentaje del rendimiento, podemos derivar un índice de eficiencia en la generación de rendimiento de los activos (IEGRA)

Una buena información de mercado, respaldada por un buen sentido de la mercadotecnia, es la clave para tomar decisiones apropiadas en casos en que tenemos que decidir qué mezcla de clientes resulta la más conveniente, no sólo a corto plazo, sino a largo plazo también. La decisión de aceptar o rechazar negocios debe representar un calculo realista de las probabilidades de obtener negocios que dejen más utilidades, junto con el reconocimiento de cualquier daño a las relaciones con el cliente, que podría resultar al rechazar negocios con utilidades más bajas. Basándose en experiencias pasadas y en la comprensión de las condiciones del mercado, es posible determinar precios que reflejen las curvas de demanda de diferentes segmentos de mercado. Al mismo tiempo, es posible asignar al personal de publicidad y ventas objetivos de venta selectiva, que reflejan la forma como la gerencia espera distribuir la capacidad disponible entre los diferentes segmentos del mercado, en un punto específico en el tiempo. (véase figura dos). Estas decisiones de distribución por segmento también constituyen una información vital para el personal de reservaciones, ya que indican cuando deben dejar de aceptar reservaciones de ciertos segmentos. Para simplificar la tarea, es posible asignar a los clientes de diferentes segmentos números de teléfono o direcciones diferentes para hacer sus reservaciones.

Los mercadólogos de servicios de múltiples clases necesitan desarrollar un marco de referencia para establecer una política de precios y para las decisiones de distribución, tanto por clase de servicio como por

periodo. También es posible lograr un perfeccionamiento estudiando los resultados y cambiando las distribuciones de capacidad, los precios y otras acciones de mercadotecnia para los futuros ciclos de demanda.

DESARROLLO DE UNA MATRIZ DE PRECIOS: DISTRIBUCIÓN DE LA CAPACIDAD A LO LARGO DEL TIEMPO, POR CLASE DE TIEMPO

Los gerentes que tratan de incrementar al máximo los ingresos por cada activo no pueden suponer que los costos permanecerán constantes. En la práctica, esos costos varían a menudo.

Para cumplir las metas de las utilidades se requiere una identificación del costo variable por unidad de venta (asiento, habitación, reparación, etc.)

Es probable que ese costo varíe según la clase de servicio, cuando se ofrece un valor agregado al proporcionar un servicio extra – por ejemplo, más espacio de suelo, más atención personal, o el empleo de un equipo superior. Sin embargo, en algunos casos, como en los teatros con asientos de idéntico tamaño, el valor extra para los clientes se crea con mejores ubicaciones y el vendedor no incurre en ningún costo extra, a menos que los beneficios adicionales que se ofrecen impliquen gastos extras para el teatro.

Después se debe tomar una decisión sobre la forma de asignar los costos fijos entre los diferentes cuadros. Cuando el vendedor le gustaría determinar un precio aproximado al costo variable, con el fin de estimular la demanda de un servicio de clase económica fuera de temporada, podría ser adecuado no asignar ningún costo fijo a ese cuadro. (Sin embargo todos los costos fijos de deben recuperar en alguna parte dentro de la matriz) El aspecto final es reconocer que tal vez no se pueda lograr el 100% de utilización de la capacidad asignada dentro de cada cuadro, de allí que las asignaciones de costos por unidad de venta deben reflejar el índice de utilización anticipada en cada cuadro. Una vez más, esto es una bonificación de un pronóstico acertado.

De allí que la unidad de análisis pertinente es el número de asientos, vehículos o metros cúbicos de espacio de transporte disponible en una ubicación, en un día determinado. Una decisión de una aerolínea, una empresa de camiones, un ferrocarril o una compañía naviera, de aceptar una carga de viaje sencillo para un servicio no programado, se debe evaluar no sólo con base en el relativo interés de esa carga, sino también en referencia a las oportunidades de obtener un viaje de regreso que deje utilidades; también se debe evaluar el efecto que tendrá el hecho de aceptar esa carga de regreso en la habilidad de la empresa de atraer y conservar clases particulares de clientes.

De ahí la necesidad de introducir una poderosa orientación de mercadotecnia y del desarrollo de un equilibrio entre las consideraciones operacionales y de mercadotecnia.

