

MERCADOTECNIA DE SERVICIOS Christopher Lovelock

A) DESARROLLO DE MARCOS DE REFERENCIA PARA EL ANÁLISIS DE LOS SERVICIOS

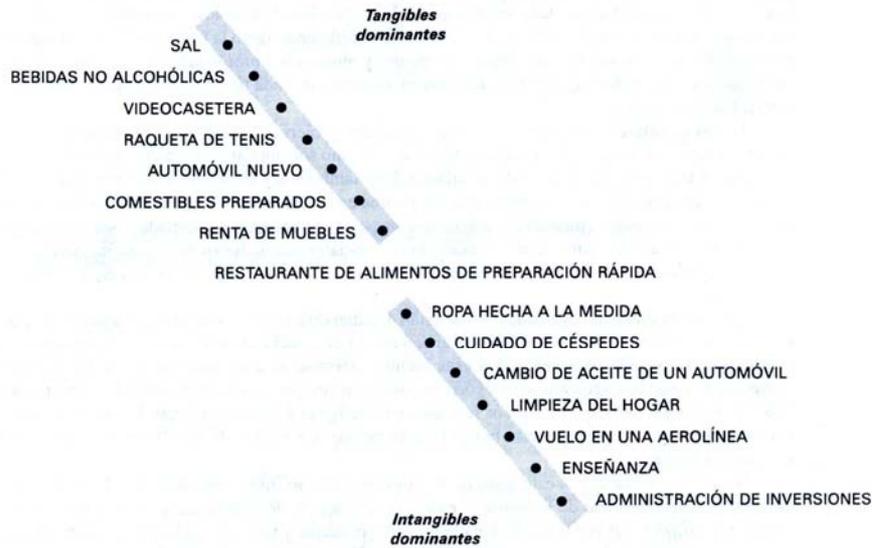
¿QUE ES UN SERVICIO?

Todos los **productos**; término que se empleará para describir la producción esencial de cualquier tipo de industria, entregan un paquete de beneficios a los clientes que los compran y utilizan. Tal vez la distinción clave entre productos y servicios radica en el hecho de que los clientes por lo común derivan un valor de los servicios, sin obtener la propiedad permanente de ningún elemento tangible.

En muchos casos, los vendedores de servicios ofrecen a los clientes la oportunidad de rentar la utilización de un objeto físico, como un automóvil o la habitación de un hotel, o contratar durante un periodo breve la mano de obra y los conocimientos de personas cuyas habilidades varían desde cirugía del cerebro hasta registro adecuado de clientes en un hotel. Aun cuando los compradores se interesan primordialmente en el resultado final, la forma en la cual los tratan durante el proceso de la entrega del servicio también puede tener un impacto importante en su satisfacción.

La mayor parte de los servicios son multidimensionales y algunos son bastante complejos, ya que se componen de numerosos y diferentes elementos. En ciertos casos, los clientes de lo que se define como una organización de servicio obtiene y consume elementos físicos, como una comida, partes de repuesto instaladas en un automóvil, o artículos médicos utilizados durante una estancia en el hospital. En la práctica, muy pocos servicios carecen de elementos tangibles y muy pocos artículos no incluyen un componente de servicio. Como lo propone Shostack, los productos y los servicios se pueden clasificar a lo largo de un espectro, desde tangibles dominantes hasta intangibles dominantes. Sasser y otros sugieren como alternativa una escala, basada en la proporción del precio de venta explicado por los elementos de servicio, de modo que se refleje el valor añadido por el servicio.

FIGURA DOMINIO DE LOS ELEMENTOS TANGIBLES VERSUS LOS INTANGIBLES EN PRODUCTOS Y SERVICIOS



DIFERENCIAS ENTRE SERVICIOS Y PRODUCTOS

Beneficios similares, procesos diferentes

Los servicios a menudo compiten con artículos que ofrecen beneficios claramente similares. Por ejemplo, la compra de un servicio puede ser una alternativa para hacer algo usted mismo. Los ejemplos varían desde el cuidado del césped y los servicios de niñera por horas, hasta servicios de conserje y mantenimiento de equipo industrial. De manera similar, la utilización de un servicio de renta a menudo es una alternativa para poseer un bien. Las **páginas amarillas** en cualquier ciudad grande incluyen listas de una extensa variedad tanto de trabajadores temporales como de servicios de arrendamiento. La figura muestra algunas formas alternativas de lograr el resultado deseado en dos actividades separadas, el procesamiento de la palabra y la transportación en automóvil.

FIGURA LOS SERVICIOS COMO SUSTITUTOS PARA LA PROPIEDAD Y/O LA UTILIZACIÓN DE BIENES

	POSEER UN BIEN FÍSICO	RENTAR LA UTILIZACIÓN DE UN BIEN FÍSICO
DESEMPEÑAR EL TRABAJO UNO MISMO	<ul style="list-style-type: none"> ■ Conducir un automóvil propio ■ Mecanografiar en un procesador de palabras propio 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Rentar un automóvil y conducirlo ■ Rentar un procesador de palabras
CONTRATAR A ALGUIEN PARA QUE DESEMPEÑE EL TRABAJO	<ul style="list-style-type: none"> ■ Contratar un chofer para que conduzca el automóvil ■ Contratar una mecanógrafa para que utilice el procesador de palabras 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Alquilar un taxi o una limosina ■ Enviar el trabajo a un servicio secretarial

Pero sólo porque un producto y un servicio pueden ser competidores cercanos para resolver el problema de un cliente al ofrecerle beneficios similares, no quiere decir que las tareas administrativas de la mercadotecnia para cada uno sean iguales. Es probable que un vendedor de alimentos envasados se arruine si utiliza estrategias similares a las empleadas por los vendedores de los restaurantes de alimentos de preparación rápida; a un vendedor de automóviles que ha tenido éxito no necesariamente le resultará fácil repetir ese éxito en el negocio de renta de automóviles, y un ejecutivo de mercadotecnia de una empresa de equipo eléctrico pesado necesitará desarrollar un nuevo estilo administrativo; así como nuevas estrategias, si lo transfieren a la división de servicio de equipo de esa misma empresa.

Las tareas administrativas de la mercadotecnia en el sector de servicios se pueden diferenciar de aquéllas del sector de fabricación a partir de dos dimensiones. La primera se relaciona con las diferencias genéricas entre los productos servicio y los productos que son bienes físicos. La segunda concierne al ambiente o contexto administrativo dentro del cual se deben planificar y ejecutar las tareas de la mercadotecnia.

Diferencias genéricas entra bienes y servicios

Gran parte de la investigación inicial de los servicios trató de diferenciarlos de los bienes, enfocándose en particular en cuatro diferencias genéricas:

Intangibilidad, heterogeneidad (variabilidad), naturaleza perecedera de la producción y simultaneidad de la producción y el consumo. Aun cuando estas características todavía se citan comúnmente, han sido criticadas por su exagerada generalización y hay un creciente reconocimiento de que no son universalmente aplicables a todos los servicios. En la siguiente lista de ocho diferencias genéricas se proporcionan conceptos más prácticos, útiles para distinguir la mercadotecnia de servicios de la mercadotecnia de bienes:

1. Naturaleza del producto
2. Mayor participación de los clientes en el proceso de producción
3. Las personas como parte del producto
4. Mayores dificultades para mantener los estándares del control de calidad
5. Más difíciles de evaluar para los clientes
6. Ausencia de inventarios
7. Una relativa importancia del factor tiempo

8. Estructura y naturaleza de los canales de distribución

Es importante observar que al mencionar estas diferencias todavía estamos tratando con generalizaciones genéricas que no se aplican con una fuerza igual para todos los servicios.

Naturaleza del producto. Berry capta muy bien la distinción cuando describe un bien como "un objeto, un artefacto, una cosa", en contraste con un servicio, que es "un hecho, un desempeño, un esfuerzo". La noción de servicio como un desempeño conduce al empleo de una metáfora teórica para la administración de servicios, visualizando la entrega como algo semejante a la escenificación de una obra, con el personal de servicio como actores y los clientes como el auditorio.

Vender un desempeño (que en el caso de los servicios de renta puede implicar un objeto como una herramienta eléctrica o un automóvil) es muy diferente de tratar de vender el objeto físico mismo. Por ejemplo, en el arrendamiento de automóviles, los clientes por lo común reservan una categoría particular de automóvil, más que un modelo específico, prestando más atención a elementos como la ubicación y la apariencia de las instalaciones para recogerlo y entregarlo; a la disponibilidad de un seguro total y de limpieza y mantenimiento; a la provisión de autobuses para la transportación gratuita en aeropuertos; a la disponibilidad de un servicio de reservaciones las 24 horas del día; a los horarios en que las ubicaciones de renta cuentan con personal, y a la calidad del servicio proporcionado por el personal que tiene contacto con el cliente.

A pesar de que los servicios a menudo incluyen elementos tangibles, como asientos en un avión, el consumo de una comida o la reparación de un equipo dañado, **el desempeño mismo del servicio es básicamente un intangible.** Igual que todos los desempeños, los servicios están limitados por el tiempo y son experimentales, aun cuando algunos resultados pueden tener consecuencias perdurables.

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. A menudo los clientes se involucran activamente en ayudar a crear el producto servicio (como en el caso de un restaurante de alimentos de preparación rápida o de una lavandería) o cooperando con el personal de servicio en escenarios como

salones de belleza, hoteles, colegios u hospitales. Los servicios se pueden categorizar conforme al grado de contacto que tiene el cliente con la organización de servicio. Un cambio en la naturaleza del proceso de producción a menudo afecta el papel que se pide a los clientes que representen en ese proceso.

Las personas como parte del producto. En los servicios que requieren de un cercano nivel de contacto, los clientes no sólo están en relación con el personal de servicio, sino que también pueden estar en inmediación con otros clientes (en un sentido literal si viajan en un autobús o en el metro durante las horas pico). La diferencia entre dos negocios de servicio a menudo radica en la calidad de los empleados que proporcionan el servicio. De manera similar, el tipo de clientes que frecuentan un negocio de servicio particular ayuda a definir la experiencia del servicio. Como tales, las personas se convierten en parte del producto en muchos servicios. El control de esos encuentros de servicio; en especial de aquéllos acontecidos entre los clientes y los proveedores de servicios, con el fin de crear una experiencia satisfactoria, es una tarea emocionante que constituye un reto.

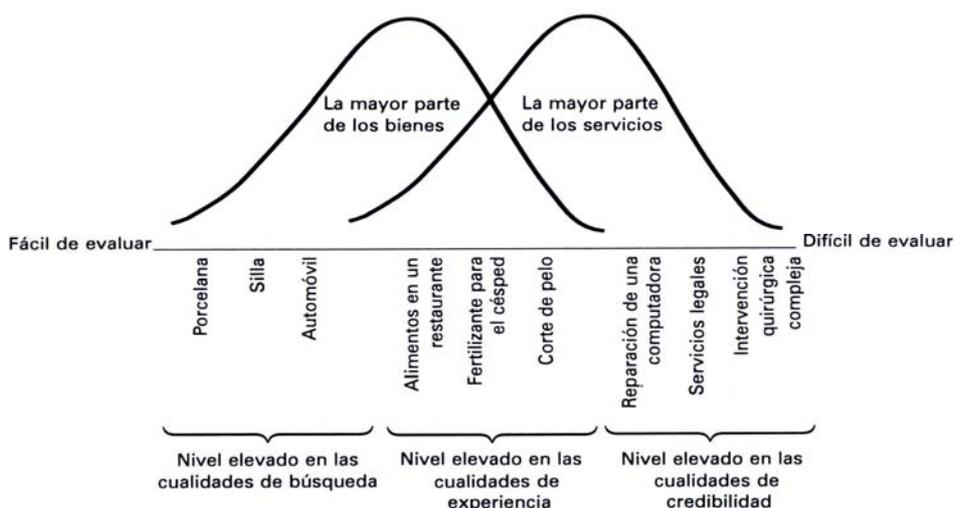
Problemas con el control de calidad. Los bienes fabricados se pueden verificar para ver si se apegan a los estándares de calidad mucho antes de que lleguen al cliente. Pero cuando los servicios se consumen a medida que se producen, el "ensamble" final debe tener lugar bajo condiciones de tiempo real. Como resultado, es difícil ocultar los errores y los defectos. Una variabilidad adicional se introduce con la presencia del personal de servicio y de otros clientes. Estos factores pueden hacer que para las organizaciones de servicio resulte difícil controlar la calidad y ofrecer un producto uniforme. Como observó un vendedor de artículos empacados hace algunos años, después de mudarse a un nuevo puesto en Holiday Inn:

No podemos controlar la calidad de nuestro producto tan bien como lo puede hacer un ingeniero de control en una línea de producción de Procter and Gamble. Cuando usted compra una caja de Tide, puede estar razonablemente seguro, un 99.44%, de que esa sustancia le dará resultado en el lavado de su ropa. Cuando compra una habitación en un Holiday Inn, está seguro en un porcentaje menor de que dará resultado al proporcionarle una noche de sueño tranquilo sin ningún problema, sin que las personas golpeen las paredes y sin todas las cosas desagradables que pueden suceder en un hotel.

La evaluación es más difícil para los clientes. La mayor parte de los bienes físicos tienden a ser de un nivel relativamente elevado en las **cualidades que se buscan**; éstos son atributos que un cliente puede determinar antes de adquirir un producto: color, estilo, forma, precio, ajuste, tacto, dureza y olor. Otros bienes y algunos servicios, en contraste, pueden poner de relieve **cualidades de experiencia**, que sólo se pueden discernir después de la compra o durante el consumo; igual que con el sabor, algo fácil de emplear, la facilidad de manejo, lo silencioso y el tratamiento personal. Por último, hay **cualidades de creencia**; características que los clientes encuentran difíciles de evaluar incluso después del consumo. Algunos ejemplos incluyen la cirugía y las reparaciones técnicas que no son fácilmente visibles.

La figura muestra una selección de bienes y servicios a lo largo de una escala que va desde "fácil de evaluar" hasta "difícil de evaluar". Mientras más difícil resulta evaluar un producto antes de la compra y de su empleo, mayor es el riesgo para el cliente. Las estrategias para reducir el riesgo incluyen una información que ayude a los clientes a evaluar las alternativas antes de hacer la compra, incentivos para los usuarios que utilizan el producto por primera vez; con el fin de asentarlos a que prueben el servicio, documentación de las capacidades de la empresa y el ofrecimiento de garantías de servicio incondicionales en caso de que el cliente no quede satisfecho.

FIGURA LA FORMA EN LA CUAL LAS CUALIDADES DEL PRODUCTO AFECTAN LA FACILIDAD DE LA EVALUACIÓN



No hay inventarios de los servicios. Debido a que un servicio es una acción o un desempeño, más que un objeto tangible que el cliente conserva, es "percedero" y no se

puede inventariar. Por supuesto, las instalaciones necesarias, el equipo y la mano de obra deben estar preparados para crear el servicio, pero todo eso simplemente representa la capacidad de producción, no el producto mismo. En un negocio de servicio, si se tiene una capacidad que no se utiliza, eso equivale a abrir la llave del agua del fregadero sin antes tapar el desagüe: el flujo se desperdicia, a menos que los clientes (o las posesiones que requieren un servicio) estén presentes para recibirlo. Cuando la demanda excede a la capacidad, los clientes se pueden retirar decepcionados, puesto que no hay disponible un inventario que respalde el servicio. Por consiguiente, una tarea importante para los vendedores de servicios es encontrar formas de igualar los niveles de la demanda con los de la capacidad.

Importancia del factor tiempo. Muchos servicios se proporcionan en el tiempo real. Los clientes deben estar físicamente presentes para recibir el servicio de organizaciones como Aerolíneas, hospitales, salones de belleza y restaurantes. Hay ciertos límites en cuanto al tiempo que los clientes están dispuestos a esperar; además, el servicio se debe proporcionar con prontitud, de manera que los clientes no pierdan demasiado tiempo esperando para recibirlo. Incluso cuando el servicio tiene lugar en la oficina de atrás, los clientes tienen expectativas acerca de cuánto tiempo se lleva completar una tarea; no importa si se trata de reparar una máquina, de terminar un reporte de investigación, de lavar un traje o de preparar un documento legal.

Diferentes canales de distribución. A diferencia de los fabricantes, que requieren canales de distribución físicos para mover los productos de la fábrica a los clientes, muchos negocios de servicio utilizan canales electrónicos (como en el caso de las transmisiones por radio o televisión o de la transferencia electrónica de fondos), o bien combinan la instalación de servicio, la tienda de menudeo y el punto de consumo en uno. En el último caso, las empresas de servicio son responsables de controlar al personal que tiene contacto con el cliente (en vez de contratar por fuera con intermediarios la tarea del menudeo). Tal vez también deben controlar la conducta de los clientes en la instalación de servicio, con el fin de asegurarse de que las operaciones funcionen sin problemas y de evitar situaciones en las cuales la conducta de una persona irrita a otros clientes que están presentes en ese momento.

Un enfoque integrado a la mercadotecnia de servicios

La Mercadotecnia de servicios se enfoca a la administración de la función de la mercadotecnia en los negocios de servicio. Sin embargo, la mercadotecnia no puede operar aislada de otras áreas funcionales de la administración. En las modernas organizaciones de servicio, hay tres funciones administrativas que desempeñan un papel clave e interrelacionado: mercadotecnia, operaciones y recursos humanos. La interdependencia de estas tres funciones, conceptualizada por primera vez por Langeard, Bateson, Lovelock y Eiglier en 1981, en realidad surgió de los trabajos anteriores de Eiglier y Langeard, quienes concibieron un modelo de sistemas que ellos llamaron "servucción" (producción de servicios) para la forma en la cual se crean y se proporcionan los servicios."

CÓMO SE PODRÍAN CLASIFICAR LOS SERVICIOS

Los teóricos de la mercadotecnia han ideado un buen número de esquemas para clasificar los artículos en diferentes categorías. Uno de los más famosos y perdurables es la clasificación de Copeland, que divide los bienes en categoría: de **conveniencia, compra y especialidad**, conforme a la frecuencia con que los adquieren los consumidores y al esfuerzo con el que se preparan para ponerlos en alternativas comparables y localizar el producto apropiado para ajustarse a sus necesidades. Este esquema no sólo ha ayudado a los gerentes a obtener una mejor comprensión de las expectativas y la conducta del consumidor, sino que también ha proporcionado enfoque hacia la administración de los sistemas de distribución de menudeo. Esta misma clasificación también se puede aplicar a las instituciones de servicio de menudeo, desde proveedores de servicios financieros hasta restaurantes.

Otra clasificación importante ha sido entre **bienes duraderos y no duraderos**. La durabilidad está estrechamente asociada con la frecuencia de la compra, que tiene importantes aplicaciones para el desarrollo de una estrategia tanto de distribución como de comunicaciones. Aun cuando los servicios son intangibles, la **durabilidad de los beneficios** es pertinente para la frecuencia de nuevas compras.

Otra clasificación más es la de **bienes del consumidor versus bienes industriales**. Esta clasificación se relaciona no sólo con el tipo de bienes adquiridos (aun cuando hay

cierta superposición), sino también con la evaluación de alternativas competitivas, procedimientos de compra y conducta real en su utilización. Una vez más, esta clasificación se puede transferir a los servicios.

CATEGORIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE SERVICIO:

¿CUÁL ES LA NATURALEZA DE LA ACTIVIDAD DEL SERVICIO?

La participación del cliente en la producción (a la que también se hace referencia como inseparabilidad) a menudo se cita como una característica distintiva de los servicios. Esto sugiere que debemos evaluar el proceso del servicio para determinar si diferentes tipos de procesos dan por resultado distintos niveles de participación del cliente.

Los servicios como "hechos, actos o desempeños". Dos preguntas fundamentales son: ¿a quién (o a qué) está dirigida la actividad? Y ¿es ésta una actividad tangible, o intangible? Como se muestra en la tabla, estas dos preguntas dan por resultado un esquema de clasificación en cuatro direcciones, que implican:

1. Acciones tangibles para los cuerpos de las personas, como la transportación en una aerolínea, un corte de cabello o una cirugía (procesamiento de personas). Los clientes necesitan estar físicamente presentes durante la entrega del servicio, con el fin de recibir los beneficios deseados de dicho servicio.
2. Acciones tangibles para los bienes y otras posesiones físicas, como carga aérea, podado del césped y servicios de conserjería (procesamiento de posesiones). En estos casos, el objeto que requiere el procesamiento debe estar presente, pero no es necesario que el cliente esté presente.
3. Acciones intangibles dirigidas a las mentes de las personas, como difusión por radio y televisión y educación (procesamiento del estímulo mental). En este caso, los clientes están mentalmente presentes, pero pueden estar ya sea en una instalación de servicio específica o en una ubicación remota, conectada por medio de señales de difusión o de sistemas de telecomunicación.
4. Acciones intangibles dirigidas a activos intangibles, como seguros, banca de inversiones y consultoría (procesamiento de información). Para estos servicios, la participación directa del cliente puede no ser necesaria (por lo menos en teoría) una vez que se ha iniciado la solicitud del servicio.

TABLA: Comprensión de la naturaleza del acto de servicio.

¿Cuál es la naturaleza del acto de servicio?	¿Quién o qué es el receptor directo del servicio?	
	Personas	Posesiones
<i>Acciones tangibles</i>	Servicios dirigidos a los cuerpos de las personas Transportación de pasajeros Cuidado de la salud Alojamiento Salones de belleza Terapia física Gimnasios Restaurantes/bares Corte de pelo Servicios funerarios	Servicios dirigidos a las posesiones físicas Transporte de carga Reparación y mantenimiento Almacenamiento/depósito Servicios de conserjería Distribución de menudeo Lavandería y tintorería Reabastecimiento de combustible Jardinería ornamental/cuidado del césped Eliminación de basura/reciclado
<i>Acciones intangibles</i>	Servicios dirigidos a las Mentes de las personas Publicidad / relaciones públicas Artes y entretenimientos Radio y teledifusión /cable Consultoría administrativa Educación Servicios legales Conciertos Psicoterapia Religión Voz telefónica	Servicios dirigidos a activos intangibles Contabilidad Banca Procesamiento de datos Transmisión de datos Seguros Servicios de información Programación Investigación inversiones en valores Consultoría de software

Procesamiento de las personas

Desde los tiempos antiguos, las personas han buscado servicios dirigidos a ellas mismas, como transportación, alimentación, alojamiento, restauración de la salud o embellecimiento. Para recibir un servicio así, los clientes deben entrar físicamente al sistema de servicio no pueden tratar a distancia con el proveedor del servicio. Piense en su propia conducta como consumidor de servicios. ¿Cuántas veces a la semana entra a una fábrica de

servicio? No se llama fábrica, por supuesto o por lo menos el proveedor no la llama así. En vez de eso, usted la conoce con el nombre de hotel, restaurante, salón de belleza, autobús u hospital. En ocasiones, los proveedores de servicios están dispuestos a visitar al cliente y llevar los instrumentos o herramientas necesarios de su oficio; algunos ejemplos son: servicios de cuidado de la salud o de peluquería, cuyos prestadores de servicio van a las oficinas de los ejecutivos que están demasiado ocupados, pero la mayoría de las veces los clientes deben hacer el viaje.

Si usted, como cliente, quiere el beneficio que ofrece un servicio de procesamiento de personas, entonces debe estar preparado para pasar algún tiempo cooperando activamente con la operación de servicio. El nivel requerido de participación de los clientes puede implicar cualquier cosa, desde abordar un autobús urbano para un recorrido de 5 minutos, hasta ocupar una cama en un hospital y someterse a una prolongada serie de tratamientos desagradables. Entre estos extremos se encuentran actividades como ordenar y consumir una comida en un restaurante, un lavado de cabello, un corte y un peinado del mismo, o pasar un par de noches en la habitación de un hotel. El resultado (después de un periodo que puede variar de minutos a meses) puede ser un cliente que ha llegado a su destino, que haya satisfecho su hambre, luzca una cabellera limpia, con un corte y un peinado a la moda, que haya disfrutado un par de noches de sueño placentero lejos de su hogar, o que ahora disfrute de mejor salud física.

Es importante que los gerentes piensen en el proceso y el resultado en términos de lo que le sucede al cliente (o a otro objeto procesado), debido a que eso los ayuda a identificar qué beneficios se están creando. La reflexión en el proceso mismo ayuda a identificar algunos de los **costos no financieros como tiempo, esfuerzo mental y físico, incluso temor y dolor** en los que incurren los clientes al obtener esos beneficios.

Procesamiento de posesiones

A menudo, los clientes piden a una organización de servicio que proporcione un tratamiento, no para ellos mismos, sino para alguna posesión física que podría ser cualquier cosa, desde una casa hasta un seto (cercado), desde un automóvil hasta una computadora, o desde un vestido hasta un perro. Muchas de esas actividades son operaciones casi de

fabricación, que funcionan con límites de tiempo para que las posesiones de los clientes tengan de nuevo un buen funcionamiento. Dichas actividades pueden incluir limpieza, mantenimiento, almacenaje, mejoramiento, reparaciones o cualquier otro tipo de cuidado de objetos físicos tanto vivos como inanimados que pertenecen al cliente, con el fin de prolongar su utilidad. Los servicios adicionales de procesamiento de posesiones incluyen transportación, almacenamiento, distribución de mayoreo y menudeo, instalación, mudanzas y eliminación de basura en breve: toda la cadena de actividades que pueden tener lugar durante el lapso de ida del objeto en cuestión.

Los clientes se relacionan físicamente en un menor grado con este tipo de servicio que con los servicios de procesamiento de personas, ya que por lo general no hay una necesidad real de que ellos entren a la fábrica de servicio y acompañen a sus posesiones mientras las procesan. De hecho, la participación del cliente a menudo se puede limitar a solicitar el servicio, explicar el problema y pagar la cuenta. Si el objeto es portátil, los clientes quizá pueden elegir entre dejarlo en la fábrica de servicio o (tal vez pagando una tarifa extra) pedir que lo recojan en su hogar o en su trabajo. Como una alternativa, si el objeto que se va a procesar es algo que sería difícil o imposible mover, como un jardín, un equipo instalado o parte de un edificio, entonces la "fábrica" debe ir al cliente; así, el personal de servicio deberá llevar los instrumentos o herramientas y el material necesarios para terminar el trabajo en su ubicación.

El proceso de servicio real podría implicar la fumigación de una casa para exterminar termitas, podar un césped en el parque de unas oficinas, reparar un automóvil, instalar un programa de software en la computadora, lavar un vestido o vacunar al perro de la familia. El resultado en cada caso (si el trabajo se ha desempeñado bien) debe ser una solución satisfactoria para un problema, o algún mejoramiento físico del objeto en cuestión.

Procesamiento del estímulo mental

Los servicios que interactúan con la mente de las personas incluyen educación, noticias e información, asesoría profesional, psicoterapia, entretenimientos y ciertas actividades religiosas. Cualquier cosa que afecte la mente de las personas tiene el poder de modelar las actitudes e influir en la conducta. De manera que, cuando los clientes se encuentran en una

posición de dependencia o existe un potencial de manipulación, entonces se requieren estándares éticos muy firmes y una cuidadosa vigilancia.

La recepción de dichos servicios requiere una inversión de tiempo de parte del cliente. Sin embargo, no es necesario que los receptores estén presentes; de modo físico en una fábrica de servicios sólo deben estar mentalmente en comunicación con la información que se ofrece. Aquí hay un contraste interesante con los servicios de procesamiento de personas. Aun cuando los pasajeros pueden dormir durante un vuelo y aún así obtener el beneficio de llegar al destino deseado, el hecho de quedarse dormidos durante una clase o durante una difusión educativa por la televisión por lo común no hará que los estudiantes sean mucho más sabios al final de lo que eran al principio

El entretenimiento, las sesiones de enseñanza y los servicios religiosos a menudo se proporcionan cara a cara y los clientes están físicamente presentes; junto con muchos otros, en la misma instalación. En esos casos, los gerentes se encuentran compartiendo muchos de los mismos retos a los que se enfrentan sus colegas en los servicios de procesamiento de personas. Pero estos servicios también se pueden transmitir a los clientes en ubicaciones distantes, a través de canales de telecomunicación. Por último, puesto que el contenido fundamental está basado en la información (no importa si se trata de música, voces o imágenes visuales), este tipo de servicio se puede convertir fácilmente en bits digitales o en señales análogas, registrados para la posteridad y después transformarse en un producto fabricado, como un disco compacto, o una cinta de audio o de video, que entonces se pueden empaquetar y vender como cualquier otro bien físico.

Procesamiento de la Información

La información es la forma más intangible de la producción de servicios, pero a menudo se transforma en formas físicas como cartas, reportes, libros, cintas o disquetes para crear un registro más perdurable. Entre los servicios que dependen en gran parte de una recopilación y un procesamiento efectivos de la información están: servicios financieros, contabilidad, leyes, investigación de mercadotecnia, consultoría administrativa, diagnóstico médico y una variedad de servicios profesionales.

El grado de participación del cliente en dichos servicios a menudo está determinado más por la tradición y por un deseo personal de encontrarse cara a cara con el proveedor, que por las necesidades del proceso operacional. Estrictamente hablando, el contacto

personal es casi innecesario en las industrias como la banca o los seguros. ¿Por qué sujetar a su empresa a todas las complejidades de administrar un servicio de procesamiento de personas, cuando usted podría proporcionar a distancia ese mismo servicio fundamental? Como cliente, ¿por qué ir a la fábrica de servicio cuando no hay una necesidad imperiosa para hacerlo?

El hábitat y la tradición a menudo son la raíz de los sistemas de entrega de servicios existentes y de los patrones de utilización del servicio. Los profesionales y sus clientes pueden decir que prefieren encontrarse cara a cara, debido a que piensan que de esa manera pueden aprender mucho más acerca de las necesidades, capacidades y personalidades mutuas. Pero es posible crear y mantener relaciones personales exitosas, basadas en la confianza, exclusivamente a través de un contacto telefónico.

Apreciaciones e implicaciones

Beneficios del servicio. Los gerentes necesitan reconocer que los procesos operacionales, por muy importantes que sean, básicamente sólo son un medio para llegar a un fin. Para los vendedores, la clave es tener una comprensión clara de los beneficios específicos que proporciona un servicio a los usuarios. Al identificar el objetivo del servicio y después examinar cómo se "modifica" o se cambia mediante un proceso de servicio específico, podemos desarrollar una mejor comprensión de la naturaleza del producto servicio fundamental y de los beneficios primordiales que ofrece a los clientes. Estas apreciaciones son la clave para responder a la pregunta fundamental: "¿A qué negocio nos dedicamos?"

La conducta y las experiencias del cliente. Si los clientes necesitan estar físicamente presentes durante la entrega del servicio, entonces deben entrar a la fábrica de servicio pertinente y pasar algún tiempo allí mientras se desempeña el servicio. En muchos casos, se espera que se conviertan en participantes activos en la creación y la entrega del servicio. Incluso si sólo necesitan entrar a la ubicación de servicio para dejar y recoger una posesión que requiere servicio, aun así deben pasar algún tiempo (y quizá gastar algún dinero) para ir al lugar, esperar el servicio y regresar. En ambos casos, su satisfacción estará influida por factores como:

- encuentros con el personal de servicio.

- apariencia y características de las instalaciones de servicio, tanto exteriores como interiores.
- interacciones con el equipo de autoservicio.
- características y conducta de otros clientes.

Canales alternativos. Muchos servicios de procesamiento de posesiones, así como aquellos que tienen su base en información, no requieren la presencia física de los clientes debido a que el servicio se puede proporcionar a distancia. Algunos servicios financieros desde hace mucho tiempo han utilizado canales físicos de distribución como entrega por correo para enviar documentos a los clientes y recibir los de ellos, ahorrándose así el tiempo y los inconvenientes de hacer visitas personales a las oficinas específicas. Este enfoque también se está volviendo popular en el caso de posesiones portátiles relativamente pequeñas que requieren reparaciones u otros servicios, en algunos casos, las empresas se encargan de recogerlas y entregarlas como parte del servicio, en otros casos, se invita a los clientes a que envíen los artículos. Sin embargo, estos canales aumentan el tiempo requerido para terminar la transacción; incluso la entrega de paquetería exprés implica esperar por lo menos un día de negocios. Los canales de distribución electrónica, en contraste, permiten la entrega instantánea de servicios basados en información en una extensa variedad de ubicaciones alternativas. Los adelantos en la tecnología de las comunicaciones y en el diseño de terminales amistosas para el usuario han desempeñado un papel importante al incrementar el desarrollo de esos canales. La banca de menudeo proporciona un buen ejemplo, con su creciente utilización de sistemas de entrega electrónica, como cajeros automáticos en aeropuertos o centros comerciales, instalaciones bancarias de tipo electrónico en tiendas de menudeo y sistemas de pago de cuentas por teléfono.

Diseño de la fábrica de servicio. Si los clientes están obligados a ir al lugar de entrega del servicio, entonces esta "fábrica" debe estar ubicada y diseñada teniendo en mente la comodidad del cliente. No obstante, cuando la naturaleza del proceso de servicio hace que sea posible entregar el servicio a distancia, entonces el diseño de la fábrica se puede enfocar exclusivamente en las prioridades operacionales. La reflexión en los procedimientos de servicio para todos los servicios, con excepción de los de procesamientos de personas,

puede permitir que la empresa mantenga a sus clientes fuera de la fábrica, transformando así un servicio de "nivel elevado de contacto" en uno de "nivel bajo de contacto". Las probabilidades de éxito mediante ese esfuerzo se incrementarán cuando los nuevos procedimientos también ofrezcan a los clientes una mayor comodidad.

ESQUEMAS DE CLASIFICACIÓN ADICIONALES

Vamos a considerar algunas de las otras preguntas que se podrían hacer acerca de los servicios:

1. ¿En qué forma se proporciona actualmente el servicio?
2. ¿Cuál es la naturaleza de la demanda del servicio?
3. ¿Cuáles son los atributos de la experiencia del servicio?
4. ¿Qué tipo de relación tiene la organización de servicio con sus clientes?
5. ¿Qué tanto espacio hay para alteraciones según especificaciones y para un criterio de parte del proveedor de servicios?

¿En qué forma se proporciona el servicio?

En un esquema de clasificación se abordan dos aspectos básicos: el método de entrega actual y el número de lugares de distribución. La naturaleza del servicio influye en la estrategia de distribución y a la vez está modelada por ella. Una pregunta clave es: en la actualidad, ¿la empresa requiere que sus clientes estén en contacto físico directo con su personal, equipo e instalaciones? (Como ya hemos visto, esto es inevitable en el caso de los servicios de procesamiento de personas, pero es opcional para otras categorías.) Si la empresa requiere un contacto físico directo, ¿los clientes deben visitar las instalaciones de la organización de servicio, o esta última enviará personal y equipo a las ubicaciones de los clientes? En forma alternativa, ¿las transacciones entre proveedor y cliente se pueden llevar a cabo a distancia (como en el caso de las dos categorías de servicios, basados en información y de posesiones transportadas, que se pueden enviar a través de canales físicos)?

Un segundo aspecto concierne a la estrategia de distribución de la empresa en términos de sitios de distribución: ¿cuenta con una sola instalación, o sirve a sus clientes a través de sucursales múltiples en diferentes ubicaciones? El resultado de este análisis, que

combina tanto el tipo de contacto como el número de ubicaciones, se puede ver en la tabla, que consta de seis células diferentes.

Tabla: Método de entrega del servicio

Naturaleza de la interacción entre el cliente y la organización de servicio	Disponibilidad de ubicaciones de servicio	
	Una sola ubicación	Ubicaciones múltiples
<i>El cliente va a la organización de servicio</i>	Teatro Peluquería	Servicio de autobuses Cadena de alimentos de preparación rápida
<i>La organización de servicio va a la ubicación del cliente</i>	Servicio de cuidado del césped Servicio de control de plagas Taxis	Entrega de correspondencia Servicio de clubes de automovilismo en carreteras
<i>El cliente y la organización de servicio realizan sus transacciones a distancia (comunicaciones por correo o electrónicas)</i>	Compañía de tarjetas de crédito Red difusora	Estación de televisión local Compañía de teléfonos

Apreciaciones e implicaciones. La forma en la cual y en donde se proporciona el servicio es la base de la estrategia de distribución. También afecta la naturaleza de las experiencias de los clientes incluyendo los encuentros que tienen con el personal de servicio específico; y causa un impacto en los costos en los cuales incurren para obtener el servicio.

La conveniencia de las ubicaciones y de los horarios operacionales de la fábrica de servicio puede asumir una importancia mayor cuando un cliente debe estar físicamente presente ya sea durante todo el tiempo de la entrega del servicio, o incluso sólo para iniciar y terminar la transacción. Los gerentes se deben preguntar: ¿Nuestro servicio se ofrece en

horarios y en ubicaciones convenientes para los clientes? ¿Cuánto tiempo esperan los clientes para recibir realmente el servicio, cuánto gastan en ir a la instalación y regresar, cuánto tiempo tardan en obtener información, esperar en la fila y pagar por el servicio? ¿Qué costos financieros están implicados en el recorrido? ¿Cuánto esfuerzo físico y mental se requiere? ¿Qué tan atractivas son nuestras instalaciones de menudeo en relación con las alternativas de la competencia? Y ¿en qué forma la combinación de instalaciones, equipo y personal afecta la naturaleza general de la experiencia de servicios para los clientes? En ciertos servicios, los proveedores van a la ubicación de los clientes. Por supuesto, esto es esencial cuando el objetivo del servicio es algún objeto físico que no se puede mover, como un edificio que necesita limpieza, una máquina grande que requiere una reparación, un apartamento que necesita un tratamiento de control de plagas, o un jardín que necesita un arreglo. Puesto que cada vez resulta más costoso que el personal de servicio y su equipo vayan al cliente, y además eso se lleva mucho tiempo, hay una tendencia a alejarse de este enfoque.

Sin embargo, todavía hay un nicho que deja muy buenas utilidades para los proveedores especialistas cuyos clientes están dispuestos a pagar una cantidad extra a cambio de los ahorros de tiempo y de la conveniencia de recibir la visita de los proveedores de servicios. Por ejemplo, una veterinaria en la ciudad de Cape Cod ha desarrollado su negocio basándose en visitas domiciliarias a los animales domésticos enfermos. Ha descubierto que los clientes pagan con gusto una cantidad extra por un servicio que no sólo ahorra tiempo, sino que también causa menos estrés al animal que cuando espera en una atestada clínica veterinaria, llena de otros animales y sus preocupados dueños. Sin embargo, las horas de servicio siguen siendo importantes y la ubicación de la base del empleado del negocio de servicio puede restringir tanto el área dentro de la cual se puede ofrecer el servicio, como la rapidez con la cual el personal de servicio puede responder a una llamada urgente cuando el tiempo es esencial.

En contraste, el trato a distancia con una organización de servicio puede significar que un cliente jamás vea las instalaciones de servicio y nunca conozca cara a cara al personal de servicio. Una consecuencia importante es que el número de encuentros de servicio tiende a ser menor y que aquellos encuentros que sí tienen lugar con el personal de servicio probablemente son por teléfono, o en una forma todavía más remota, por correo o por fax. El resultado de la actividad del servicio sigue siendo importante para el cliente, pero gran parte

del proceso del servicio puede permanecer oculto para él. Las tarjetas de crédito y los seguros son ejemplos de servicios que se pueden solicitar y proporcionar por correo o telecomunicaciones.

¿Cuál es la naturaleza de la demanda del servicio?

Los negocios de servicio, normalmente no pueden acumular su producción, debido a que la naturaleza limitada por el tiempo de la entrega del servicio hace que sea imposible tener un inventario del producto terminado. Por ejemplo, el ingreso potencial de un asiento vacío en un vuelo de una aerolínea se pierde para siempre una vez que el avión ha despegado y las "noches-habitación", que constituyen la unidad básica de producción de todos los establecimientos de alojamiento, son igualmente perecederas. De la misma manera, la capacidad productiva de un taller de reparación de automóviles (instalaciones, personal y equipo) se desperdicia si nadie lleva su automóvil para que le den servicio un día que el taller está abierto. A la inversa, cuando la demanda de servicios excede a la oferta, se pueden perder los negocios excedentes. Si alguien no puede reservar un asiento en un vuelo, otra aerolínea obtiene el negocio, o bien el viaje se cancela o se pospone. Y si una empresa contable está demasiado ocupada para aceptar un trabajo de impuestos y auditoría de un presunto cliente, otra empresa obtendrá la asignación.

Pero los desequilibrios entre la oferta y la demanda no se encuentran en todas las situaciones de servicio. En la tabla se muestra una forma útil de categorizar los servicios para este propósito. El eje horizontal clasifica las organizaciones conforme a si la demanda del servicio fluctúa mucho o poco a lo largo del tiempo; el eje vertical las clasifica conforme a si la capacidad es o no suficiente para satisfacer la demanda pico. Como una generalización, es más probable que hoy en día los problemas de capacidad existan en las organizaciones de servicio que implican procesos físicos, más que en aquellas que implican procesos basados en la información.

TABLA CUÁL ES LA NATURALEZA DE LA DEMANDA DEL SERVICIO, EN RELACIÓN CON LA OFERTA

Grado hasta el cual está restringida la oferta	Grado de las fluctuaciones de la demanda a lo largo del tiempo	
	Amplio	Limitado
<i>La demanda pico por lo común se puede satisfacer sin una demora considerable</i>	1. Electricidad Gas natural Teléfono Unidad de maternidad de un hospital Urgencias de policía e incendios	2. Seguros Servicios legales Banca Lavandería y tintorería
<i>La demanda pico excede con regularidad la capacidad</i>	4. Contabilidad y preparación de impuestos Transportación de pasajeros Hoteles y moteles Restaurantes Teatros	3. (Servicios similares a aquellos en el cuadro superior, pero que tienen una capacidad insuficiente para su nivel base de negocios).

Esta clasificación da por resultado cuatro categorías amplias de organizaciones, como lo ilustran los ejemplos en la tabla. ¿Cuáles son las implicaciones estratégicas para los gerentes de mercadotecnia en cada caso? Las organizaciones en el cuadro 1 podrían utilizar incrementos en la demanda fuera de los periodos pico, las del cuadro 2 deben decidir si deben seguir buscando un crecimiento continuo en la demanda y la capacidad, o continuar con el status quo, y las del cuadro 3 pueden necesitar una disminución temporal del esfuerzo mercadológico hasta que se pueda incrementar la capacidad para satisfacer o exceder los niveles de demanda actuales. Sin embargo, las organizaciones de servicio en el cuadro 4 se enfrentan a un problema constante: tratar de disminuir la demanda para igualarla con la capacidad, lo que implica tanto un estímulo como un desaliento de la demanda. Esta cuarta categoría es la que ofrece el mayor reto para la mercadotecnia.

Percepciones y sus implicaciones. El control de la demanda es un reto importante para muchos vendedores de servicios, en especial en los servicios de procesamiento de personas y de procesamiento de posesiones, cuando las oportunidades de controlar el nivel de capacidad física (representado por las instalaciones o el personal) son muy restringidas. Para muchas organizaciones de servicio, el control exitoso de las fluctuaciones en la demanda, por medio de acciones de mercadotecnia, es la clave para obtener utilidades.