EL PAPEL DE LA MERCADOTECNIA

La tarea de la mercadotecnia al ayudar a incrementar la IEGRA es de 6 clases.

Implica los siguientes procedimientos:

- Identificar los principales segmentos del mercado a los que se podría atraer a la instalación de servicio y que son compatibles con sus capacidades y su misión.
- Pronosticar los volúmenes de negocios que se podrían obtener de cada segmento a niveles de precios específicos (mediante un análisis de oferta y demanda)
- Recomendar la mezcla de negocios ideal en cada punto específico en el tiempo, en cuanto al incremento máximo de los ingresos, lo que de hecho puede no ser lo mismo que incrementar al máximo la utilización de la capacidad.
- Proporcionar a la fuerza de ventas objetivos de ventas específicos, en fechas determinadas, para cada segmento. Esta información también se puede utilizar en la planificación de la publicidad y de otros

esfuerzos de comunicación relacionados.

- Fijar pautas para los precios que se deben cobrar a cada segmento en puntos específicos en el tiempo. En el caso de algunos segmentos, es necesario apegarse rigurosamente a estas pautas; en otros casos, simplemente puede proporcionar objetivos para una negociación.
- Supervisar el desempeño a lo largo del tiempo, evaluando las razones de haber logrado un rendimiento superior o inferior al que se predijo en el índice IEGRA y modificar la estrategia futura conforme a eso. Por ejemplo, un índice IEGRA constantemente elevado puede indicar la necesidad de un aumento de precios, mientras que una IEGRA inferior al objetivo puede reflejar una falla en lograr la mezcla de negocios anticipada, o bien a que cobró precios mas bajos de los recomendados en el plan.

Una posible restricción en el deseo de la gerencia de incrementar al máximo la IEGRA a corto plazo es la necesidad de mantener buenas relaciones con los clientes, en especial con los que proporcionan negocios repetidos o que utilizan una capacidad considerable durante los periodos de baja demanda. En el primer caso, un engaño percibido en el precio durante los periodos de gran demanda puede alejar a los clientes y dar por resultado una mala publicidad. En el segundo caso, en ocasiones tal vez será necesario aceptar negocios de precio bajo durante el periodo de mucha demanda, con el fin de asegurar el patrocinio continuo durante los periodos de poca demanda. Cada caso se debe considerar basándose en sus propios méritos, haciendo una cuidadosa evaluación de quién necesita más a quien – el comprador o el vendedor.

La estrategia de determinación de precios que antes delineamos supone que el mercadólogo se encuentre en posición de cobrar diferentes precios a segmentos diferentes de clientes en la misma época. Esto a su vez, da por supuesto que no hay restricciones legales en contra de esa estrategia y también una aceptación general de prácticas como descuentos en compras por volumen o tarifas más altas por proporcionar un servicio de urgencia en el último momento. Si se va a cobrar un precio diferente a cada segmento por servicios similares, en condiciones más o menos idénticas, y el segmento que paga el precio más alto se entera de ese diferencial, entonces el resultado puede ser adverso.. Por consiguiente, una estrategia así sólo puede ser factible cuando es improbable que los diferentes segmentos compartan la información entre ellos. Esto no significa que la mezcla de clientes no pueda variar en forma significativa a lo largo del ciclo temporal. De ahí que tal vez todavía sea apropiado que el vendedor identifique las fuentes de negocios más probables en determinados momentos y que dirija los esfuerzos de ventas y publicidad conforme a eso.

CREACIÓN Y MANTENIMIENTO DE RELACIONES VALIOSAS

Un relación valiosa es aquella en la cual el cliente encuentra un valor, debido a que los beneficios recibidos de la entrega del servicio exceden considerablemente los costos asociados de obtenerlos. Para la empresa, es una relación lucrativa en el aspecto financiero a lo largo del tiempo y en la cual los beneficios de servir a un cliente se puede extender más allá de los ingresos, para incluir aspectos intangibles como el aprendizaje obtenido al trabajar con un cliente. El hecho de tener una buena relación entre las dos partes implica que entre ellas hay una relación positiva mutua, en oposición a simplemente realizar una serie de transacciones casi anónimas.

Mientras más tiempo permanece un cliente con una empresa en cada una de esas industrias, más utilidades dejaba el servicio que se proporcionaba.