Para determinar cuál es la estrategia más apropiada en cada caso, necesitamos buscar las respuestas a algunas preguntas adicionales. ¿Las fluctuaciones en la demanda son cíclicas? Y de ser así, ¿Cuál es el periodo normal del ciclo? ¿Cuáles son las causas fundamentales de estas fluctuaciones en la demanda? ¿Reflejan hábitos o preferencias de los clientes que los esfuerzos de mercadotecnia podrían cambiar? ¿O se derivan de decisiones de terceras partes, como empleados y escenarios de funcionamiento de escuelas y horarios del salón de clases? En forma alternativa, ¿las variaciones en la demanda están causadas por acontecimientos fortuitos, como condiciones climatológicas y urgencias de salud?

Una forma de allanar las altas y bajas de la demanda es por medio de estrategias que animen a los clientes a cambiar voluntariamente sus planes, como ofrecer precios de descuento especiales o un valor añadido del producto durante los periodos de baja demanda. Otro enfoque es racionar la demanda mediante un sistema de reservaciones o listas de espera que básicamente hace un inventario de la demanda, más que de la oferta. Como una alternativa, para generar una demanda en periodos de un exceso de capacidad, los esfuerzos para desarrollar nuevos negocios se podrían orientar a los presuntos clientes con un patrón de demanda contrario al ciclo. Por ejemplo, una empresa contable con un exceso de trabajo al final de cada año calendario, podría buscar nuevos clientes cuyo año financiero haya terminado el 30 de junio o el 30 de septiembre.

La determinación de cuál es la estrategia apropiada requiere una comprensión de quién o qué es el objetivo del servicio. Si el servicio se proporciona a los clientes en persona, hay límites en cuanto al tiempo que debe esperar un cliente en la fila; por consiguiente, las estrategias diseñadas para hacer un inventario de la demanda o racionarla se deben enfocar en la adopción de sistemas de reservaciones. Pero si el servicio se proporciona para bienes o activos intangibles, entonces el inventario de la demanda debe ser más factible, a menos que el bien sea una necesidad vital, como un automóvil, en cuyo caso las reservaciones pueden ser el mejor enfoque.

¿Cuáles son los atributos de la experiencia del servicio?

Cuando los clientes se ven obligados a visitar una fábrica de servicio, sus percepciones de esos elementos físicos constituyen una parte muy importante de su experiencia total.

Dan Thomas ha sugerido que es posible obtener algunos enfoques administrativos útiles al dividir los servicios en aquellos que se basan primordialmente en el equipo y aquellos cuya base primordial son las personas. Aun cuando es cierto que el personal de servicio en ocasiones se puede sustituir con equipo y viceversa, esta amplia distinción es quizá demasiado simplista como una base para considerar la forma en la cual los consumidores pueden percibir y evaluar las características del servicio.

Un enfoque alternativo reconoce que un servicio puede variar en su énfasis en los atributos, ya sea de las personas o del equipo, o de ambos. Además, podemos ampliar la dimensión "personas" para incluir a otros clientes, así como al personal de servicio y la dimensión "equipo" para incluir las instalaciones físicas en donde se proporciona el servicio.

Nuestro interés aquí son las percepciones del consumidor acerca de la entrega del servicio. Una perspectiva así inevitablemente excluye al personal y el equipo que funciona tras bambalinas, puesto que por lo común no están en evidencia como parte del producto. En este esquema, las dimensiones de interés en cada una de las características representan un espectro, más que las categorías separadas, de manera que utilizaremos una cruz bidimensional, en vez de una matriz, para ilustrar en dónde están ubicados diferentes tipos de servicios en relación unos con otros.

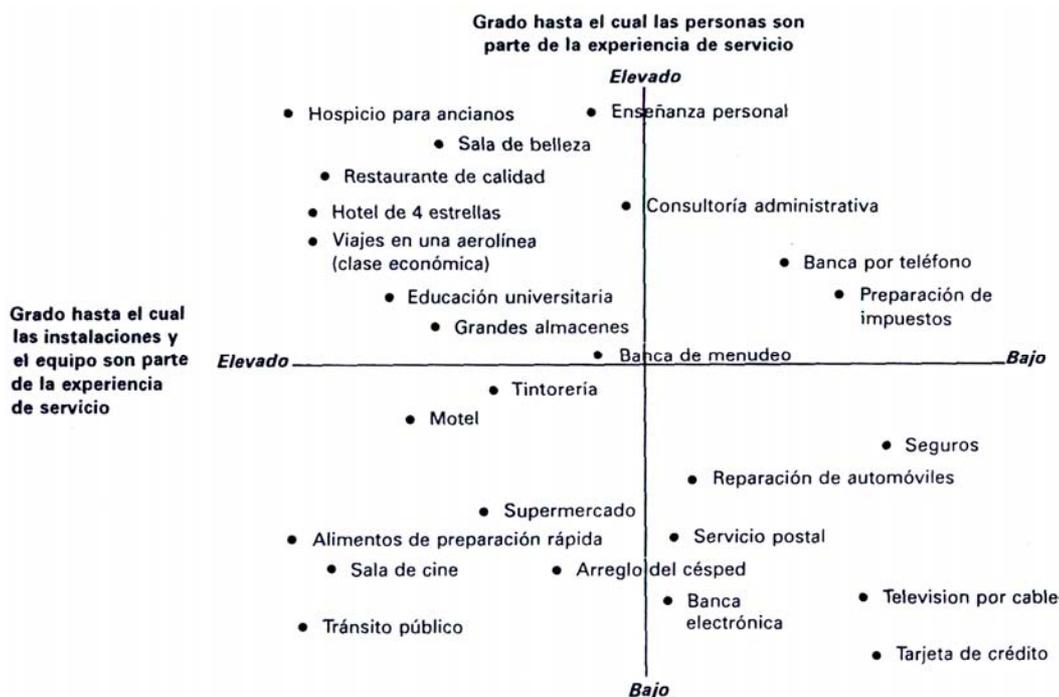
Utilizando este esquema, una estación de radio que sólo difunde música (con un mínimo de comentarios) se categorizaría con un nivel "bajo" tanto en atributos de las personas como físicos, mientras que un hotel costoso se podría categorizar como "alto/alto". Una empresa de consultoría administrativa se categorizaría en un nivel "alto" en lo que concierne a las personas y "bajo" en equipo y atributos de las instalaciones, pero "alto" en lo relativo a las personas, mientras que para la transportación en el metro la clasificación podría ser a la inversa, "alto" en equipo e instalaciones, pero "baja" en lo que concierne a las personas.

Percepciones y sus implicaciones. Mientras mayor sea el grado de participación física de los clientes en el proceso de servicio, más probabilidades hay de que el personal de servicio, el equipo y las instalaciones constituyan una parte importante de la experiencia de servicio. Al elegir entre proveedores competidores, los clientes pueden basar su criterio de elección tanto en su evaluación de estos elementos como en su evaluación del resultado real del servicio.

El esquema de clasificación que presentamos en la figura puede ayudar a que los vendedores se centren en cuáles son los tipos de atributos dominantes en el paquete de servicio, de manera que puedan buscar puntos de referencia de otros negocios de servicio con un énfasis similar en las instalaciones/personas. Por ejemplo, para un hospital sería útil estudiar algunos hoteles bien administrados en busca de enfoques alternativos de mercadotecnia, o una empresa de contaduría pública podría considerar las estrategias de mercadotecnia empleadas por una exitosa empresa de consultoría administrativa. En forma alternativa, este tipo de análisis podría mostrar que los servicios proporcionados por la misma industria como moteles y hoteles balneario en las carreteras, o banca electrónica y banca convencional basada en el menudeo muestran que tienen muy poco en común en lo

que concierne a su relativo énfasis en la instalación y los atributos de las personas. Aquí la implicación es que las estrategias de mercadotecnia que emplea un tipo de servicio en una industria tal vez no se pueden generalizar a otros servicios que ofrece esa misma industria.

Figura: Comprensión de las características del servicio.



Los negocios de servicio que tienen un nivel elevado en los atributos de las personas tienden a ser más difíciles de administrar que aquellos que se basan primordialmente en el equipo. Algo de interés particular para los vendedores es el hecho de que la uniformidad en la ejecución del producto es más difícil de lograr por medio de las personas que por medio de las máquinas. Algunos negocios de servicio, como la banca de menudeo, están cambiando de sistemas de distribución con una mano de obra intensiva, como los servicios proporcionados por los cajeros en los bancos, a sistemas de autoservicio en los cuales los clientes operan un equipo como cajeros automáticos (CA); un cambio en la naturaleza de los procedimientos de entrega puede alterar las características del producto servicio, cambiando así su posición dentro de la matriz. A menos que el personal de servicio al cliente esté disponible para proporcionar ayuda: un usuario que está teniendo dificultades con un cajero automático debe ponerse en contacto con una persona anónima en el otro extremo de una línea telefónica, o bien pedir a otro cliente que lo ayude.

El cambio al autoservicio representa una tendencia significativa en muchos negocios de servicio y se puede ver en industrias tan variadas como la banca, las gasolineras de

menudeo y los restaurantes de servicio rápido. En algunos casos, el equipo reemplaza al personal; en otros, los propios esfuerzos de un cliente pueden reemplazar al personal de servicio para ciertas tareas, como recoger los alimentos en la cocina y retirar las charolas de las mesas después de una comida en un restaurante de alimentos de preparación rápida. En este último caso, los clientes siguen teniendo contacto con el personal de servicio, pero en vez de interactuar con meseros, ahora tratan con los encargados de tomar los pedidos y con el personal de la cocina.

¿Qué tipo de relación tiene la organización de servicio con sus clientes?

En el sector de servicio, los compradores tanto domésticos como institucionales pueden recibir el servicio con una base continua. Esto ofrece una forma de categorizar los servicios, cuyos cimientos radican en la naturaleza de la relación y la entrega.

Podemos preguntar, en primer lugar: ¿la organización de servicio entabla una relación de "membresía" con sus clientes, como en el caso de las suscripciones telefónicas, la banca y el médico familiar? o ¿no existe una relación formal? Y en segundo: ¿el servicio se proporciona sobre una base continua, como un seguro, una difusión por radio o televisión o una póliza de protección? o ¿Cada transacción se registra y se cobra por separado? La tabla muestra la matriz resultante de esta categorización, con ejemplos en cada categoría.

TABLA RELACIONES CON LOS CLIENTES		
Naturaleza de la entrega del servicio	Tipo de relación entre la organización de servicio y sus clientes	
	Relación de "membresía" No existe una relación formal	
<i>Entrega continua del servicio</i>	Seguros Suscripción de televisión por cable Inscripción en la universidad Banca	Estación de radio Protección policiaca Faro Carreteras públicas
<i>Transacciones separadas</i>	Llamadas de larga distancia desde el teléfono de un suscriptor Suscripción a una serie de obras de teatro Viajes con boleto de abono Reparaciones bajo garantía Tratamiento de la salud para un miembro de una organización del cuidado de la salud	Renta de automóviles Servicio de correos Cuotas de carretera Teléfono de paga Sala de cine Transportación pública Restaurante

Percepciones y sus implicaciones. La ventaja para la organización de servicio que tiene una relación de "membresía" es que sabe quiénes son sus clientes actuales y, por lo común, el empleo que dan a los servicios ofrecidos. Esta información puede ser valiosa para

propósitos de segmentación si se llevan registros apropiados y si los datos son fácilmente accesibles en un formato que se preste a un análisis computarizado. El hecho de conocer las identidades y direcciones de los clientes actuales permite que la organización utilice efectivamente el correo directo, las ventas por teléfono y las visitas de venta personales.

La naturaleza de la relación de servicio también tiene importantes implicaciones para la fijación de precios. Siempre que el servicio se ofrece con una base constante, por lo común hay un solo cargo periódico que cubre todos los servicios contratados. La mayor parte de las pólizas de seguros tienen cabida en esta categoría, igual que las colegiaturas y las cuotas de alojamiento en una universidad con residencia para sus alumnos. La gran ventaja de este enfoque de paquete es su simplicidad. No obstante, algunas membresías implican una serie de transacciones separadas e identificables, en las cuales el precio que se paga está vinculado explícitamente con el número y el tipo de dichas transacciones. Aun cuando su control es más complejo, ese enfoque es más justo para los clientes (cuyos patrones de utilización pueden variar ampliamente) y puede desalentar un empleo antieconómico de lo que se percibe como servicios "gratuitos". En tales casos, es posible ofrecer a los "miembros" ciertas ventajas sobre los usuarios casuales por ejemplo, tarifas de descuento (los suscriptores de teléfonos pueden pagar menos por las largas distancias que hacen desde sus propios teléfonos de lo que pagan los usuarios del teléfono), o una notificación anticipada y reservaciones prioritarias (suscripciones de teatros).

Algunas membresías ofrecen ciertos servicios (como renta de equipo o una conexión con un sistema de servicios públicos) por una tarifa base y después hacen cargos incrementales por cada transacción separada más allá de un mínimo definido.

Cuando no existe una relación formal entre proveedor cliente, la entrega continua del producto por lo común sólo se encuentra entre aquellos servicios que los economistas califican de "bienes públicos" por ejemplo, difusión por radio y televisión, servicios de faros y carreteras públicas que están disponibles continuamente, financiados con los ingresos de los impuestos y que se ofrecen sin cargo alguno. Las transacciones separadas; cuando cada utilización implica un pago al proveedor del servicio de parte de un consumidor esencialmente "anónimo" son comunes en servicios de transportación, restaurantes, salas de cine, talleres de reparación de calzado, etc. El problema para los vendedores de esos servicios es que tienden a estar menos informados acerca de quiénes son sus clientes y de cuál es el empleo que da cada cliente al servicio.

Las relaciones del tipo de membresía por lo común dan por resultado la lealtad del cliente hacia un proveedor de servicios particular. (Sin embargo, en ocasiones no hay otra elección, debido a que el proveedor tiene un monopolio.) Lo mismo que en la estrategia de mercadotecnia, muchos negocios de servicio buscan formas de desarrollar relaciones formales continuas con los clientes, con el fin de asegurar negocios repetidos y/o un respaldo financiero constante. Por ejemplo, las difusoras de radio y televisión crean clubes de membresía para los donantes y a cambio ofrecen guías de programas mensuales; las organizaciones de presentaciones artísticas venden series de suscripciones; las agencias de tránsito ofrecen pases mensuales; las aerolíneas crean clubes para los viajeros frecuentes y los hoteles desarrollan programas de "huéspedes de honor" que ofrecen reservaciones prioritarias y otras recompensas para sus huéspedes frecuentes. En este caso, la tarea de la mercadotecnia es determinar cómo sería posible aumentar las ventas y los ingresos por medio de esas "membresías". y al mismo tiempo evita un requerimiento de membresía formal que daría por resultado el congelamiento de un gran volumen de negocios casuales deseables.

¿Qué tanto espacio hay para servicios a la medida del cliente y para el juicio de parte del proveedor de servicios?

Debido a que los servicios se crean a medida que se consumen y debido a que el cliente está realmente involucrado en el proceso de producción, hay una esfera de acción mucho más amplia para ajustar el servicio con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes individuales. Como se muestra en la tabla , ese ajuste puede tener lugar por lo menos a lo largo de dos dimensiones: 1) hasta qué grado las características del servicio y de su sistema de entrega se prestan a un ajuste según las necesidades, y 2) qué tanto criterio puede ejercer el personal que tiene contacto con el cliente para definir la naturaleza del servicio recibido por los clientes.

TABLA AJUSTES SOBRE PEDIDO Y CRITERIO EN LA ENTREGA DEL SERVICIO

Grado hasta el cual el personal que tiene contacto con el cliente ejerce su criterio para satisfacer las necesidades del cliente individual	Grado hasta el cual se ajustan sobre pedido las características del servicio	
	Elevado	Bajo
<i>Elevado</i>	Servicios legales Cuidado de la salud/cirugía Diseño arquitectónico Agencia de bienes raíces Servicio de taxis Cosmetólogo Plomero Educación (con preceptores)	Educación (aulas grandes) Programas de prevención de la salud
<i>Bajo</i>	Servicio telefónico Servicios de hotel Banca de menudeo (exclusivamente préstamos grandes) Restaurante de calidad	Transportación pública Reparación rutinaria de aparatos electrodomésticos Restaurante de alimentos de preparación rápida Sala de cine Deportes de espectador

Algunos conceptos del servicio están bastante estandarizados. Por ejemplo, la transportación pública funciona en rutas fijas con horarios previamente determinados. Las reparaciones rutinarias de aparatos electrodomésticos por lo común implican un careo fijo y el cliente es responsable de dejar el artículo en una ubicación de menudeo determinada y de recogerlo después. Los restaurantes de alimentos de preparación rápida tienen un pequeño menú fijo y son muy pocos los que ofrecen a los clientes una elección en cuanto a la forma de cocinar y servir los alimentos. Las salas de cine, de diversiones y los deportes de espectadores asignan al auditorio un papel relativamente pasivo aun cuando en ocasiones éste es muy ruidoso.

Otros servicios ofrecen a los clientes una extensa gama de opciones. Cada suscriptor de un servicio telefónico disfruta de un número individual y puede utilizar el teléfono para obtener una extensa gama de diferentes servicios desde recibir llamadas personales del vecino que vive al lado hasta llamar a un socio de negocios en el otro extremo del mundo, desde la transmisión de datos o fax hasta marcar un número para escuchar una plegaria. Las cuentas bancarias de menudeo también se ajustan según las necesidades, y cada cheque o tarjeta bancaria lleva el nombre y el código personal del cliente. Dentro de las restricciones establecidas por el banco, el cliente goza de una libertad considerable sobre cómo y cuándo utiliza la cuenta y recibe un estado mensual personalizado. Los buenos hoteles y restaurantes por lo común ofrecen a sus clientes una variedad de opciones de servicios de donde pueden elegir, así como una considerable flexibilidad en la forma en la cual se entrega el producto servicio.

En cada uno de estos casos, el papel del personal que está en contacto con el cliente es un tanto limitado. Con excepción de ajustar su estilo personal al cliente y responder a las preguntas directas, el personal de contacto tiene relativamente muy poca libertad para alterar las características del servicio que proporciona (si en realidad está involucrado en algún grado en la entrega del servicio). Su papel es básicamente el de operadores o encargados de tomar pedidos. El criterio y la libertad en el trato con los clientes en general se reserva para los gerentes o supervisores, que por lo común no participan en la entrega del servicio, a menos que surja un problema.

Una tercera categoría de servicios otorga al personal que está en contacto con los clientes una amplia libertad en lo que concierne a la forma en la cual se proporciona el servicio, y sin embargo, esos individuos no establecen una diferencia significativa en las características de su servicio entre un cliente y otro. Por ejemplo, los educadores que imparten cursos por medio de conferencias y hacen exámenes de elecciones múltiples, calificados por computadora, pueden ofrecer un curso muy diferente al de los colegios que emplean métodos diferentes para enseñar el mismo tema, y no obstante, dentro de cada salón de clases, todos los estudiantes están expuestos a una experiencia similar.

Sin embargo, hay una clase de servicios que no sólo implica un grado elevado de ajuste, sino que también requiere que el personal que tiene contacto con los clientes ejerza su criterio en lo que concierne a las características del servicio y a la forma en la cual se proporciona a cada cliente. Lejos de ser reactivo en sus tratos con los clientes, ese personal de servicio a menudo es prescriptivo: los usuarios buscan a esos individuos para pedir consejo, así como para una ejecución del servicio que se ajuste a sus necesidades. En esta categoría, el lugar del control cambia del usuario al proveedor una situación que para algunos clientes parece desconcertante. Los consumidores de servicios quirúrgicos literalmente ponen sus vidas en manos del cirujano (por desgracia, también sucede lo mismo en el caso de los servicios de taxis en muchas ciudades). Los servicios profesionales, como legales, médicos, contables y de arquitectura, también tienen cabida en esta categoría. Todas son industrias de oficinistas y de "conocimientos", que requieren una amplia capacitación, con el fin de desarrollar las habilidades y el criterio necesarios para una entrega satisfactoria del servicio. Dentro de esta categoría también se encuentran los proveedores de servicios como jardineros, cosmetólogos y plomeros. Su trabajo se ajusta a

la situación que tienen entre manos, y en cada caso el cliente compra la experiencia y los conocimientos requeridos para idear una solución que se ajuste a sus necesidades.

Percepciones y sus implicaciones. En un grado mucho mayor que en el sector de fabricación, los productos servicio están "hechos a la medida". Sin embargo, esos ajustes a la medida tienen su costo. La administración de servicios a menudo significa una lucha constante entre los deseos de los gerentes de mercadotecnia de añadir un valor y las metas de los gerentes de operaciones de reducir costos mediante la estandarización. La resolución de esas disputas; una tarea que puede requerir el arbitraje del gerente general, requiere una buena comprensión de los criterios de elección del consumidor, en particular de aquellos que se relacionan con trueques de precio-valor y con la estrategia del posicionamiento competitivo. En la actualidad, la mayoría de los gerentes en los negocios de servicio han salido adelante a lo largo de la ruta de las operaciones; por consiguiente, podría ser necesaria una participación en programas educacionales para ejecutivos, con el fin de proporcionar la perspectiva necesaria de la mercadotecnia para que puedan tomar decisiones equilibradas.

El ajuste según las necesidades no es necesariamente importante para el éxito. Como ha señalado Levitt, la industrialización de un servicio para aprovechar las economías de la producción masiva en realidad puede incrementar la satisfacción del consumidor. La rapidez, la uniformidad y los ahorros de precio pueden ser más importantes para muchos clientes que el servicio ajustado a sus necesidades. En algunos casos, como el de los deportes de espectadores y las actuaciones artísticas, parte de la experiencia del producto es compartir el servicio con muchas otras personas. En otros casos, el cliente espera compartir las instalaciones de servicio con otros consumidores, como en el caso de hoteles y Aerolíneas y, sin embargo, espera cierto grado de reconocimiento individual y un trato personal. Permitir que los clientes reserven con anticipación habitaciones o asientos específicos, hacer que el personal de servicio se dirija a ellos por su nombre (que aparece en su boleto o en el cupón de reservación) y proporcionar cierta libertad para una elección individual (servicio a las habitaciones, llamadas de despertador, bebidas y alimentos), son formas de crear una imagen de un servicio ajustado a las necesidades.

Por lo general, para los clientes es agradable saber con anticipación qué es lo que están comprando, cuáles son las características del producto y qué es lo que hará por ellos

el servicio. Las sorpresas y las incertidumbres por lo común no son bienvenidas. No obstante, cuando la naturaleza del servicio requiere una solución basada en un criterio y ajustada a las necesidades como sucede en un servicio profesional, no siempre está muy claro, ni para el cliente ni para el profesional, cuál será el resultado. Con frecuencia, una dimensión importante del papel del profesional es diagnosticar la naturaleza de la situación y después diseñar una solución.

Los gerentes responsables del desarrollo de la estrategia de mercadotecnia harían bien en reconocer que los clientes se pueden sentir descontentos acerca de ciertos resultados. En estos casos, el personal que está en contacto con el cliente no sólo es parte del producto, también determina lo que debe ser el producto. Una solución a este problema es la división del producto en dos componentes separados, diagnóstico y puesta en práctica de una solución, los cuales se ejecutan y se pagan por separado. A pesar de que el resultado del diagnóstico no siempre se puede predecir con exactitud, el cliente por lo menos tiene la seguridad de saber que no es necesario proceder de inmediato con la solución propuesta; de hecho, siempre existe una segunda opción de buscar una segunda opinión. El componente solución, en contraste, a menudo se puede explicar de antemano en todos sus detalles, de manera que el cliente tiene una buena idea de lo que puede esperar. Incluso así, todavía puede haber cierta incertidumbre acerca del resultado, como en el caso de las acciones legales o los tratamientos médicos, pero la gama de posibilidades debe ser más limitada para este momento y puede ser factible asignar ciertas probabilidades a resultados alternativos.

Tal vez sea necesario enfocar los esfuerzos de mercadotecnia al proceso de las interacciones cliente-proveedor. Ayudará a los presuntos clientes a hacer elecciones entre proveedores alternativos (en especial en lo que concierne a los profesionales) si saben algo del enfoque de la organización (o del individuo) al diagnóstico y la solución de problemas, así como del estilo de relación con sus clientes. Estas consideraciones trascienden más allá de la simple exposición de calificaciones en un anuncio o un folleto. Algunos profesionales ofrecen a sus presuntos clientes una entrevista gratuita antes de hacer cualquier compromiso. Este encuentro "a prueba" tiene la ventaja de permitir que ambas partes decidan si existe o no una buena relación.

OTROS ESQUEMAS DE CLASIFICACION

Dabholkar ha estado desarrollando un nuevo esquema muy interesante, enfocándose en las formas en las que las empresas utilizan la tecnología. Propone tres formas de clasificación, basadas en: 1) quién proporciona el servicio (de persona a persona por vía de la tecnología versus el autoservicio mediante la tecnología); 2) en dónde se proporciona el servicio (en la ubicación de servicio versus el hogar o el lugar de trabajo del cliente), y 3) la forma en la cual se proporciona el servicio (distancia física entre cliente y proveedor [empleado o tecnología] versus proximidad física entre cliente y proveedor [empleado o tecnología]); por supuesto, se logra salvar la distancia física por medio de enlaces de telecomunicaciones.

Dos enfoques adicionales a la clasificación de servicios se basan en la durabilidad de los beneficios del servicio y en la entrega de éste.

Duración de los beneficios

Podemos tratar de categorizar los servicios conforme a cuánto tiempo duran sus beneficios. Por ejemplo, los correspondientes al lustrado del calzado duran hasta que éste se vuelve a ensuciar; los beneficios de un corte de pelo duran hasta que el cliente ve que su cabellera ha crecido o piensa que necesita un nuevo corte. Algunos beneficios del servicio duran, en teoría, toda la vida por ejemplo, la educación superior. Otros, como muchas formas de entretenimiento, son muy fáciles de olvidar y sus beneficios asociados sólo duran mientras está en proceso la entrega del servicio. ¿Qué hay de los beneficios del cuidado de la salud, como una intervención quirúrgica para reparar un hueso fracturado? En teoría, estos beneficios duran toda la vida, puesto que sin la cirugía el paciente podría quedar inválido durante el resto de su vida. Sin embargo, muchas de esas intervenciones médicas se olvidan una vez que el cuerpo ha sanado. De manera que tal vez podríamos hablar de la duración percibida o media vida de los beneficios del servicio.

A menudo se ha observado que hoy día la media vida de una maestría en administración de empresas es bastante breve, reflejando los rápidos cambios en el ambiente de negocios, los nuevos estilos de administración y el desarrollo de nuevos instrumentos y teorías administrativos. Si en la actualidad usted está inscrito en un programa de maestría en administración de empresas, haría bien en hacer planes para prolongar su

educación en el futuro mediante extensas lecturas, su participación en seminarios ejecutivos y por medio de la asistencia a conferencias de negocios en el terreno de su interés.

La distinción entre los servicios con base en la duración percibido de los beneficios tiene varias implicaciones para la mercadotecnia. Los servicios en los cuales los beneficios desaparecen muy pronto, eliminados por el paso del tiempo (como el corte de pelo y los servicios de limpieza). Pueden ser necesarios sobre una base repetitiva. Los servicios cuyos beneficios se consideran como duraderos durante años o décadas pueden dar por resultado vínculos a largo plazo entre el proveedor y el consumidor, lo que puede ser valioso para las referencias y también, en el caso de las organizaciones no lucrativas, para recabar fondos. Los servicios cuyos beneficios son altamente efímeros pueden engendrar muy poca lealtad a la marca y requerir una nueva mercadotecnia constante.

Duración de la entrega del servicio

La cantidad de tiempo requerido para recibir un servicio varía de unos cuantos minutos en el caso de una simple transacción financiera o una llamada telefónica breve, hasta varios años, como en el caso de la educación universitaria. Las implicaciones del tiempo de entrega del servicio dependen de si el cliente debe estar o no presente todo el tiempo que dure la entrega del servicio. Mientras más largo sea el periodo que el cliente debe pasar en la ubicación de servicio, más probabilidades hay de que la organización deba proporcionar elementos de servicio adicionales (servicios suplementarios). Si la entrega dura más de un par de horas, tal vez serán necesarias instalaciones de sanitarios y de bebidas refrescantes.

Si los clientes no tienen nada qué hacer mientras esperan el servicio, es probable que se aburran y se sientan intranquilos; las organizaciones de servicio consideradas ofrecen alguna forma de entretenimiento o distracción para mantener felices a sus clientes. Estas distracciones pueden variar desde una colección de revistas atrasadas en la sala de espera de un médico, hasta la exhibición de películas a bordo en los vuelos largos de las aerolíneas. Cuando la entrega se prolonga más allá de un día, los clientes deben viajar de su lugar de origen a la ubicación de servicio y de regreso, o bien se puede ofrecer alojamiento en la ubicación misma los hospitales y universidades ofrecen tanto alojamiento como servicio de alimentos.

Los servicios a las propiedades por lo común no requieren que los dueños estén presentes durante el servicio, pero si se privan del empleo de posesiones físicas importantes

durante cualquier lapso de tiempo prolongado, pueden apreciar el préstamo de un producto de reemplazo durante el periodo de servicio. Por ejemplo, las instalaciones de reparación de automóviles en ocasiones ofrecen a sus clientes un automóvil para que lo utilicen mientras reparan su propio vehículo.

B) LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE

EL SERVICIO COMO UN PROCESO

4 tipos de procesos de servicio fundamentales (recapitulando):

El procesamiento de personas tiene lugar cuando los clientes buscan algún servicio en el cual el proceso consiste en acciones tangibles dirigidas a su persona física, y por consiguiente requiere su presencia física a lo largo de la entrega del servicio.

El procesamiento de posesiones ocurre cuando los clientes piden a una organización de servicio que proporcione acciones tangibles, no para ellos mismos, sino más bien para alguna posesión física. En este caso, los clientes no necesitan involucrarse durante la entrega del servicio, pero sí el objeto del que se trata.

El procesamiento del estímulo mental abarca un grupo de servicios que consisten en acciones intangibles dirigidas a la mente de los clientes y por consiguiente requiere su participación mental (pero no necesariamente física) durante la entrega del servicio. Dichos servicios se pueden proporcionar a distancia, a través de canales electrónicos.

El procesamiento de información consiste en acciones intangibles con las posesiones de los clientes (o con sus activos intangibles). En teoría, los clientes pueden tratar casi totalmente a distancia con el proveedor del servicio.

Como vemos, muchos productos servicio son en realidad paquetes de actividades, que incluyen un producto fundamental, más una variedad de elementos de servicio suplementarios. Estos otros elementos también se pueden clasificar a lo largo de las mismas dimensiones que antes mencionamos e incluso pueden incluir las cuatro categorías: por ejemplo, cuando los viajeros solicitan una reservación en una aerolínea (procesamiento de información), se transportan por aire (procesamiento de personas), ven una película durante el vuelo (procesamiento del estímulo mental) y la aerolínea transporta su equipaje (procesamiento de posesiones). Sin embargo, el producto fundamental en este caso la transportación aérea del pasajero es lo que impulsa su necesidad de los otros tres.

Niveles de contacto del cliente

¿Qué tanto contacto tienen los clientes con los sistemas de entrega de servicios del mundo real? Las cuatro categorías de procesos prescriben el nivel mínimo de contacto que en realidad se necesita para obtener el servicio en cada caso. En la práctica, las empresas a menudo eligen ofrecer un sistema de entrega que requiere un nivel más elevado de participación física del que es necesario en teoría, dada la naturaleza del proceso fundamental. Por consiguiente, los bancos tradicionales todavía esperan que los clientes visiten en persona una sucursal, a pesar de que la moderna tecnología permite que todas las transacciones bancarias se lleven a cabo a distancia, no necesariamente dentro de la sucursal.

Para una mejor comprensión de las experiencias y encuentros de los clientes, dividiremos los servicios en tres niveles de contacto, que reflejan la conducta real del cliente en lo que concierne a su relación con el producto fundamental. Juntos, estos tres niveles; abarcan un espectro de participación del cliente en el sistema de entrega del servicio para el producto fundamental, representando el grado de contacto, ya sea con el personal de servicio, con los elementos físicos del servicio, o con ambos.

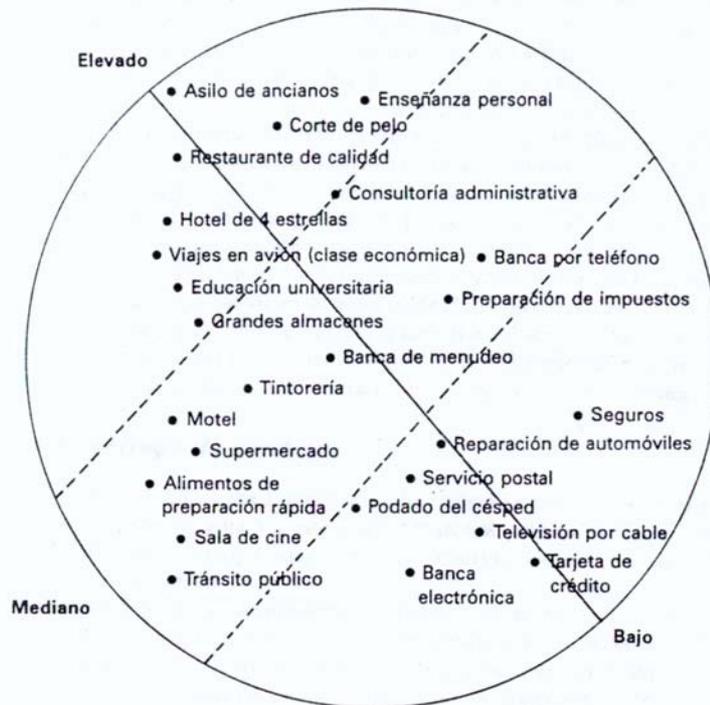
Los servicios de contacto elevado son aquellos en los cuales los clientes visitan en persona la instalación de servicio y participan activamente con la organización de servicio y su personal durante la entrega del servicio. Todos los servicios de procesamiento de personas (con excepción de aquellos que se proporcionan en el hogar) tienen cabida en esta categoría, igual que algunos servicios de las otras categorías, cuando por razones de tradición. Preferencia o falta de otras opciones, los clientes van a la ubicación de servicio y permanecen allí hasta que termina la entrega del servicio.

Los servicios de contacto mediano implican un menor grado de participación con los proveedores de servicios. En este grupo están los servicios en los que los clientes visitan las instalaciones del proveedor (o éste llega hasta el hogar de aquéllos o a la ubicación de un tercero), pero no están presentes durante la entrega del servicio, o bien tienen muy poco contacto con el personal de servicio. El propósito de este contacto a menudo se limita al establecimiento de relaciones, la definición del problema cara a cara, dejar una posesión física que va a recibir un servicio y después recogerla, o simplemente pagar la cuenta. En

esta categoría también están incluidas las operaciones sencillas de autoservicio, en las cuales los clientes deben operar físicamente una máquina que pertenece al proveedor o que está asociada con él.

Los servicios de bajo contacto no implican ningún contacto físico entre clientes y proveedores de servicios. En vez de ello, el contacto tiene lugar a distancia, a través de canales de distribución electrónicos o físicos; una tendencia que está aumentando rápidamente en la sociedad actual, orientada a la conveniencia. Tanto los servicios de procesamiento del estímulo mental (por ejemplo, televisión por cable), como los del procesamiento de información (por ejemplo, los seguros) tienen cabida naturalmente en esta categoría. También están incluidos los servicios de procesamiento de posesiones en los cuales el artículo que requiere servicio se puede enviar a la ubicación de servicio o someterse a "arreglos remotos" que se proporcionan electrónicamente en la ubicación del cliente desde otra ubicación distante (un servicio cada vez más común para abordar los problemas con el software). Por último, como antes mencionamos, muchos servicios que antes eran de elevado contacto se están transformando en servicios de bajo contacto cuando los clientes hacen sus compras desde sus hogares, realizan sus transacciones bancarias por teléfono y llevan a cabo una variedad de transacciones a través de World Wide Web.

FIGURA NIVELES DE CONTACTO DEL CLIENTE CON LAS ORGANIZACIONES DE SERVICIO



EL SERVICIO COMO UN SISTEMA

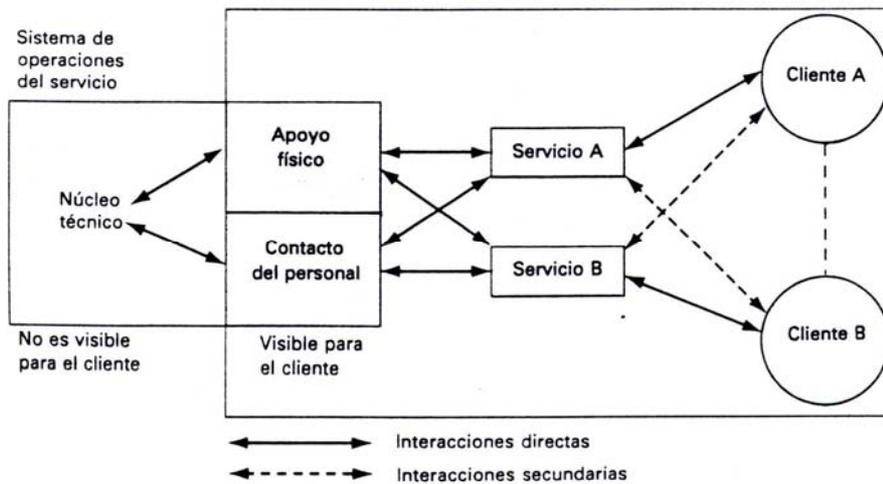
Cualquier negocio de servicio se puede considerar como un sistema que **incluye operaciones de servicio**, en las cuales se procesan las entradas y se crean los elementos del servicio y una entrega del servicio, donde tiene lugar el "ensamble" final de estos elementos y se proporciona el servicio al cliente. Unas partes de este sistema son visibles (o por lo menos aparentes) para los clientes; otras están ocultas en lo que en ocasiones se conoce como el núcleo técnico, y el cliente tal vez ni siquiera está enterado de su existencia.

Algunos escritores utilizan los términos de "oficina del frente" y "oficina posterior" al referirse a las partes visibles e invisibles de la operación. Otros hablan de "escenario" y "tras bambalinas", empleando la analogía del teatro para dramatizar la noción de que el servicio es una actuación.

Sistema de operaciones del servicio

Lo mismo que en una obra de teatro, los componentes visibles del sistema de operaciones del servicio se pueden dividir en aquellos relacionados con los actores (o el personal de servicio) y los que están referidos al escenario (o instalaciones físicas y equipo). Lo que sucede tras bambalinas tiene muy poco interés para los clientes. Como en una audiencia, éstos evalúan la producción conforme a aquellos elementos que en realidad experimentan durante el curso de la entrega del servicio y, por supuesto, conforme al resultado percibido del servicio. Naturalmente, si los individuos que están tras bambalinas fallan en desempeñar bien sus tareas de apoyo, el impacto en apariencia será para los clientes. Por ejemplo, quienes frecuentan un restaurante pueden descubrir que hay ciertos platillos en el menú que no están disponibles, debido a que alguien olvidó ir a la pescadería esa mañana. o que, su comida está demasiado cocida porque los hornos no estaban bien ajustados.

Figura: El negocio de servicios como un sistema.



La proporción de la operación total del servicio que es visible para los clientes varía según la naturaleza del servicio. Los servicios de contacto elevado relacionan directamente a la persona del cliente. Requieren que los clientes entren a la "fábrica", aun cuando todavía pueden tener lugar muchas actividades tras bambalinas, que ellos no pueden ver. Los servicios de contacto mediano, en contraste, requieren una participación menos considerable del cliente en la entrega de un servicio. En consecuencia; el componente visible del sistema de operaciones del servicio es proporcionalmente menor que en el caso de los servicios de procesamiento de personas. Los servicios de bajo contacto reducen al mínimo el contacto

del cliente con el proveedor del servicio. Resultado de ello es que una gran parte del sistema de operaciones del servicio está ubicada tras bambalinas. Los elementos del escenario por lo común se limitan a los contactos por correo y a las telecomunicaciones.

Sistema de entrega de servicios

La entrega de servicios concierne a dónde, cuándo y cómo se proporciona al cliente el producto o servicio. Este sistema abarca no sólo los elementos visibles del sistema de operación del servicio; apoyo físico y personal de servicio, sino que también puede implicar su exposición a otros clientes.

Tradicionalmente, la interacción entre los proveedores de servicios y sus clientes ha sido muy, estrecha. Pero por razones tanto de la eficiencia operacional como de la conveniencia para el cliente, las personas que buscan servicios que no requieren su presencia física han empezado a descubrir que está disminuyendo la cantidad de contacto directo con la organización de servicio. En breve, el componente visible del sistema de operaciones del servicio se está reduciendo, a medida que cambian los sistemas de entrega y que el servicio cambia, de niveles elevados a niveles más bajos de contacto.

La entrega electrónica a menudo ofrece a los clientes una conveniencia mayor que el contacto cara a cara. El equipo de autoservicio, como bombas de gasolina automatizadas o cajeros automáticos, está disponible en numerosas ubicaciones las 24 horas del día y los 7 días de la semana, aunque también hay desventajas potenciales. En ocasiones, para los clientes puede ser que el cambio del servicio personal al autoservicio sea desconcertante. De manera que para llevar a cabo este tipo de cambio en el sistema de entrega, tal vez se requieran: una campaña de información con el fin de educar a los clientes, una actitud responsiva hacia las preocupaciones del cliente e incluso algunos incentivos promocionales.

Empleando la analogía del teatro, la distinción entre una entrega de servicio de contacto elevado y una de contacto bajo puede ser como la diferencia entre el teatro en vivo en un escenario y un drama creado para la radio. Eso se debe a que los clientes de servicios de bajo contacto por lo común jamás ven la "fábrica" en donde se desempeña el trabajo, cuando mucho, hablan por teléfono con un proveedor de servicios (o con alguien capaz de resolver un problema). Sin edificios ni mobiliario e incluso sin la aparición de empleados que proporcionen indicios tangibles acerca de la calidad de la organización y de sus servicios, los clientes a menudo deben juzgarlos basándose en la facilidad de acceso por teléfono y

después en la voz y la actitud responsiva de un agente de servicio al cliente que opera por teléfono. Cuando el servicio se proporciona a través de canales electrónicos impersonales, como máquinas de autoservicio, llamadas telefónicas automatizados a una computadora central, o vía la propia computadora del cliente, entonces queda muy poco "teatro" para el desempeño. A veces las empresas tratan de compensar eso poniendo nombres a sus máquinas, tocando música grabada o instalando gráficas a color y con movimiento en las pantallas de las computadoras, pero los clientes tal vez no aprecian esos trucos. Firstdirect, el banco de Gran Bretaña que sólo opera por teléfono, trata de evitar que los clientes se vean obligados a esperar en la línea. Pero cuando esta acción es necesaria, el representante del banco ofrece al cliente las opciones de escuchar música grabada o de un simple silencio.

No todos se sienten cómodos con la tendencia hacia los servicios de bajo contacto, y esa es la razón por la cual algunas empresas ofrecen una elección a sus clientes. Por ejemplo, algunos bancos de menudeo ahora ofrecen una variedad de opciones para la entrega del servicio. Vamos a considerar este espectro de opciones. ¿Cuáles elecciones emplea usted actualmente para ciertos tipos específicos de transacciones bancarias? ¿Y cuáles opciones desearía poder utilizar (pero que no están disponibles en la actualidad)?