Con base en este aumento de las utilidades, dicen los dos investigadores, hay cuatro factores que trabajan en beneficio del proveedor, para crear utilidades incrementales. En orden de magnitud, al final de un cierto periodo de tiempo a largo plazo, estos factores son:

- Utilidad de las compras crecientes (o, en el caso de una tarjeta de crédito o un ambiente bancario, balance de cuentas más altos)
- Utilidades debido a la reducción de los costos de operación.
- Utilidades de las referencias de otros clientes.

- Utilidades de un precio elevado.

Reichheld argumenta que los beneficios económicos de la lealtad del cliente a menudo explican por qué una empresa obtiene más utilidades que un competidor. A menudo resulta menos costoso servir a los clientes leales, debido a que se vuelven más eficientes en sus tratos con el proveedor y aumentan su gasto a lo largo del tiempo (no sólo en volumen, sino también en cuanto a estar dispuesto a pagar un precio más alto en ocasiones). Además, los costos directos inmediatos de atraerlos se puede amortizar a lo largo de muchos años. Por último, debido a que están satisfechos, esos clientes actúan como representantes de ventas no pagados, al recomendar al proveedor y sus productos a otros compradores potenciales.

Hay muchos elementos involucrados en la obtención de una participación de mercado, la venta cruzada de otros productos (cuenta de cheques con tarjeta de crédito) los servicios a clientes existentes y la creación de una lealtad a largo plazo. Como antes sugerimos, el proceso se inicia identificando a los clientes apropiados para ser un objetivo de la empresa, después aprendiendo todo lo posible acerca de sus necesidades, incluyendo sus preferencias por diferentes formas de entrega de servicio. La base de los programas de servicio de calidad es desempeñar un trabajo sobresaliente en la satisfacción de esas necesidades. El reto más grande para los mercadólogos de servicio radica, no sólo en dar a los clientes potenciales una razón para hacer negocios con su empresa, sino también en ofrecer incentivos para que sigan siendo clientes e incluso incrementar sus compras – pero sin renunciar en el proceso a todas las utilidades potenciales.

DISEÑO Y PRESTACIÓN DE SERVICIOS

La tarea se inicia a nivel corporativo, con una exposición de los objetivos institucionales y una evaluación de los recursos actuales u obtenibles. Partiendo de un análisis del mercado y de la competencia, es posible identificar las oportunidades de mercadotecnia..

Esta estrategia de posicionamiento debe relacionarse se pues con una exposición de los activos operacionales necesarios para la ejecución.

El siguiente paso en el proceso implica el establecimiento de un concepto de mercadotecnia de servicio, con el fin de aclarar los beneficios ofrecidos a los clientes y los costos en los cuales ellos incurrirán a cambio. Este concepto de mercadotecnia considera tanto los servicios fundamentales como los suplementarios, los niveles de confiabilidad de esos servicios y en dónde y cuándo podrán tener acceso los clientes a ellos. Los costos incluyen dinero, tiempo, esfuerzo mental y esfuerzo físico.

También se establece paralelamente un concepto de operaciones el cual describe le diseño y la disposición de las instalaciones, e indica cómo y cuándo se deben desplegar esos activos operacionales para el desempeño de tareas específicas. El concepto de las operaciones también aborda las oportunidades de obtener una ventaja por medio de intermediarios o de los clientes mismos. Por último, aclara cuáles tareas se asignarán a las operaciones en el escenario y tras bambalinas.

Estos dos conceptos interactúan con una serie de elecciones que debe hacer la gerencia con el fin de configurar el proceso de prestación del servicio:

- ¿Cuál debe ser la secuencia de los diversos pasos en el proceso de prestación de servicio? ¿En dónde (ubicación) y cuándo (horario) se deben llevar a cabo esos pasos? ¿Los elementos del servicio deben estar unidos o separados para la prestación (por ejemplo, una empresa de servicio debe asumir la responsabilidad de todos los elementos o tiene que delegar ciertos servicios suplementarios, como información y reservaciones, en un intermediario)?
- ¿Cuál debe ser la naturaleza del proceso de servicio en cada paso? ¿Se debe prestar servicio a los clientes en grupos o en forma individual, o ellos mismos deben servirse?
- ¿Cuál debe ser el protocolo del servicio: la empresa debe operar un sistema de reservaciones, o tiene

que trabajar con base en atender al primero que llega, con filas o colas de espera según sea necesario?
Como alternativa, ¿se debe establecer un sistema de prioridades para ciertos tipos de clientes?