1. Visitar un banco en persona y llevar a cabo sus transacciones con un cajero.
2. Utilizar un cajero automático (CA).
3. Hacer sus transacciones por teléfono, con un representante del servicio al cliente.
4. Utilizar las teclas de un teléfono para interactuar con el banco en respuesta a comandos de la voz (o a una pantalla telefónica).
5. Realizar sus operaciones bancarias en su hogar, a través de su propia computadora, utilizando un módem y un software especial.
6. Hacer sus transacciones por computadora, a través de World Wide Web.

En cada caso, ¿cuáles son los factores que explican sus preferencias? ¿Se relacionan con el tipo particular de transacciones que usted necesita hacer, con un elemento situacional como el clima o la hora del día? ¿Influyen en usted sus sentimientos de agrado (o desagrado) con respecto al contacto humano en un contexto bancario, o hay alguna otra explicación?

La responsabilidad del diseño y la administración del sistema de entrega del servicio tradicionalmente ha estado en manos de los gerentes de operaciones. Pero la mercadotecnia también se debe involucrar, debido a que es importante una buena comprensión de las necesidades y preocupaciones de los clientes si se quiere que el sistema elegido funcione bien. Lo que es más, si estamos tratando con una instalación de servicio en donde los clientes pueden interactuar unos con otros como un hotel, un avión o una oficina de correos, es necesario controlar con discreción la conducta de los clientes, de manera que actúen en formas compatibles con la estrategia de la organización.

Sistema de Mercadotecnia de servicios

Hay otros elementos que también pueden contribuir a la opinión general del cliente acerca de la organización de servicio. Incluyen los esfuerzos de comunicación de los departamentos de publicidad y ventas, las llamadas telefónicas y cartas del personal de servicio, las facturas del departamento de contabilidad, las exposiciones fortuitas al personal y las instalaciones de servicio, las noticias y editoriales en los medios masivos, los comentarios verbales de clientes actuales o antiguos e incluso la participación en estudios de la investigación del mercado.

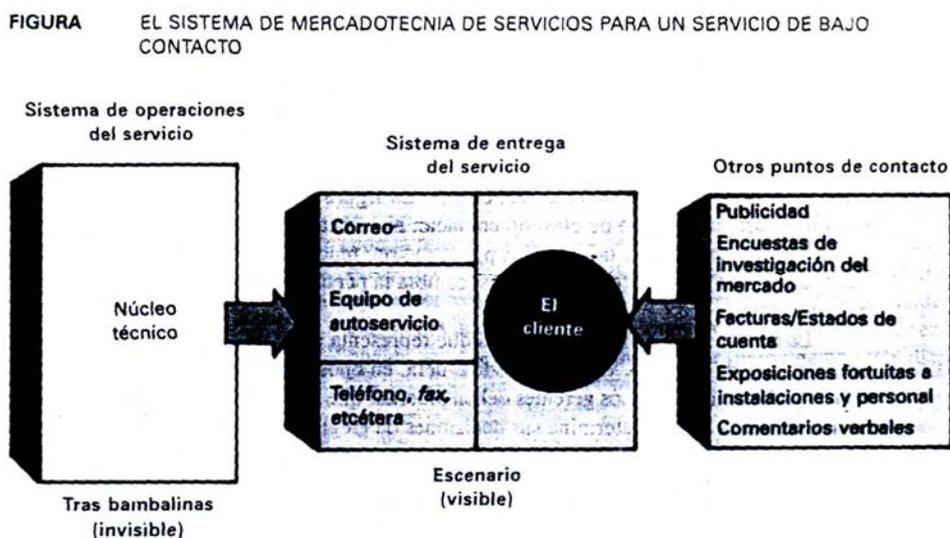
En forma colectiva, los componentes que acabamos de mencionar; además de aquéllos en el sistema de entrega del servicio, constituyen lo que llamamos **sistema de mercadotecnia de servicios**. En esencia, esto representa todas las diferentes formas en las cuales el cliente puede conocer la organización de servicio en cuestión, o aprender algo

FIGURA EL SISTEMA DE MERCADOTECNIA DE SERVICIOS PARA UN SERVICIO DE CONTACTO ELEVADO



acerca de ella. Puesto que los servicios son experiencias, cada uno de estos elementos proporciona indicios acerca de la naturaleza y la calidad del producto servicio. Las inconsistencias entre los diferentes elementos pueden debilitar la credibilidad de la organización a los ojos del cliente. La figura ilustra el sistema de mercadotecnia de servicios para un servicio de elevado contacto. No obstante, la esfera de acción y la estructura del sistema de mercadotecnia de servicios pueden variar mucho para diferentes tipos de organizaciones.

La figura muestra la forma en la cual cambia la perspectiva cuando tratamos con un servicio de bajo contacto.



La importancia de este enfoque es que representa el punto de vista de un cliente acerca de la organización de servicio, viéndola desde afuera, en oposición a una perspectiva de las operaciones con un enfoque interno. Los gerentes deben recordar que la forma en la cual perciben los clientes a la organización es lo que determina sus decisiones de elegir un servicio en vez de otro.

En la tabla se hace una clasificación por categorías y se resume cada uno de los principales elementos tangibles y de la comunicación a los cuales podrían verse expuestos los clientes que frecuentan un negocio de servicio (por supuesto, habrá un menor número de elementos involucrados en el caso de un servicio de bajo contacto). Esta lista puede servir como objeto de verificación, para ayudar a una organización a identificar la naturaleza del

sistema de mercadotecnia de servicios para un tipo particular de cliente que utiliza un servicio determinado.

Trate de utilizar la lista que aparece en la tabla para desarrollar un perfil del sistema de mercadotecnia de servicios para una variedad de servicios: hospital, aerolínea, universidad, hotel, tintorería, banco, taller de reparación de automóviles y servicio postal. Sin embargo, debe reconocer que los encuentros del cliente con muchos de los componentes mencionados en ocasiones son fortuitos, más que planeados. Por ejemplo, ¿qué impresión crea a un presunto cliente ver una camioneta que es propiedad de un servicio de entrega exprés descompuesto a un lado de la carretera? ¿O ir a comprar estampillas postales al correo y ver que un empleado uniformado de un hotel cercano grita con grosería al empleado de correos en la ventanilla de al lado? ¿O visitar a un amigo en un hospital en donde el terreno y los edificios están escrupulosamente limpios y bien mantenidos, el interior tiene una decoración alegre en vez de institucional, el personal es amistoso y pulcro y escuchar al amigo alabar la atención personal que ha recibido, e incluso la calidad de los alimentos?

TABLA ELEMENTOS TANGIBLES Y COMPONENTES DE LA COMUNICACIÓN EN EL SISTEMA DE MERCADOTECNIA DEL SERVICIO

1. **Personal de servicio.** Los contactos con los clientes pueden ser cara a cara, por medio de telecomunicaciones (teléfono, fax, telegrama, télex, correo electrónico), mediante servicios de entrega por correo y exprés.
 - Este personal puede incluir:
 - Representantes de ventas
 - Personal de servicio al cliente
 - Personal de contabilidad/facturación
 - Personal de operaciones que normalmente no proporcione un servicio directo a los clientes (por ejemplo, ingenieros, conserjes)
 - Intermediarios designados a quienes los clientes perciben como representantes directos de la empresa de servicio
2. **Instalaciones y equipo de servicio**
 - Construcción de exteriores, áreas de estacionamiento, prados
 - Construcción de interiores y mobiliario
 - Vehículos
 - Equipo de autoservicio operado por los clientes
 - Otro equipo
3. **Comunicaciones no personales**
 - Cartas preimpresas
 - Folletos/catálogos/manuales de instrucciones
 - Publicidad
 - Letreros
 - Noticias/editoriales en los medios masivos
4. **Otras personas**
 - Clientes a quienes se encuentra durante la entrega del servicio
 - Comentarios verbales de amigos, conocidos e incluso de desconocidos

Aun cuando obviamente una de las funciones del departamento de operaciones es administrar el sistema de operaciones del servicio, la tarea del vendedor es asegurarse de que la operación funcione en formas que equilibren la satisfacción del cliente con las preocupaciones operacionales por la eficiencia y el control de costos. Gran parte del trabajo de las operaciones se lleva a cabo tras bambalinas y sólo es pertinente para la mercadotecnia según el grado hasta el cual dé por resultado la creación y la entrega de un buen producto. Pero los elementos visibles de la operación, en donde tiene lugar la entrega del servicio, se deben considerar en el contexto del sistema más amplio de la mercadotecnia de servicios. En breve, hay una superposición entre las esferas de influencia de la mercadotecnia y de las operaciones, y los gerentes de ambas partes deben tratar de comprender las perspectivas del otro.

Al mismo tiempo, los gerentes de mercadotecnia deben reconocer que muchos de los contactos que tienen los clientes con un negocio de servicio implican encuentros con el personal de servicio. Esto ilustra la importancia de una función de recursos humanos bien administrada, en especial en un servicio de contacto elevado.

Distinción entre el producto fundamental y sus servicios suplementarios

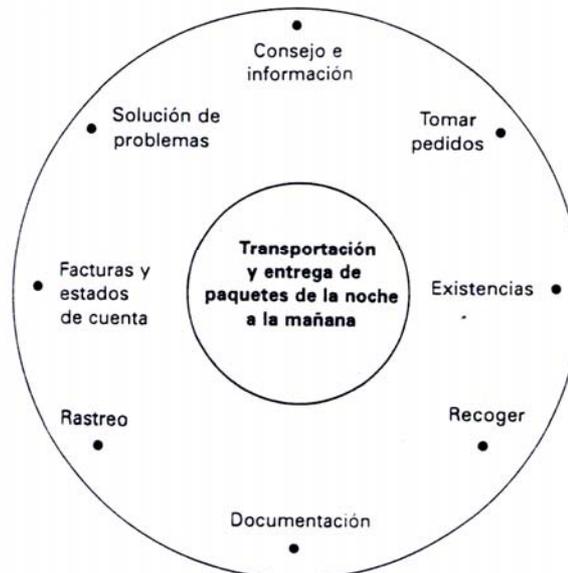
El servicio en una forma muy sencilla son "Todas las acciones y reacciones que los clientes perciben que han adquirido".

Esta exposición aclara que el producto servicio es esencialmente un conjunto de actividades, que constan del producto fundamental además de una serie de servicios suplementarios. Como se muestra en la figura, estos últimos incluyen (si la empresa fuera de envío de paquetes):

- Ofrecer consejo e información
- Tomar pedidos por teléfono
- Proporcionar etiquetas y ciertos tipos de empaques
- Recoger paquetes en el domicilio del remitente
- Proporcionar la documentación de los embarques
- Enviar facturas y estados de cuenta exactos e inteligibles
- Resolver los problemas con prontitud

- Rastrear algún paquete que ocasionalmente se extravíe

FIGURA ELEMENTOS FUNDAMENTALES Y SUPLEMENTARIOS DEL SERVICIO: UN EJEMPLO DE FEDERAL EXPRESS



Debemos observar que, aun cuando el servicio fundamental y algunos servicios suplementarios se enfocan en el procesamiento de una posesión física, otros servicios suplementarios implican el procesamiento de información. Algunos servicios implican los 4 tipos de procesamiento.

Todas las empresas de servicio deben aprender a pensar en términos de desempeñarse bien en todas y cada una de las acciones y reacciones que sus clientes perciben que están adquiriendo. Los gerentes deben agrupar estas diversas interacciones en elementos de servicios fundamentales y suplementarios, y determinar qué tan bien se está desempeñando su organización en cada uno de ellos; si en verdad su empresa incluso responde a cada uno de los requerimientos del cliente. El concepto del producto aumentado está muy bien establecido en la bibliografía sobre mercadotecnia: la tarea del vendedor es poner en práctica ese concepto. Como ha observado Levitt: "Lo que estamos vendiendo y lo que cuenta no es tanto el objeto genérico esencial, sino toda la serie de satisfacciones con las cuales lo rodeamos". Las formas de identificar los servicios suplementarios que acompañan a un producto fundamental incluyen el diagrama de flujo del proceso de entrega del servicio y la investigación del cliente.

Tanto en las industrias de fabricación como en las de servicio, el producto fundamental tarde o temprano se convierte en un bien, a medida que aumenta la competencia y madura

la industria. Como resultado la ventaja competitiva por lo común hace hincapié en el desempeño de los elementos del servicio suplementario. Después de todo, si una empresa no puede desempeñar un trabajo decente en los elementos fundamentales, con el tiempo se verá obligada a salir del negocio.

Vamos a considerar al pasajero de la industria de aerolíneas. El producto fundamental del negocio de las aerolíneas es una transportación segura y a tiempo de los pasajeros. Una falla de ese producto fundamental probablemente significa que el avión jamás llegó a su punto de destino que aterrizó en el aeropuerto equivocado sin una buena razón, o que el vuelo llegó con varias horas de retraso. Pero si una aerolínea se desempeña tan mal sobre una base regular, muy pronto será incapaz de atraer a ningún pasajero y a la postre terminará en la quiebra.

El verdadero criterio de elección para los pasajeros de las aerolíneas nacionales en los países avanzados como Estados Unidos no se centra en las llegadas seguras al aeropuerto apropiado, aun cuando las demoras se han convertido en un dolor de cabeza para la industria en algunas rutas. Suponiendo que las tarifas sean comparables es más probable que los clientes evalúen las aerolíneas competidoras con base en criterios como programas de viajero frecuente, facilidad de hacer reservaciones, registro rápido en el aeropuerto, comidas apetitosas a bordo del avión y una llegada segura de su equipaje al punto de destino.

El buen desempeño en el servicio fundamental es una cuestión de lograrlo o morir. Pero hay algunas diferencias en el papel relativo y en la importancia de varios elementos de servicio suplementarios. Cada vez más, las empresas de servicio están descubriendo que el hecho de proporcionar información (ya sea por teléfono o en cualquier otra forma), de tomar pedidos o hacer reservaciones, de facturar y resolver problemas, se ha convertido en algo esencial para el éxito. Si una empresa no se puede desempeñar bien en estas tareas, que son genéricas para casi todas las industrias de servicio (y para muchas empresas de fabricación que tratan directamente con sus clientes), darán la impresión de ser incompetentes y negligentes. Y su gerencia estará preparando el escenario para una constante disminución en su participación de mercado y sus utilidades.

El nivel de desempeño de otros servicios suplementarios puede ser más una cuestión de estrategia competitiva y de estándares actuales de la industria. Cuando hay una orientación a un segmento específico del mercado, ¿el desempeño superior en un servicio

suplementario específico producirá una ventaja competitiva significativa? ¿Y en dónde bastará simplemente con ofrecer una paridad con el estándar de desempeño actual de la industria? Cada empresa debe decidir por sí misma en dónde están las oportunidades.

La investigación a menudo puede proporcionar respuestas a estas preguntas. Sin embargo, un aspecto interesante es que dichos servicios suplementarios no son específicos de una industria por ejemplo, la información por teléfono y la toma de pedidos, los estados de cuenta y las facturas y el servicio de alimentos y bebidas forman parte del paquete de servicio para una gama bastante amplia de industrias de servicio.

DIAGRAMA DE FLUJO DE LA EXPERIENCIA DE SERVICIO

Por lo común, los clientes esperan que las empresas que proporcionan servicios comprendan todo el alcance de la relación que tienen con ese proveedor. Pero los procesos de operación y entrega del servicio a menudo están demasiado divididos en categorías, compuestas de una serie de actividades separadas que desempeñan numerosos jugadores diferentes. Como resultado, es fácil que los clientes se pierdan en el sistema y tengan la impresión de que nadie sabe quiénes son ellos o qué es lo que necesitan. Con el fin de que una empresa comprenda la naturaleza del proceso y en particular la naturaleza de las experiencias personales del cliente, es necesario un diagrama de flujo o "mapa" de los elementos que constituyen el proceso, paso por paso.

Cómo obtener percepciones de los diagrama de flujo: un ejemplo del cuidado de la salud

Los hospitales son un excelente ejemplo de las organizaciones de procesamiento de personas, en las cuales numerosos empleados diferentes entregan un producto de múltiples elementos. Uno de los hospitales más admirados en Estados Unidos es el Beth Israel Hospital de Boston, citado como una de las 101 organizaciones que proporcionan un mejor servicio en todo el país y también como uno de los 10 mejores patrones con quien alguien puede trabajar. En 1972, bajo el liderazgo de su presidente, el doctor Mitchell T. Rabkin, el BI se convirtió en el primer hospital en publicar una "Declaración de derechos de los pacientes". Tres años después, el BI fue el primer centro médico importante en introducir un programa elemental de cuidados. A cada paciente se le asigna una enfermera principal,

responsable de controlar la experiencia del paciente en el hospital, desde su admisión hasta que lo dan de alta o lo transfieren a otra unidad del hospital. Esa enfermera, que proporciona la atención y a la vez la controla, colabora estrechamente con los médicos del paciente y desarrolla un plan de cuidados de 24 horas para cada paciente que le asignan. Cuando termina su turno, deja las instrucciones para los siguientes turnos.

Durante la década de los ochenta, el BI inició un importante programa de construcción y renovación para sus instalaciones de pacientes internos. Después, el hospital volvió su atención a la renovación de una unidad de urgencias (UU), una instalación muy visible que a menudo era el primer punto de entrada para los nuevos pacientes internos, así como un centro de tratamiento para muchos pacientes externos de la comunidad local. La antigua unidad de urgencias era una instalación sombría y congestionada. Debido al atestamiento, con toda probabilidad la experiencia de los clientes era relativamente no privada. El doctor Rabkin describe la forma en la cual los gerentes y los miembros del consejo abordaron la tarea de la innovación:

Antes de la renovación, la UU estaba terriblemente atestada. Toda clase de actividades médicas, administrativas y transeúntes, una mezcla que provocaba una gran confusión. Con el fin de comprender lo que estaba sucediendo y tener algún criterio sobre si queríamos que eso continuara en la nueva unidad de urgencias del Beth Israel, desarrollamos diagramas de flujo. El propósito era simplemente seguir al paciente y todo aquello que se derivaba de la visita del paciente a lo largo de sus diversas etapas, para ver si esa visita se estaba procesando en la forma más apropiada.

En particular, en un hospital y probablemente también en otras industrias lo que el primer día se inicia como un proceso racional, puede evolucionar a lo largo del tiempo hasta convertirse en algo menos que eso, debido a los cambios en la tecnología, en los procedimientos, a nuevos imperativos y a otras cosas por el estilo.

De esta manera pensamos que era muy importante dar un paso hacia atrás y evaluar, por medio de diagramas de flujo qué era exactamente lo que estaba sucediendo con el paciente y con la información acerca de él que se necesitaba para la toma de decisiones. De este diagrama se desarrolló una gran variedad de apreciaciones que por ejemplo, variaban desde el lapso de tiempo que los pacientes podían esperar sentados en una banca antes de que fueran objeto de una evaluación, hasta el número de diferentes proveedores con quienes interactuaban los tipos de pacientes particulares durante su visita a la unidad de

urgencias. Otro aspecto era si se atendía con mayor prontitud a aquellos que estaban más enfermos.

Los apreciaciones de este estudio fueron muy útiles para la gerencia y el consejo de administración de Beth Israel en dos niveles. En primer lugar, proporcionaron una información esencial para el desarrollo de un diseño de la disposición física de la nueva instalación de la UU. En segundo. Condujeron a importantes cambios en los procedimientos para el procesamiento de pacientes; los clientes del hospital. Una innovación significativa fue ampliar el concepto primordial de enfermería a la unidad de urgencias, de manera que se asignara a una enfermera específica para rastrear a ciertos pacientes, con el fin de que ningún paciente permaneciera olvidado y sin recibir atención durante periodos prolongados. Una segunda innovación fue asignar a ciertos médicos y enfermeras el papel de lo que se llamó "médico administrativos" y "enfermera de flujo". Su tarea es vigilar el flujo de pacientes a lo largo de diferentes pasos en el diagnóstico y el tratamiento y ayudar a apresurar ese flujo, colaborando en cualquier etapa del proceso donde parezca haber un embotellamiento que demora el servicio a los clientes.

Desarrollo de un diagrama de flujo

Los diagramas de flujo, como se hicieron en Beth Israel, pueden aplicarse en forma útil en cualquier tipo de servicio, cuando la gerencia necesita obtener una mejor comprensión de la forma en la cual se crea y se proporciona el servicio. Otros términos para esta técnica **son trazado de un mapa de servicio** (cuando describe una situación existente) y **anteproyecto del servicio** (cuando se planifica un proceso nuevo o revisado y se prescribe cómo debería funcionar).

El desarrollo de un diagrama de flujo empieza por la identificación de cada interacción que tiene un tipo particular de cliente cuando utiliza un servicio específico. Los gerentes necesitan distinguir entre el producto fundamental y los elementos del servicio suplementario; de hecho, el diagrama de flujo es una forma muy útil de averiguar cuáles son realmente los elementos suplementarios.

El siguiente paso es ordenar todas estas interacciones en forma lineal en la secuencia en la cual ocurren. El proceso de entrega del servicio es como un río: algunas actividades tienen lugar corriente arriba, otras corriente abajo. En cada paso, la gerencia necesita preguntarse: ¿Qué es lo que realmente quiere el cliente (tal vez al cliente le gustaría

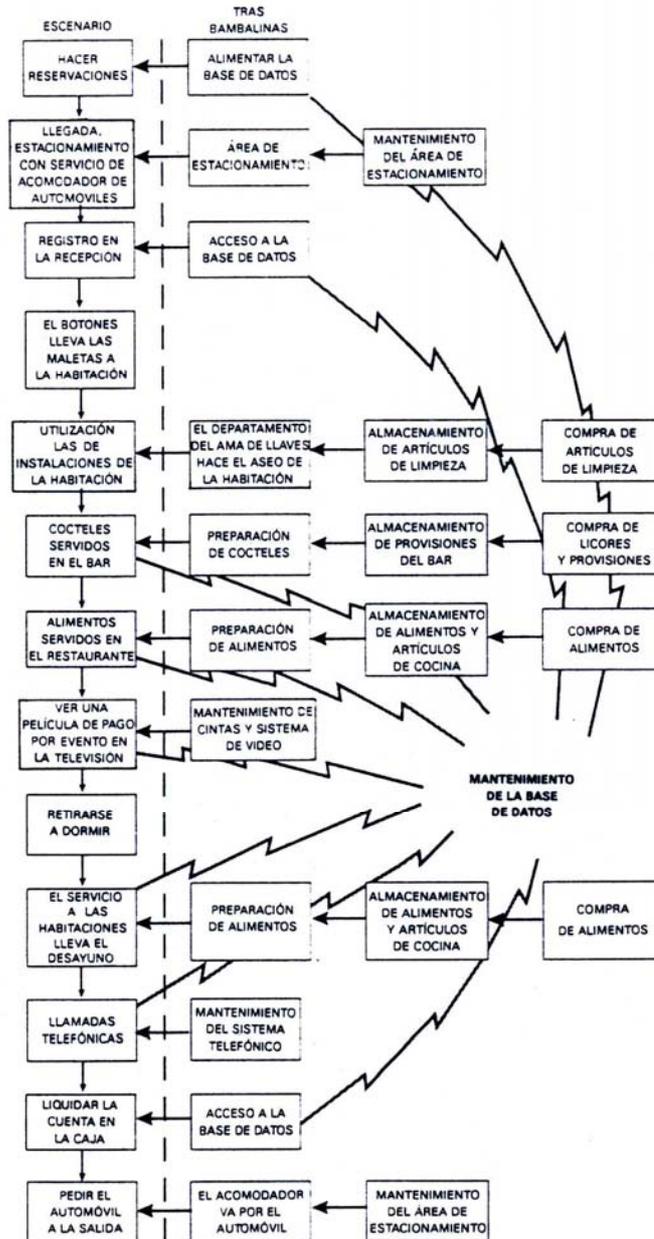
apresurar este paso o evitarlo totalmente)? ¿En dónde está el potencial para una falla en ese paso?

Vamos a ilustrar el diagrama de flujo con un modelo simplificado de un servicio con el cual se puede relacionar fácilmente la mayoría de los lectores: una estancia en un hotel agradable. Igual que con muchos servicios, el primer encuentro del cliente con un hotel implica un servicio suplementario, más que el producto fundamental (que básicamente es la renta de una habitación para pasar una noche). El paso inicial, en el caso de la mayoría de los viajeros de negocios, es hacer una reservación. Esta acción se puede llevar a cabo algún tiempo antes de que realmente tenga lugar la visita.

A su llegada, los huéspedes que viajan en automóvil necesitan estacionar el vehículo en el área correspondiente del hotel (tal vez un miembro del personal se encargará de hacerlo). El siguiente paso es registrarse en la recepción, después de lo cual un botones los puede acompañar a sus habitaciones, llevando las maletas. Hasta ahora, ya se han proporcionado cuatro servicios suplementarios, incluso antes de que el huésped llegue a su habitación. Antes de retirarse a dormir; el servicio fundamental, un huésped puede decidir que utilizará varios Servicios más, como bebidas en el salón de cócteles, cena en uno de los restaurantes del hotel y ver una película utilizando el servicio de pago por evento en la televisión. Después de levantarse, el huésped puede pedir el desayuno al departamento de servicio a las habitaciones y después hacer algunas llamadas telefónicas, antes de liquidar su cuenta en la caja y pedir a un acomodador del estacionamiento que le traiga su automóvil.

La figura ilustra la experiencia del cliente en una forma simplificada, como una serie de cuadros en la porción del escenario del diagrama de flujo. Observe que el producto fundamental; una cama para pasar la noche, está rodeado de una gran variedad de servicios suplementarios. Pero tras bambalinas también está teniendo lugar una gran variedad de actividades. Hemos incluido en el diagrama algunos de esos pasos que no ve el cliente, para fines de ilustración. De hecho, cada paso en el proceso que ocurre en el escenario está respaldado por una serie de actividades atrás del escenario, incluyendo asignación del personal, mantenimiento de las instalaciones, equipo y captura, almacenamiento y transferencia de información; que aquí se muestran por medio de las flechas grandes en la parte inferior.

FIGURA DIAGRAMA DE FLUJO DE UNA ESTANCIA EN UN HOTEL



En resumen, el diagrama de flujo proporciona a los gerentes un medio de obtener la comprensión de los servicios suplementarios implícitos y, por consiguiente, es un primer paso necesario para ejercer el control sobre dichos procedimientos. Los vendedores encuentran que esta técnica es particularmente útil para describir la serie de actividades que experimentan los clientes cuando se enteran de un servicio específico, lo solicitan, lo utilizan y pagan por él. Las sugerencias sobre la forma de hacer los diagramas de flujo, con el fin de obtener el mejor valor de esta técnica, se muestran en la tabla. Los gerentes deben

reconocer que, a menos que comprendan plenamente la propia exposición del cliente a un ambiente de servicio y su participación en él, es difícil mejorar la calidad del servicio y la productividad. El apresuramiento de los procesos y la eliminación de tiempo y esfuerzos desperdiciados a menudo son formas importantes de mejorar el valor percibido de un servicio.

Tabla: Consejos básicos sobre como trazar el diagrama de flujo de la experiencia del cliente.

Pasos clave

1. Definir con claridad el **propósito** del diagrama de flujo: ¿Qué es lo que usted desea saber (y por qué) acerca de qué tipo de servicio involucra a qué clases de clientes y bajo qué tipo de condiciones de utilización?
2. Recopilar una lista de las actividades que constituyen la experiencia de los clientes pertinentes. Inicialmente, mantener esas actividades agrupadas (por ejemplo, no desglosar «abordar el avión» en «entregar los pases de abordar al agente, caminar por el pasillo hasta el avión, entrar al avión, encontrar el asiento, guardar el equipaje de mano y sentarse»).
3. Trazar cada paso en la experiencia del cliente en la secuencia en la cual ocurre normalmente (pueden ser necesarias otras gráficas si hay secuencias que difieren mucho, ya que pueden ser una evidencia de segmentos con necesidades diferentes o con versiones opcionales del servicio).
4. Para cada actividad que ocurre en el escenario, trazar las actividades tras bambalinas que respaldan las actividades. (Esta tarea es de un valor particular para examinar los problemas de calidad del servicio y desarrollar programas de mercadotecnia internos, diseñados para que lleguen al personal que trabaja tras bambalinas.)
5. Validar su descripción; solicitar información de los clientes y asegurarse de incluir al personal de servicio pertinente. (Cada uno puede tener su propia comprensión del proceso, y un debate abierto podría ayudar a llegar a un consenso.)
6. Complementar el diagrama de flujo con una breve narrativa que describa las actividades y sus interrelaciones. Asegúrese de identificar con claridad a los diferentes actores.

Consejos generales

- Recuerde que no existe una forma correcta única de hacer un diagrama de flujo; dos descripciones estructuradas en forma diferente pueden servir igualmente bien a sus propósitos.
 - Anote las quejas de los clientes y del personal, concernientes a problemas en puntos específicos del proceso, debido a que esos problemas proporcionan buenos indicios acerca de dónde debe entrar en mayores detalles y desglosar los pasos amplios, como «abordar el avión», en componentes más específicos. (El término «granularidad» a menudo se emplea para describir el nivel de detalles; el nivel deseado se logra cuando se ha respondido a todas las preguntas.)
 - Si los procesos de información son un aspecto importante, tal vez usted deseará mostrar un flujo paralelo, indicando los puntos en donde se recopila la información y se crean registros/bases de datos, se tiene acceso a ellos, o se actualizan.
-

CONTROL DE LOS ENCUENTROS DE SERVICIO ENTRE EMPLEADOS Y CLIENTES

Como lo sugiere el diagrama de flujo del hotel, los servicios de elevado contacto implican numerosos encuentros entre clientes y empleados. El término "momento de la verdad" es una metáfora que tomó prestada Normann de las corridas de toros, para poner de relieve la importancia de los encuentros entre los clientes y el personal de servicio:

... podríamos decir que la calidad percibida se realiza en el momento de la verdad, cuando el proveedor de servicios y el cliente del servicio se enfrentan en la arena. En ese momento prácticamente están solos... La habilidad, la motivación y los instrumentos empleados por el representante de la empresa, y las expectativas y la conducta del cliente, constituyen juntos el proceso de entrega del servicio.

En las corridas de toros, lo que está en juego es la vida del toro o la del matador (o posiblemente ambas). El "momento de la verdad" es el instante en el cual este último mata con destreza al toro, utilizando su espada; ¡difícilmente una analogía muy agradable para una organización de servicio que pretende crear relaciones a largo plazo con sus clientes! Por supuesto, el punto de vista de Normann es que lo que está en juego es la vida de la **relación**. En oposición a las corridas de toros, la meta es impedir que un desafortunado

encuentro destruya lo que ya es una relación a largo plazo, mutuamente valorada, o que tiene el potencial de convertirse en una.

Administración de la mercadotecnia de servicios y de los recursos humanos

La metáfora del momento de la verdad fue popularizada por Jan Carlzon, presidente del consejo administrativo (DE) de Scandinavian Airlines System, quien la utilizó como la base para transformar SAS de un negocio impulsado por las operaciones a una aerolínea impulsada por los clientes. En su libro, Carizon escribió:

El año pasado, cada uno de nuestros 10 millones de clientes estuvo en contacto con aproximadamente cinco empleados de SAS, y este contacto duró un promedio de 15 segundos cada vez. Por consiguiente, SAS "se crea" 50 millones de veces al año, 15 segundos cada vez. Estos 50 millones de "momentos de la verdad" determinan en última instancia si SAS triunfará o fracasará como compañía. Son momentos los cuales debemos demostrar a nuestros clientes que SAS es su mejor alternativa.

Esta cita hace que de inmediato sea aparente el vínculo entre la mercadotecnia de servicios y la administración de recursos humanos. Con su propio personal como parte del producto, ningún negocio de servicio se puede permitir el lujo de alejar a sus empleados que tienen contacto con los clientes de la estrategia de mercadotecnia de la empresa. Los gerentes necesitan aleccionar a los empleados acerca de lo que está tratando de lograr la empresa en el mercado y orientarlos hacia las necesidades de los clientes en los diferentes segmentos del mercado a los que ha decidido servir. Sin embargo, hay ciertos límites para la capacidad de los manuales de política y de otros procedimientos de control, de asegurar que los empleados proporcionen un buen servicio. Esta situación argumenta en favor de proporcionar a los empleados de servicio la capacitación, la autoridad y el apoyo que requieren, con el fin de asegurarse de que sus encuentros importantes, pero a menudo breves con los clientes, obtengan resultados satisfactorios.

También hay implicaciones organizacionales. Carlzon y otros se manifiestan en favor de aplanar la gráfica organizacional e invertirla, colocando así al personal que tiene contacto con el cliente en el nivel superior de una pirámide invertida. En vez de pugnar por el control de la conducta de los empleados, los gerentes deben trabajar para apoyarlos en sus tareas, actuando como capacitadores y modelos de un papel, con el fin de ayudarlos a que proporcionen un mejor servicio a los clientes.

Tansik argumenta que "los aspectos administrativos de los recursos humanos para los empleados que tienen un contacto elevado con los clientes son diferentes en muchos aspectos de aquellos para los empleados con un contacto bajo con los clientes". Hace hincapié en la complejidad del trabajo de contacto elevado y observa el grado en que el éxito de la organización depende de un personal relativamente nuevo en puestos como chofer de autobús, mesero de restaurante, recepcionista, cajero de un banco y empleado de una tienda de menudeo. Entre los requerimientos del éxito para esos individuos, que a menudo son jóvenes e inexpertos, están las habilidades tanto técnicas como interpersonales: deben ser capaces de desempeñar con rapidez y precisión los aspectos técnicos del trabajo y, al mismo tiempo, relacionarse bien con los clientes.

La participación del cliente en el proceso de producción del servicio significa que, en algunos casos, empleados y clientes deben colaborar en una forma efectiva como "coproductores". De hecho, el empleado tal vez incluso debe asumir la responsabilidad de enseñar a los clientes qué es lo que deben hacer. Schneider y Bowen sugieren que se ofrezca a los clientes un "avance realista del servicio" (ARS) con el fin de proporcionar una perspectiva clara del papel que desempeñarán en la coproducción del servicio. En algunos casos, esto puede asumir la forma de una presentación de video cuidadosamente producida. Cada vez más se espera que los empleados que tienen un contacto elevado en lo que antes no eran trabajos de ventas, ahora posean habilidades de ventas. De manera que se puede pedir a los cajeros de los bancos que promuevan nuevos servicios, o que refieran a los clientes a los especialistas en ventas. Puesto que la apariencia de los empleados es una evidencia tangible de su competencia y de la calidad del servicio, los estándares de pulcritud y manera de vestir (tal vez un uniforme) revisten una importancia mayor que en el caso de los empleados que trabajan tras barnbalinas.

Incidentes críticos en los encuentros de servicio

Bitner, Booms y Tetreault han popularizado el empleo de la técnica de incidentes críticos (TIC) para recopilar y categorizar los incidentes críticos en la entrega del servicio que contribuyen a mejorar o a desmerecer la experiencia de servicio del cliente en una forma significativa. La tabla muestra las 12 categorías que utilizaron. Basándose en una muestra conveniente de 699 incidentes (divididos aproximadamente entre incidentes satisfactorios e insatisfactorios), las respuestas de los empleados a los incidentes críticos que implicaban

serias fallas en el sistema, generaron casi el doble de resultados insatisfactorios que de satisfactorios. Las proporciones se invirtieron en el caso de las respuestas de los empleados a las necesidades y peticiones de los clientes. En el tercer grupo, acciones no promovidas/no solicitadas de los empleados, los incidentes fueron registrados en iguales proporciones.

Al examinar los encuentros de servicio, debemos reconocer que el punto de vista del empleado también es importante, puesto que los clientes a menudo causan problemas innecesarios a quienes tratan de servirlos. La mala conducta del cliente incluso puede impulsar a los empleados que tienen un buen contacto con éste a presentar su renuncia. Posteriormente, Bitner, Booms y Mohr examinaron cientos de incidentes críticos en los encuentros de servicio, desde la perspectiva del empleado.

Tabla: Categorización de incidentes críticos que son conducentes a una considerable satisfacción del cliente con un empleado de una aerolínea, un hotel o un restaurante.

I. Respuesta del empleado a las fallas en el sistema de entrega del servicio

- El servicio no está disponible
- Un servicio irrazonablemente lento Otras fallas en el servicio fundamental
- Otras fallas en el servicio fundamental

II. Respuesta del empleado a las necesidades y peticiones del cliente

- Clientes con «necesidades especiales»? (por ejemplo, médicas, dietéticas, psicológicas, del idioma)
- Preferencias expresadas del cliente
- Un error reconocido del cliente
- Otros aspectos potencialmente perturbadores

III. Acciones no promovidas y no solicitadas del empleado

- La atención que se presta al cliente
 - Una conducta del empleado verdaderamente fuera de lo común
 - Conductas en el contexto de normas culturales (por ejemplo, imparcialidad versus discriminación)
 - Evaluación gestalt (no hay un factor individual: todo resultó bien... o mal)
 - Un desempeño ejemplar bajo circunstancias adversas
-

Los incidentes críticos que se resuelven en forma satisfactoria para los clientes tienen un potencial mayor de incrementar la lealtad a la marca, debido a que demuestran que la organización se preocupa genuinamente por ellos. Pero lo contrario también es cierto. Una solución insatisfactoria puede ser conducente a que los clientes se vayan con un competidor. En un estudio realizado por Keaveney, de 838 incidentes críticos que condujeron a que un cliente se fuera con un competidor, las fallas en los encuentros de servicio (citadas por el 34% de quienes respondieron) calificaron en segundo lugar después de las fallas en el servicio fundamental (citadas por el 44%) como una razón de que el cliente cambiara a otro proveedor. Otras razones importantes que se dieron fueron precios altos, engañosos o injustos (30%); inconvenientes en términos del tiempo; la ubicación o las demoras (21%); y una respuesta insatisfactoria a las fallas en el servicio (17%). Muchos de quienes respondieron describieron situaciones en las que el cliente cambiaba de proveedor, creadas por incidentes de múltiples factores, como una falla en el encuentro de servicio, seguida de una respuesta insatisfactoria para resolver esa falla. Estos descubrimientos subrayan la importancia de la máxima: "La mercadotecnia es un asunto de todos", sin importar cuál sea su función o su afiliación departamental.

C) POSICIONAMIENTO DE UN SERVICIO EN EL MERCADO

LA BÚSQUEDA DE UNA VENTAJA COMPETITIVA

La necesidad de un enfoque en la estrategia competitiva

Los vendedores definen un mercado como el conjunto de todos los compradores actuales o potenciales de un producto fundamental particular. Sin embargo, por lo común no es realista que una empresa trate de atraer a todos los compradores en ese mercado o por lo menos a todos los compradores de la misma manera. En la mayor parte de los casos, los compradores, no importa si se trata de individuos o de corporaciones, son demasiado numerosos, están demasiado dispersos y son demasiado variados en lo que concierne a sus necesidades, conductas de compra y patrones de consumo. Además, las diferentes empresas de servicio varían ampliamente en cuanto a sus habilidades para servir a diferentes tipos de clientes. De allí que, en vez de tratar de competir en un mercado completo, tal vez contra competidores superiores, cada empresa debe adoptar una

estrategia de **segmentación del mercado**, identificando aquellas partes, o segmentos del mercado, a los que puede servir mejor.

Debido a que cada persona o comprador corporativo tiene necesidades y características distintivas (incluso únicas). Cualquier comprador potencial es un segmento separado que debe ser el objetivo. Algunos servicios personales y profesionales están ajustados a las necesidades de compradores individuales. Un dentista trata las necesidades de cada paciente según su condición dental específica; un arquitecto puede diseñar una casa única para un cliente adinerado, y un banco puede desarrollar un complejo paquete de préstamo, ajustado a los requerimientos de un importante cliente corporativo. No obstante, la mayor parte de los negocios de servicio no encuentran que esa **microsegmentación** valga la pena en sus industrias. En vez de ello, tratan de lograr economías de escala vendiendo a todos los clientes dentro de un mercado específico y sirviendo a cada uno de ellos de manera similar. La adaptación parcial a las necesidades; lo que se ha descrito como una estrategia de **adaptación masiva**; se puede lograr ofreciendo un producto fundamental estandarizado, pero adaptando los elementos del servicio suplementario con el fin de que se ajusten a los requerimientos de los compradores individuales.

Tipificación y Selección de segmentos objetivo

Un segmento del mercado se compone de un grupo de compradores que comparten características, necesidades, conductas de compra o patrones de consumo comunes. La segmentación efectiva debe agrupar a los compradores en segmentos, en formas que den por resultado tanta similitud como sea posible; en cuanto a las características pertinentes dentro de cada segmento, pero que sean diferentes en esas **mismas** características entre cada segmento.

Un segmento objetivo es el que una empresa ha elegido entre todos aquéllos en el mercado más amplio. Con frecuencia, los segmentos que constituyen el objetivo se definen con base en diversas variables. Por ejemplo, unos grandes almacenes en una ciudad específica se podrían fijar como objetivo a los residentes del área metropolitana (**segmentación geográfica**) que tienen ingresos dentro de cierta gama (**segmentación demográfica**), que valoran el servicio personal de unos empleados bien enterados y que no son muy sensibles al precio (ambos aspectos reflejan una segmentación conforme a las

actitudes y las intenciones conductuales expresadas). Debido a que los minoristas competidores en la ciudad probablemente también se fijarían como objetivo a los mismos clientes, los grandes almacenes se tendrían que posicionar en formas que crearan un atractivo distintivo; las características apropiadas que se deberían poner de relieve podrían incluir una amplia variedad de categorías de mercancía, una amplitud de selección dentro de cada categoría de producto y la disponibilidad de servicios suplementarios como consejo y entrega a domicilio.

Un aspecto de la mercadotecnia, importante para cualquier negocio es reconocer que algunos segmentos del mercado ofrecen mejores oportunidades que otros. Los segmentos que se fijan como objetivo se deberían seleccionar no sólo con base en su potencial de ventas y ganancias, sino también en relación con la habilidad de la empresa para igualar o superar las ofertas de la competencia dirigidas a los mismos segmentos.

Con el fin de seleccionar los segmentos que son el objetivo y de diseñar estrategias de posicionamiento efectivas, los gerentes necesitan percepciones **sobre** la forma en la cual los clientes actuales y potenciales, dentro de diferentes segmentos del mercado, valoran los diversos componentes (o atributos) de un servicio. Por ejemplo. ¿,qué nivel de calidad y de desempeño se requiere cada atributo'? ¿Hay diferencias significativas entre los segmentos. en lo que respecta a la importancia que los clientes dan a diferentes atributos? Qué tan bien satisfacen los requerimientos del cliente los productos de la competencia? ¿Es posible rediseñar un producto existente, de manera que satisfaga mejor las necesidades del cliente y sea superior a las ofertas de la competencia?