- ¿Qué imagen y que atmósfera debe tratar de crear el ambiente de prestación del servicio? En el caso de un servicio de nivel elevado de contacto, esto concierne a las decisiones sobre:

- Diseño y disposición de la instalación;
- Uniforme, apariencias y actitudes del personal
- Tipo de muebles y equipo instalados
- Empleo de música, iluminación y decoración

Las características del área en los alrededores de la ubicación elegida también contribuyen a la experiencia total de los clientes.

Por último, viene la evaluación del desempeño. La satisfacción de los clientes se basará en gran parte en la forma en que los usuarios perciben el desempeño del servicio en relación con sus expectativas. La empresa, en contraste, puede utilizar enfoques más formales, una medición del desempeño sobre ciertas características, comparadas con estándares previamente definidos y solicitando información de los empleados – suponiendo que la gerencia sea bastante disciplinada.

TRANSFORMACIÓN DE SERVICIOS EN BIENES

La tecnología permite que los beneficios de los servicios que antes debían proporcionar el personal de servicio en un ambiente de tiempo real se capturen en un producto físico. Richard Norman ha ideado el término de servicios congelados para describir los bienes que permiten que los clientes obtengan el valor por medio del autoservicio. Ej, los conocimientos en casi cualquier terreno se pueden capturar en un software interactivo de computadora en forma de CD-ROM o disquete, o incluso recuperarse en Internet. En la actualidad, el software de planificación legal y financiera puede reemplazar fácilmente a un abogado o un planificador financiero para muchos de los servicios más sencillos de estos profesionales.

En la actualidad cualquiera que posea una computadora con un software de presentaciones graficas puede hacer magnificas presentaciones que en el pasado hubieran requerido los servicios de un diseñador grafico relativamente hábil.

A medida que gira la rueda del progreso, los clientes pueden seguir cambiando la forma en la cual obtienen los valiosos beneficios que buscan. (Teléfono – necesidad de quien lo conteste – contestadora – necesidad de ver los mensajes sin ir a casa – contestadora que da los mensajes al hablar y dar la clave)

LA BÚSQUEDA DE CALIDAD, UNIFORMIDAD Y EFECTIVIDAD EN RELACIÓN CON EL COSTO

La investigación de la calidad de servicio muestra que los clientes valoran en gran medida la uniformidad de y la confiabilidad en la prestación de servicio. Por desgracia, no todos los componentes del sistema de prestación del servicio están bajo el control directo de la organización. Se debe hacer el intento de controlar la conducta de los clientes con el fin de asegurarse de que utilicen el servicio en el momento apropiado y sepan cómo hacerlo en la forma correcta. Si los clientes están mal informados acerca de la forma de utilizar el servicio, pueden dañar el equipo, hacer perder el tiempo a los empleados y comportarse en formas que desalentarán a otros clientes de una compra subsecuente; de ahí la necesidad de hacer esfuerzos constantes para educar a los clientes, mantenerlos informados y corregirlos con tacto cuando comentan un error o no se comportan en la forma deseada.

Los comentarios verbales también están fuera de control directo de la organización, pero pueden influir en su contenido (si nuestro servicio fue de su agrado, coméntelo con sus amigos; de no ser así ¡Coméntelo con

nosotros!) Entre las funciones de un buen departamento de publicidad y relaciones públicas está la de asegurarse de que la información que se hace circular entre los medios masivos ponga a la organización bajo la luz positiva, pero no inexacta, y cerciorarse de que los falsos rumores o las historias engañosas se corrijan rápidamente. El mantenimiento de buenas relaciones con los medios y de una reputación de honestidad en el trato con los editores puede permitir informes y consultas extraoficiales que, bajo ciertas circunstancias, pueden reducir al mínimo el riesgo de tergiversaciones posteriores.