COMPRENSIÓN DE LA CONDUCTA DE COMPRA DEL CONSUMIDOR

Zeithaml argumenta que los servicios hacen hincapié en las cualidades de **experiencia**, que sólo se pueden discernir durante el consumo y en las cualidades de **credibilidad**, que los clientes deben aceptar de buena fe, puesto que implican características que son difíciles de evaluar incluso después de] consumo. Aun cuando las instalaciones de servicio y el personal en el escenario son bastante tangibles son simplemente los elementos operacionales necesarios para crear el servicio. El servicio real es un acto o un desempeño que no se puede envolver y después llevar a casa. Como resultado, es relativamente más difícil definir la naturaleza de un producto servicio antes de la compra y evaluarlo contra las

alternativas de la competencia. Este problema es más agudo para quienes utilizan un servicio por primera vez sin tener una experiencia previa del servicio que se analiza.

Desarrollo de un concepto de servicio para un segmento específico

¿Cómo puede desarrollar una empresa el concepto de servicio apropiado para un segmento particular que es su objetivo? Es necesaria una investigación para identificar qué atributos de un servicio determinado son importantes para segmentos específicos del mercado y qué tan bien perciben los clientes potenciales el desempeño de las organizaciones competidoras respecto a esos atributos. Pero es peligroso generalizar demasiado: los estrategas deben reconocer que los mismos individuos pueden establecer diferentes prioridades para los atributos, conforme:

- Al propósito de utilizar el servicio
- A quién toma la decisión
- Al momento del empleo (hora del día/semana/estación)
- A si el individuo está utilizando el producto él solo o con un grupo
- A la composición de ese grupo

Considere los criterios que usted podría utilizar cuando se decide por un restaurante para comer durante un viaje de vacaciones con sus amigos o la familia, versus cuando elige un restaurante para una comida con un posible cliente, la cual cargará a la cuenta de gastos del negocio versus cuando selecciona cualquier lugar de comida de preparación rápida con un camarero de trabajo. Teniendo una gama razonable de opciones, es muy improbable que usted elija el mismo tipo de restaurante en cada caso y mucho menos el mismo restaurante. También es posible que si deja la elección a otra persona del grupo, él o ella haga una elección diferente.

También es importante identificar a la persona que va a tomar la decisión de seleccionar un servicio específico. En el caso de un hospital, quien decide podría ser el usuario final (por ejemplo, un paciente), o algún intermediario (por ejemplo, un médico). El vendedor necesita determinar en primer lugar, cuáles atributos son importantes para el cliente en la elección del intermediario y, en segundo, cuáles atributos son importantes para el intermediario en la selección del proveedor del servicio.

Importancia versus atributo determinante

Por lo común, los consumidores hacen sus elecciones entre ofertas de servicio opcionales con base en las diferencias percibidas; pero los atributos que distinguen los servicios competidores no siempre son los más importantes. Por ejemplo, muchos viajeros califican la "seguridad" como su consideración número uno en los viajes aéreos. Sin embargo, puesto que las principales aerolíneas por lo general se perciben como igualmente seguras (a menos que una de ellas haya tenido recientemente un accidente muy difundido), la seguridad por lo común no es un atributo que influye en la elección del consumidor entre varias aerolíneas grandes. Los atributos determinantes (es decir, aquellos que realmente determinan las elecciones de los compradores entre alternativas competidoras) a menudo están muy abajo en la lista de las características del servicio que son importantes para los compradores, pero son los atributos en los cuales los clientes ven diferencias significativas entre elecciones competidoras. El servicio de alimentos y bebidas a bordo del avión o la cortesía del personal de reservaciones, son ejemplos de características determinantes en la industria de aerolíneas.

La tarea del vendedor en cualquier negocio de servicio es identificar cuáles son los atributos determinantes y estar bien enterado de lo bien que se desempeña cada servicio competidor en esos atributos determinantes. Los descubrimientos de esas investigaciones constituyen la base necesaria para el desarrollo de una campaña de posicionamiento.

Un aspecto más en la evaluación de las características del servicio y el establecimiento de una estrategia de posicionamiento es que algunos atributos se cuantifican fácilmente, mientras que otros son cualitativos y dependen mucho del criterio. El precio, por ejemplo, es una medida directamente cuantitativa. La puntualidad de los servicios de transportación se puede expresar en términos del porcentaje de trenes, autobuses o vuelos que llegan dentro de un número específico de minutos de la hora programada. Estas dos medidas son fáciles de comprender y, por consiguiente, son generalizables. Pero las características como la calidad del personal de servicio o el grado de lujo de un hotel son más cualitativas y por lo tanto están sujetas a una interpretación individual; aun cuando en el caso de los hoteles, los viajeros pueden estar dispuestos a confiar en la evaluación de servicios de calificación independientes, como Mobil Travel Guide una asociación automovilística, o (en muchas partes del mundo) de una autoridad gubernamental.

CREACIÓN DE UNA POSICIÓN COMPETITIVA

El posicionamiento es el proceso de establecer y mantener un lugar distintivo en el mercado para una organización y/o sus ofertas de productos individuales. Heskett estructura muy bien este aspecto:

Las empresas de servicio de más éxito se separan de "la manada" para lograr una posición distintiva en relación con su competencia. Se diferencian a sí mismas alterando las características comunes de sus respectivas industrias para obtener una ventaja competitiva

La comprensión del concepto de posicionamiento del producto es decisiva para el desarrollo de una postura competitiva efectiva. Este concepto ciertamente no se limita a los servicios de hecho, tuvo sus orígenes en la mercadotecnia de bienes envasados, pero ofrece valiosas perspectivas, al obligar a los gerentes de servicio a analizar las ofertas existentes de su empresa y proporcionar respuestas específicas a las siguientes preguntas:

- 1) ¿Qué simboliza actualmente nuestra empresa en la mente de los clientes actuales y potenciales?
- 2) ¿A qué clientes servimos ahora y a quiénes nos gustaría tener como un objetivo futuro?
- 3) ¿Cuáles son las características de nuestras ofertas actuales de servicio (productos fundamentales y sus elementos de servicio suplementarios)?
- 4) En cada caso, ¿en qué forma difieren nuestras ofertas de servicio de las de la competencia?
- 5) ¿Qué tan bien perciben los clientes en diferentes segmentos del mercado cada una de nuestras ofertas de servicio, respecto a la satisfacción de sus necesidades'?
- 6) ¿Qué cambios necesitamos hacer en nuestra oferta. con el fin de reforzar nuestra posición competitiva dentro del o de los segmentos del mercado que son de interés para nuestra empresa?

Aun cuando, en bien de la simplicidad, en este capítulo se utilizan los términos "empresa" o negocios" los principios del posicionamiento se aplican igualmente a cualquier organización pública y no lucrativa que debe competir para encontrar clientes. Por ejemplo, el servicio postal nacional compite con empresas de mensajería privadas; los hospitales públicos y los gratuitos compiten enérgicamente unos con otros y con los proveedores privados del cuidado de la salud; los museos no sólo, compiten con otros museos sino

también, a nivel genérico, con formas opcionales de educación, esparcimiento y recreo. Como se muestra en el caso del Boston Center for Adult Education (Centro de Boston para la Educación de los Adultos) el mercado de cursos de educación para adultos es en extremo competitivo y se compone de operaciones que no persiguen el lucro y de aquéllas orientadas a las utilidades; para triunfar, una institución necesita un sentido muy claro de su misión y una posición distintiva que la diferencie de la competencia, formas que atraigan a los estudiantes potenciales.

El reposicionamiento implica cambiar la posición existente. Esta estrategia podría significar una revisión de las características del servicio, o una redefinición de los segmentos del mercado que son el objetivo. A nivel de la empresa, el reposicionamiento puede implicar el abandono de ciertos productos y un retiro total de algunos segmentos del mercado, como en el caso de Bankers Trust (un importante banco con base en Nueva York), cuando trató de enfocar su negocio exclusivamente en los servicios financieros corporativos y la banca privada. Como parte de ese esfuerzo de reposicionamiento, la compañía vendió su red de sucursales de menudeo a National Westminster Bank y utilizó la publicidad de los medios masivos para aclarar a sus clientes corporativos potenciales sus conocimientos y experiencia con un enfoque más limitado.

Posicionamiento del contenido publicitario versus posicionamiento del producto

En un mercado competitivo, una "posición" refleja la forma en la cual los consumidores perciben el desempeño del producto (o de la organización) en atributos específicos en relación con el de uno o más competidores. Las elecciones de marca de los clientes reflejan cuáles marcas se conocen y se recuerdan, y después, cómo está posicionada cada una de esas marcas en la mente del consumidor. Por supuesto, estas posiciones son simplemente preceptuales, pero debemos recordar que las personas toman sus decisiones con base en sus percepciones individuales de la realidad, más que en la definición que ofrece un experto de esa realidad.

Muchos vendedores asocian el posicionamiento principalmente con los elementos de comunicación de la mezcla de mercadotecnia, en especial anuncios, promociones y publicidad. Este punto de vista refleja el empleo tan difundido de la publicidad en la mercadotecnia de bienes envasados, para crear imágenes y asociaciones para productos de marcas similares, con el fin de dar una distinción especial en la mente del cliente; un enfoque

que en ocasiones se conoce como **posicionamiento del contenido publicitario**. Un ejemplo clásico son las imágenes del rudo vaquero del oeste, creadas por el hombre Mariboro para una marca de cigarrillos. Sin embargo, debemos observar que estas imágenes no tienen nada que ver con las cualidades físicas del tabaco; sólo son un medio de diferenciar lo que es esencialmente un artículo de consumo y de añadir atractivo. Algunos ejemplos de la forma en la cual se pueden utilizar las imágenes para propósitos de posicionamiento en el sector de servicios se encuentran en el distintivo tema "intimidante" que utiliza Merrill Lynch (cuyo símbolo es un toro) y el perfil de la Roca de Gibraltar que es la marca de The Prudential (una importante compañía de seguros). Algunos lemas publicitarios prometen un beneficio específico, diseñado para hacer que la compañía sobresalga entre sus competidores, como el de United Airlines. "Fly the Friendly Skies", o el de KLM, "La aerolínea confiable".

El papel del posicionamiento en la estrategia de mercadotecnia

El posicionamiento desempeña un papel decisivo en la estrategia de mercadotecnia, debido a que vincula los análisis del mercado y competitivo con el análisis corporativo interno. A partir de estos tres, es posible determinar la posición que permita a la organización de servicio responder a las preguntas: ¿Cuál es el concepto de nuestro producto (o servicio), en qué queremos que se convierta y qué acciones debemos emprender para llegar allí? En la tabla se resumen los principales empleos del análisis del posicionamiento como un instrumento de diagnóstico y proporciona información para las decisiones relacionadas con los aspectos de desarrollo del producto, entrega del servicio, determinación del precio y estrategia de comunicaciones.

El desarrollo de una estrategia de posicionamiento puede tener lugar en diferentes niveles, dependiendo de la naturaleza de la organización de la que se trata. Entre los negocios de servicio de ubicaciones múltiples y productos múltiples, se podría establecer una posición para toda la organización, para una sucursal de servicio determinada, o para un servicio específico que se ofrece en esa sucursal. Es de importancia particular que haya alguna consistencia entre las posiciones que ocupan los diferentes servicios que se ofrecen en la misma ubicación, puesto que la imagen de uno puede afectar a los demás. Por ejemplo, el hecho de que un hospital tenga una excelente reputación por sus servicios

obstétricos puede mejorar las percepciones de sus servicios de ginecología, pediatría, cirugía, etcétera.

Tabla: Empleos principales del posicionamiento en la administración de la mercadotecnia.

1. Proporcionar un instrumento de diagnóstico útil para definir Y comprender las relaciones entre productos y mercados:

- ¿En qué forma se compara el producto con las ofertas competitivas, en cuanto a sus atributos específicos?
- ¿Qué tan bien satisface el desempeño del producto las necesidades y expectativas del cliente, conforme a criterios de desempeño específicos?
- ¿Cuál es el nivel de consumo pronosticado para un producto, con una serie determinada de características de desempeño, que se ofrece a un precio determinado?

2. Identificar las oportunidades del mercado para:

a. Introducir nuevos productos

- ¿Qué segmentos se deben fijar como objetivos?
- ¿Qué atributos se pueden ofrecer, en relación con la competencia?

b. Rediseñar (reposicionar) los productos existentes

- ¿Atraer a los mismos segmentos, o a otros nuevos?
- ¿Qué atributos se deben añadir, eliminar o cambiar?
- ¿En qué atributos se debe hacer hincapié en la publicidad?

c. Eliminar productos que

- No satisfacen las necesidades del consumidor
- Se enfrentan a una excesiva competencia

3. Tomar otras decisiones concernientes a la mezcla de mercadotecnia, para derrotar los pasos de la competencia o responder a ellos:

a. Estrategias de distribución

- ¿En dónde ofrecer el producto (ubicaciones, tipos de sucursal)?
- ¿Cuándo se debe tener disponible el producto?

b. Estrategias de precios

- ¿Cuánto se debe cobrar?

- ¿Qué procedimientos de facturación y pago se deben emplear?

c. Estrategias de comunicación

- ¿A qué tipo de auditorios que son el objetivo es más fácil convencer de que el producto ofrece una ventaja competitiva en los atributos que son importantes para ellos?
 - ¿Cuáles son los mensajes? ¿En qué atributos se debe hacer hincapié y qué competidores -si los hay- se deben mencionar como una base de comparación de esos atributos?
 - ¿Qué canales de comunicación se deben utilizar; venta personal versus diferentes medios publicitarios? (Seleccionados no sólo con base en su habilidad de transmitir el (los) mensaje(s) elegido(s) a los auditorios que son el objetivo, sino también por su habilidad de reforzar la imagen deseada del producto.)
-

Debido a la naturaleza intangible y de experiencia de muchos servicios, una estrategia de posicionamiento explícita es valiosa para ayudar a los clientes potenciales a tener una "fijación" mental en un producto que de otra manera sería bastante amorfo. La falla en seleccionar una posición deseada en el mercado y en desarrollar un plan de acción de mercadotecnia, diseñado para lograr y conservar esa posición puede dar por resultado una de varias consecuencias posibles, todas indeseables:

1. La organización (o uno de sus productos) se han visto presionados hacia una posición en la cual se encuentran con la competencia directa de empresas más fuertes.
2. La organización (o uno de sus productos) se ha visto presionada hacia una posición que nadie quiere, porque allí hay muy poca demanda de los clientes.
3. La posición de la organización (del producto) es tan confusa que nadie sabe cuál es realmente la ventaja competitiva que la distingue.
4. La organización (el producto) no tienen ninguna posición en el mercado, debido a que nadie ha oído hablar jamás de eso.

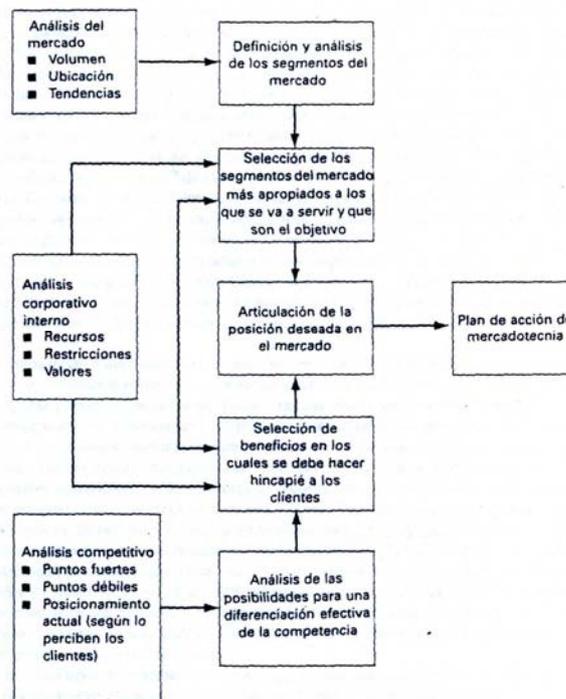
PASOS EN EL DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO

La estrategia competitiva a menudo se enfoca de una manera muy limitada hacia los competidores directos; las empresas dedicadas a vender productos que ofrecen a los consumidores una forma similar de obtener los mismos beneficios (por ejemplo, en el caso

de la educación, otro colegio que imparta cursos similares). Sin embargo, también puede haber una seria amenaza de parte de los competidores genéricos que proporcionan a los clientes una forma diferente de obtener resultados similares (por ejemplo. las extensiones educacionales mediante transmisiones de programas. o los planes autodidactas con libros y cintas de audio o de video, son una competencia genérica para los cursos convencionales de colegios y universidades).

Las investigaciones y los análisis que sustentan el desarrollo de una estrategia efectiva de posicionamiento están diseñados para poner de relieve tanto las oportunidades como las amenazas para la empresa en un mercado competitivo, incluyendo la presencia de ciertos componentes genéricos. La Figura identifica los pasos básicos necesarios en la

FIGURA DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO



identificación de una posición adecuada en el mercado y en el desarrollo de una estrategia para llegar a esa posición.

El análisis del mercado es necesario para determinar factores como el nivel general y la tendencia de la demanda, así como la ubicación geográfica de esa demanda. Está aumentando o disminuyendo la demanda de los beneficios que ofrece este tipo de servicio? ¿Hay variaciones regionales o internacionales en el nivel de la demanda? Es necesario considerar formas opcionales de segmentar el mercado y hacer una evaluación del volumen

y el potencial de diferentes fracciones del mercado. Tal vez sea necesaria una investigación para obtener una mejor comprensión no sólo de las necesidades y preferencias del cliente dentro de cada uno de los distintos segmentos, sino también de la forma en la cual cada uno de ellos percibe a la competencia.

El análisis corporativo interno requiere que la organización identifique sus recursos (financieros, mano de obra y conocimientos humanos, y activos físicos), cualesquiera limitaciones o restricciones y los valores y metas (utilidades, crecimiento, preferencias profesionales, etc.) de su gerencia. Utilizando las apreciaciones de este análisis, la organización debe ser capaz de seleccionar un número limitado de segmentos del mercado que son su objetivo y a los que está dispuesta y es capaz de servir con productos ya sea nuevos o existentes.

Análisis competitivo. La identificación y el análisis de la competencia pueden proporcionar al estratega de mercadotecnia una idea de sus puntos débiles y fuertes, lo que a su vez puede sugerir oportunidades para una diferenciación. La relación de esas percepciones con el análisis corporativo interno debería sugerir cuáles son los beneficios que se deben ofrecer a cada segmento del mercado que se ha fijado como objetivo. Este análisis debe considerar la competencia tanto directa como indirecta.

El resultado de integrar estas tres formas de análisis es una **exhibición posicional**, la cual articula la posición planificada de la organización en el mercado (y, si se desea, la de cada uno de los componentes de servicio que ofrece). Armados con esta comprensión, los vendedores deben ser capaces de desarrollar un plan de acción específico. Por supuesto, el costo de poner en práctica este plan debe estar relacionado con el resultado esperado.

Cómo anticipar la respuesta competitiva

Sin embargo, antes de iniciar un plan de acción específico, la gerencia debería considerar la posibilidad de que uno o más competidores podrían aspirar a la misma posición en el mercado. Tal vez otra organización de servicio haya hecho de manera independiente el mismo análisis del posicionamiento y llegado a conclusiones similares. O bien, un competidor existente se puede sentir amenazado por la nueva estrategia y tomar algunas medidas para reposicionar su propio servicio con el fin de competir de manera más efectiva. Otra posibilidad es que un recién ingresado al mercado puede decidir jugar a "seguir al líder"

y no obstante puede ofrecer a los clientes un nivel de servicio más elevado en uno o más atributos, un precio más bajo o ambos.

La mejor forma de anticipar la respuesta competitiva es identificar a todos los competidores actuales o potenciales y ponerse en el lugar de su gerencia, haciendo un análisis corporativo interno de cada uno de esos competidores. La combinación de las apreciaciones del análisis con los datos del mercado existente y del análisis competitivo (asignando a la propia empresa el papel de competidora) debe proporcionar una buena idea de cómo es probable que actúe la competencia. Si se tiene la impresión de que hay muchas probabilidades de que un competidor más fuerte tome algunas medidas para ocupar el mismo nicho con un concepto superior del servicio, entonces sería prudente reconsiderar la situación.

Algunas empresas desarrollan sofisticados modelos de computadora para analizar el impacto de las medidas competitivas opcionales. ¿En qué forma una reducción en el precio afectaría la demanda, la participación de mercado y las ganancias? Según la experiencia, ¿cómo podrían responder los clientes en diferentes segmentos a los incrementos o disminuciones en el nivel de calidad de atributos específicos del servicio? ¿Cuánto tiempo transcurriría antes de que los clientes respondieran a una nueva campaña publicitaria, diseñada para cambiar sus percepciones?

Las posiciones muy rara vez son estáticas; es necesario que evolucionen con el transcurso del tiempo, en respuesta a las estructuras cambiantes del mercado, la tecnología, la actividad competitiva y la evolución de la empresa misma. Charles Schwab & Co., la empresa corredora de valores de descuento más grande de Estados Unidos, fue fundada en 1975, cuando se abolieron en Estados Unidos las tasas fijas de comisiones. La estrategia inicial de la compañía se enfocó en proporcionar servicios financieros con la comisión descontada al segmento de inversionistas que se encargara de su propia investigación y que tomara sus propias decisiones concernientes a las inversiones. La posición única de la empresa era que, a diferencia de los corredores que ofrecían un "servicio completo", no proporcionaba servicios de investigación ni de asesoría y no creaba sus propios productos financieros (como fondos mutuos). Su servicio era muy elemental; la ejecución precisa y oportuna de transacciones para sus clientes, a un precio más bajo del que pagarían por un corredor que ofreciera servicios completos.