En ocasiones, es difícil lograr que los clientes reconozcan el trabajo que se ha hecho – a menudo tras bambalinas – para que un servicio tenga un buen desempeño. De alguna manera que tal vez sea necesario dramatizar los elementos del servicio en alguna forma tangible. Algunos ejemplos incluyen hacer que los empleados vestan uniformes que subrayen sus funciones, o sellar los aditamentos del baño con cinta protectora cuando se ha terminado el aseo. El caso es atraer la atención del cliente hacia aquellos trabajos invisibles para él, como mostrar las partes dañadas que se cambiaron de un coche o realizar un recorrido tras bambalinas, etc." (1997, LOVELOCK, "Mercadotecnia de Servicios")

34

Retos importantes y de actualidad para los jefes de la empresa, y que dan a ésta un elevado nivel de visibilidad

Determinadores del ritmo

Asignaciones que exigen mucho y que ofrecen una experiencia de aprendizaje a los asociados más experimentados de la empresa

Proyectos significativos

Tareas a nivel de ingreso para los nuevos asociados, o para asistentes de investigación y paraprofesionales

Proyectos sencillos

Tareas de nivel de ingreso para nuevos asociados o para ayudantes de investigación o pasantes

Trabajo analítico con base en datos de proyecto

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

- Realizada Por los clientes
- Realizada por los gerentes
- Realizada por los empleados

PROCESO DE PRESTACIÓN DE SERVICIO

- Secuencia de los pasos de la prestación de servicio
 - ◆ ¿Qué pasos, en que orden, en dónde, cuándo y cómo desempeñarlos con rapidez?
- Grado de la delegación
 - ◆ ¿La empresa debe asumir la responsabilidad de todos los pasos, o delegarla en algunos intermediarios?
- Naturaleza del contacto entre los clientes y el proveedor
 - ◆ El cliente visita al proveedor
 - ◆ El proveedor visita al cliente
 - ◆ Transacciones a distancia prudente
- Naturaleza del proceso

- ◆ Se presta servicio a los clientes individualmente
- ◆ Los clientes mismos se prestan el servicio (autoservicio)
- Protocolo para la asignación de una capacidad limitada
 - ◆ Procedimientos de reservación
 - ◆ Procedimiento para formarse en fila
- Imagen y ambiente
 - ◆ Libretos y protocolos para los empleados
 - ◆ Variaciones en decoración, iluminación y música

CONCEPTO DE LA MERCADOTECNIA DE SERVICIO

CONCEPTO DE LAS OPERACIONES DE SERVICIOS

PROCESO DE PRESTACIÓN DE SERVICIO

(Véase la siguiente figura)

ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES DE MERCADO

ANÁLISIS DE LA ASIGNACIÓN DE RECURSOS

EXPOSICIÓN DEL POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO

- Tipo de producto (s)
- Con que características distintivas
- Cuáles segmentos del mercado son objetivos

EXPOSICIÓN DE LOS ACTIVOS OPERACIONALES

- Tipo de instalaciones físicas
- Tipo de equipo
- Clase de información y de tecnología de las comunicaciones
- Tipo de recursos humanos (número y habilidades)

CONCEPTOS DE LA MERCADOTECNIA DE SERVICIOS

- Qué beneficios obtiene el cliente con el producto fundamental
 - ◆ Los servicios suplementarios
 - ◆ Los niveles de confiabilidad y servicio
 - ◆ Su accesibilidad (en dónde y cuándo)
- A qué costo
 - ◆ Dinero
 - ◆ Tiempo
 - ◆ Esfuerzo Mental
 - ◆ Esfuerzo Físico

CONCEPTOS DE LAS OPERACIONES DE SERVICIO

- Esfera de acción geográfica de las operaciones
 - ◆ Área(s) a la(s) que se presta servicio
 - ◆ Una sola ubicación *versus* múltiples
 - ◆ Ubicación de las instalaciones

- ◆ Eslabones de telecomunicaciones
- Horarios
 - ◆ Horas / Días / temporada del servicio
 - ◆ Continuos versus intermitentes
 - ◆ Si son intermitentes, con qué frecuencia
- Diseño y disposición de las instalaciones
- Despliegue de activos operacionales
 - ◆ Qué tarea
 - ◆ En dónde
 - ◆ Cuándo
- Ventajas mediante activos operacionales intermediarios
- Ventajas mediante activos de los clientes (sociedades y autoservicio)
- Tareas específicas asignadas a las operaciones en el escenario y tras bambalinas

OBJETIVOS Y RECURSOS CORPORATIVOS