Para 1979 a 1980, la base de clientes de Schwab y su volumen de transacciones se habían expandido lo suficiente para permitir que la empresa hiciera considerables inversiones en la automatización. Esto permitió que la compañía añadiera servicios como un mercado de dinero de fondos mutuos y cuentas de administración de activos (que combinaban valores, cuenta de cheques y tarjeta de crédito). Al añadir un valor por medio de la automatización, Schwab alteró de manera estratégica su posición en el mercado, de una basada exclusivamente en transacciones de precio bajo a otra que ofrecía un servicio con un valor añadido a un precio más bajo. Al reconocer que los canales de entrega múltiples eran vitales para la expansión del negocio, Schwab triplicó el número de sus sucursales en Estados Unidos, de principios hasta mediados de los años ochenta. Durante ese tiempo las cuotas aumentaron periódicamente.

Para finales de la década de 1980, el negocio central de Schwab de "transacciones con valor" estaba madurando. La empresa ofrecía a sus clientes un buen valor a cambio de las cuotas que cobraba por las transacciones, con base en un elevado nivel de exactitud, en su habilidad de comerciar (en cualquier parte y en cualquier momento) y en la rápida confirmación de compras y ventas. Sin embargo, la compañía ya no era la corredora de descuentos más económica en el mercado había decidido ceder esa posición a otras empresas. El negocio central de transacciones se consideraba muy sólido y floreciente, y ahora el reto para la gerencia era cómo rejuvenecer la empresa, identificando una nueva visión que implicara importantes innovaciones y diferenciaciones.

Las nuevas investigaciones identificaron ciertas necesidades no satisfechas de los clientes, las cuales formaron la base de un revolucionario reposicionamiento de la empresa. Schwab ha conservado su negocio central de transacciones, pero ha ampliado sus servicios para satisfacer las necesidades tanto de su segmento tradicional de inversionistas independientes como de nuevos segmentos, incluyendo a individuos que buscan la guía de asesores financieros profesionales y después requieren servicios de corretaje de un costo bajo para llevar a cabo las estrategias de inversiones que han elegido. Para aclarar su nueva posición en el mercado, la empresa ha tratado de crear nuevas imágenes, tanto para Charles Schwab & Co., el nombre corporativo, como para el mismo Charles Schwab, quien aparece con regularidad en la publicidad de su compañía y a quien se describe como el campeón de los inversionistas independientes que desean manejar sus propios asuntos.

Otros desarrollos posteriores en automatización y software han permitido que Schwab amplíe sus ofertas, mientras que simultáneamente concede a sus clientes un control todavía mayor. En 1995, la compañía publicaba anuncios del tamaño de una página en la revista **Fortune**, promoviendo su paquete de software "StreetSmart", diseñado para ser instalado en una computadora personal con un módem. Este software, restringido para los tenedores de cuentas de Schwab, permite registrar transacciones a través de su computadora, así como obtener un acceso en línea a una información actualizada sobre inversiones, como servicios de recortes personalizados de noticias, bases de datos de investigaciones, clasificaciones de acciones y pronósticos de servicios independientes de información financiera. StreetSmart permite a los usuarios crear sus propias gráficas de desempeño, ajustar sus carteras conforme a sus necesidades y vigilar sus cuentas. Pero Schwab no ha olvidado sus raíces. La publicidad promete a los clientes que, "como una bonificación por hacer sus transacciones con StreetSmart, usted se ahorrará un 10% adicional en las comisiones bajas cotidianas de Schwab". Como conclusión del anuncio y como una definición de la posición actual de la compañía en el mercado aparece el lema publicitario registrado de la compañía: "Charles Schwab: ayuda a los inversionistas a ayudarse a sí mismos."

Muchos tipos de negocios se prestan a un reposicionamiento evolutivo, añadiendo o eliminando servicios y segmentos que son su objetivo. Como lo demuestra la experiencia de Schwab, los nuevos desarrollos en la tecnología proporcionan muchas nuevas oportunidades para introducir no sólo nuevos servicios, sino también novedosos sistemas de entrega para sus productos existentes.

DESARROLLO DE MAPAS DE POSICIONAMIENTO

El desarrollo de un "mapa" de posicionamiento; una tarea a la que a menudo se hace referencia como trazado perceptual de mapas, es una forme útil de representar gráficamente las percepciones del consumidor acerca de productos opcionales. Un mapa por lo común se limita a dos atributos (aun cuando es posible emplear modelos tridimensionales para describir tres de esos atributos). Cuando se requieren más de tres dimensiones para describir el desempeño de un producto en un mercado determinado es necesario trazar una

serie de gráficas separadas para una presentación visual. Por supuesto un modelo de computadora puede manejar tantos atributos como sea pertinente. La información acerca de la posición de un producto (o una organización) en relación con cualquier atributo se puede deducir de los datos del 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 serán necesarios algunos esfuerzos de mercadotecnia para cambiar esas percepciones.

Haciendo una generalización, es mucho más fácil comprender las representaciones gráficas de las posiciones del producto que las tablas de datos cuantitativos o los párrafos de prosa. Permiten además, que la gerencia comprenda la naturaleza de las amenazas y las oportunidades competitivas, y pueden poner de relieve las brechas entre la forma en la cual los clientes (o los prospectos) ven a la organización y el modo en el que la ve la gerencia, Asimismo, pueden ayudar a confirmar o a disipar las creencias de que un servicio; su organización matriz, ocupan un nicho único en el mercado.

El empleo de mapa de posicionamiento para delinear la estrategia: un ejemplo de la Industria hotelera

El negocio hotelero es altamente competitivo en especial durante las temporadas en las cuales la oferta de habitaciones excede la demanda. E. M. Statler, el hotelero más famoso de Estados Unidos a principios del siglo XX, declaró en una ocasión que tres de los aspectos más importantes para el éxito de un hotel eran: "ubicación, ubicación y ubicación". Ciertamente, la ubicación es un criterio optativo muy importante entre cada uno de los principales segmentos del mercado a los que sirve la industria: viajeros de negocios, vacacionistas y personas que viajan por placer, y convencionistas (o delegados para asistir a asambleas). Por supuesto, la ubicación preferida dependerá de los puntos de destino propuestos en el área local. Por ejemplo, algunos quizá piensan visitar a clientes de negocios en el distrito financiero, otros asistirán a una junta en el centro de convenciones, mientras que los vacacionistas pretenden recorrer los lugares de interés, ir de compras y visitar museos.

Pero la ubicación no es el único atributo que consideran los clientes de cada segmento cuando seleccionan un hotel. Vamos a enfocarnos en las necesidades del viajero de

negocios. A diferencia de los vacacionistas, que deben pagar su propio viaje, él o ella probablemente viajan con una cuenta de gastos que puede determinar el nivel de precio del hotel que pueden pagar. El atributo del servicio puede servir para definir diferentes segmentos del mercado, que varían desde (digamos) los presidentes de compañías cuyas empresas pueden estar dispuestas a pagar su alojamiento en un hotel de cinco estrellas, a los ejecutivos de negocios y profesionales senior que tienen derecho a una estancia en un hotel de cuatro estrellas, hasta los representantes de ventas junior, cuyas cuentas de gastos los limitan a tipos de alojamiento menos lujosos. En resumen, hay diferentes clases de hoteles, según la capacidad y el deseo de pagar por niveles crecientes de lujo y servicio, así como también según factores como una ubicación más deseable.

Dentro de cada clase de hoteles, los clientes que visitan una gran ciudad pueden encontrar que disponen de varias opciones entre las cuales está la de un lugar en donde alojarse. El grado de lujo y comodidad en las comodidades físicas será un criterio de elección; los viajeros de negocios no sólo están interesados en la comodidad y en los aditamentos de las habitaciones (en donde tal vez desean trabajar, además de dormir), sino también otros espacios físicos, que van desde el área de la recepción hasta restaurantes, salas de junta, piscinas e instalaciones para hacer ejercicio. Otro criterio clave es la calidad y la gama de servicios que ofrece el personal del hotel: ¿Un huésped puede pedir un servicio a la habitación las 24 horas del día? ¿Hay servicio de lavado y planchado de ropa? ¿Está de turno un conserje bien enterado de todo? ¿Hay personal disponible que ofrezca servicios profesionales de negocios? También hay otros criterios de elección, tal vez relacionados con el ambiente del hotel (algunos clientes prefieren la arquitectura y la decoración modernas, otros pueden preferir el encanto del viejo mundo y los muebles antiguos). Otros atributos adicionales incluyen factores como tranquilidad, seguridad, limpieza y programas de recompensas especiales para los huéspedes frecuentes.

Veamos el siguiente ejemplo, basado en una situación real, sobre la forma en la cual el desarrollo de un mapa de posicionamiento de su propio hotel y de los de la competencia, ayudó a los gerentes del Palace, un exitoso hotel de cuatro estrellas, a tener una mejor comprensión de las amenazas futuras para su posición establecida en el mercado en una gran ciudad, que llamaremos Belleville.

Ubicado en los contornos del floreciente distrito financiero, el Palace era un elegante hotel antiguo, totalmente renovado y modernizado hacía pocos años. Sus competidores

incluían establecimientos de cuatro estrellas y el Grand, uno de los hoteles más antiguos de la ciudad, calificado como un hotel de cinco estrellas. El Palace había producido muy buenas utilidades a sus propietarios en los años recientes y se jactaba de tener un índice de ocupación superior al promedio. Durante muchos meses del año estaba totalmente vendido entre semana, lo que reflejaba su gran atracción para los viajeros de negocios, que para el hotel eran una clientela muy atractiva, debido a que estaban dispuestos a pagar un precio más alto por una habitación que los vacacionistas o los asistentes a convenciones. Pero el gerente general y su personal veían algunos problemas en el horizonte. Recientemente se habían concedido permisos para la plantación de cuatro grandes hoteles en la ciudad, y el Grand acababa de iniciar un importante proyecto de renovación y expansión, que incluía la construcción de una nueva ala.

Para comprender mejor la naturaleza de la amenaza competitiva, el equipo administrativo del hotel trabajó con un consultor, con el fin de preparar gráficas que mostraran la posición del Palace en el mercado de viajeros de negocios, tanto antes como después del advenimiento de nuevos competidores. Se seleccionaron cuatro atributos para su estudio: precio de la habitación, nivel de lujo físico, nivel del servicio personal y ubicación. No fue difícil obtener información de los hoteles de la competencia, puesto que se conocía su ubicación, era relativamente fácil visitar y evaluar las estructuras físicas y el personal de ventas estaba muy bien informado acerca de sus políticas de precios y descuentos. Una medida sustituta conveniente del nivel de servicio era la proporción de habitaciones por empleado, que se podía calcular fácilmente con base en el número de habitaciones publicadas y en los datos de los empleados, archivados con las autoridades de la ciudad. Datos de encuestas a agencias de viajes, elaboradas por el Palace, proporcionaron perspectivas adicionales sobre la calidad del servicio personal de la competencia.

Después se crearon escalas para cada atributo. El precio era muy sencillo, puesto que la tarifa promedio para los viajeros de negocios por una habitación sencilla estándar en cada hotel ya estaba cuantificada. La proporción de habitaciones por empleado formaba la base de la escala del nivel de servicio, en la cual las proporciones bajas equivalían a un nivel elevado de servicio. Después esta escala se modificó ligeramente, en vista de lo que se sabía acerca de la calidad de servicio que en realidad proporcionaba cada uno de los principales competidores. El nivel de lujo Físico era más subjetivo. El equipo administrativo identificó al hotel que, por acuerdo de los miembros eran el más lujoso (el Grand) y después

al de cuatro estrellas que era considerado como el que contaba con las instalaciones físicas menos lujosas (el Airport Plaza). Posteriormente se calificaron en este atributo los demás hoteles de cuatro estrellas, en relación con estos dos hoteles que servían como puntos de comparación. La ubicación se definió con referencia al edificio de la bolsa de valores en el centro del distrito financiero (que se encontraba en la punta de la península en donde estaba construida la ciudad), ya que las pasadas investigaciones habían mostrado que la mayoría de los huéspedes de negocios del Palace visitaban puntos de destino en esa área. La escala de ubicación marcaba cada hotel en términos de su distancia de la bolsa de valores. El grupo competitivo de diez hoteles se encontraba dentro de un radio de cuatro millas, en forma de abanico, que se extendía desde la bolsa de valores, atravesando el área principal de tiendas de menudeo de la ciudad (en donde también estaba ubicado el centro de convenciones) hasta los suburbios internos y el cercano aeropuerto metropolitano. Se crearon dos mapas de posicionamiento para describir la situación competitiva existente. El

FIGURA A PRINCIPALES HOTELES DE NEGOCIOS DE BELLEVILLE: MAPA DE POSICIONAMIENTO DEL NIVEL DE SERVICIO VERSUS EL NIVEL DE PRECIOS

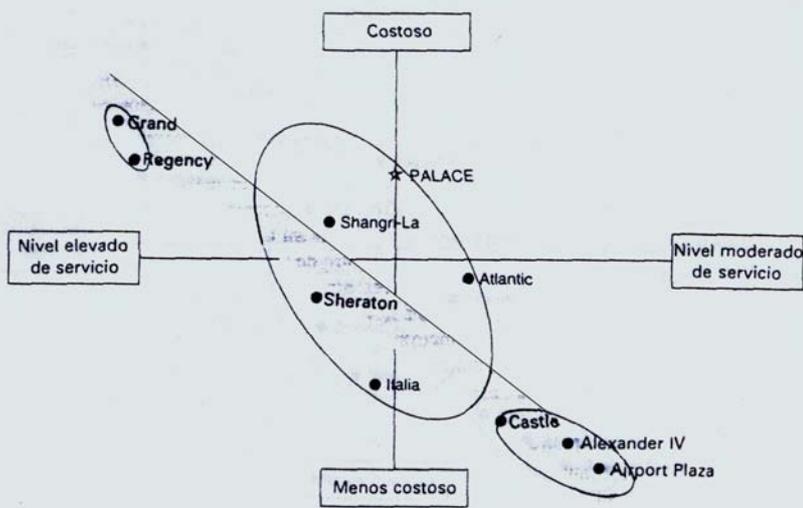
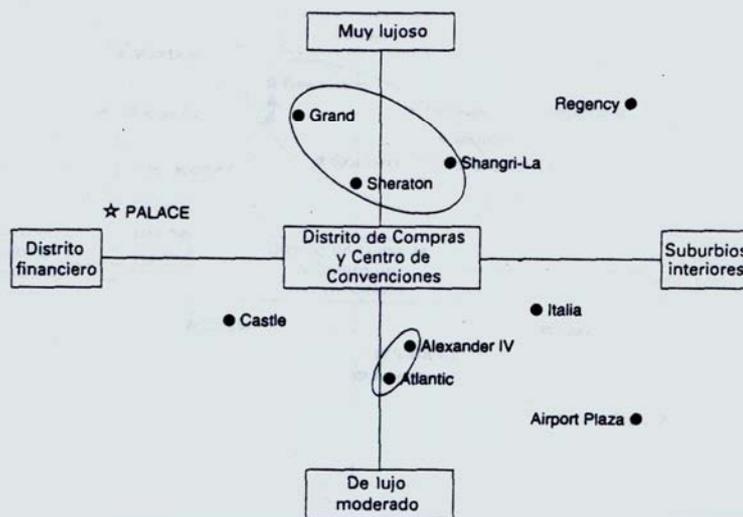


FIGURA B PRINCIPALES HOTELES DE NEGOCIOS DE BELLEVILLE: MAPA DE POSICIONAMIENTO DE LA UBICACIÓN VERSUS EL LUJO FÍSICO



primero (Figura A) muestra el nivel de servicio; el segundo (Figura B) muestra el nivel de lujo físico. Una mirada a los atributos de precio y de servicio relativamente más sorprendes (y especialmente en los establecimientos de categoría superior) muestra que para el Grand, de cinco estrellas, el extremo inferior del Palace parece ser el más adecuado para parecería justificarse un precio elevado, es evidente

de precio y de lujo físico. Los atributos de servicio eran la principal razón, la cual no se aplica hasta los análisis adicionales de un mercado de hoteles, y en este mapa es que el precio (relativa) de lo que se ofrece es muy bajo.

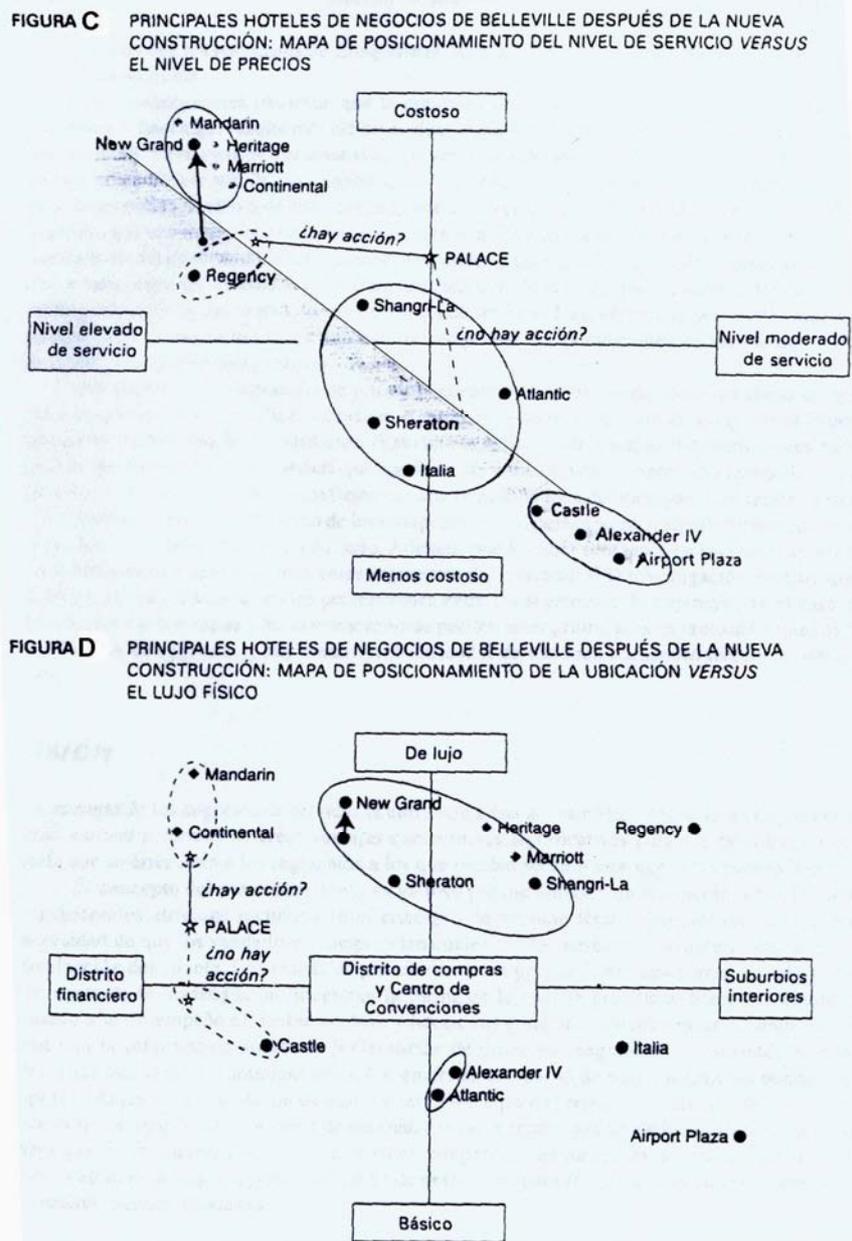
En la figura B, se aprecia la forma en la cual está posicionado el Palace en relación con la competencia, en lo que concierne a ubicación y grado de lujo. No esperaríamos que estas dos variables se relacionaran y no parece que así sea. Aquí una apreciación clave es que el Palace ocupa una porción relativamente vacía del mapa. Es el único hotel en el distrito financiero; un hecho que probablemente explica su capacidad de cobrar más de lo que parecería justificar su nivel de servicio (o su grado de lujo físico). Hay dos grupos de hoteles en los alrededores del distrito de compras y del centro de convenciones: un grupo de tres, relativamente lujosos, encabezado por el Grand, y un segundo grupo de dos, que ofrecen un nivel moderado de lujo.

¿Qué hay del futuro? El equipo administrativo del Palace trató de anticipar después las posiciones de los cuatro nuevos hoteles que se estaban construyendo en Belleville, así como el probable reposicionamiento del Grand. Los sitios de la construcción ya se conocían: dos estarían en el distrito financiero y dos en los alrededores del centro de convenciones, que también estaba en expansión. Los comunicados de prensa distribuidos por el Grand ya habían declarado las intenciones de su gerencia: el "New Grand" no sólo sería más grande, sino que las renovaciones también se diseñarían para que fuera más lujoso y había planes de añadir nuevos aspectos al servicio.

No fue difícil predecir las posiciones de los cuatro hoteles nuevos. Ya se habían publicado los detalles preliminares. Los propietarios de dos de esos hoteles habían declarado sus intenciones de aspirar a una calificación de cinco estrellas, aunque tal vez llevaría algunos años lograrlo. Tres de los recién llegados estarían afiliados a cadenas internacionales y sus estrategias se podían adivinar examinando los hoteles inaugurados recientemente en otras ciudades por las mismas cadenas.

También era fácil proyectar los precios. Los nuevos hoteles emplean una fórmula para establecer los precios anunciados de las habitaciones (los precios que por lo común cobran a los individuos que se alojan una noche entre semana en temporada alta). Este precio está relacionado con el costo promedio de construcción por habitación, a una escala de 1 dólar por noche por cada 1.000 dólares de costos de construcción. Por consiguiente, un hotel con 500 habitaciones, cuya construcción tiene un costo de 100 millones de dólares (incluyendo los costos del terreno), tendría un costo promedio por habitación de 200 000 dólares y necesitaría establecer un precio de 200 dólares por noche por habitación. Utilizando esta

fórmula, los gerentes del Palace concluyeron que los cuatro nuevos hoteles tendrían que cobrar considerablemente más que el Grand o el Regency estableciendo en efecto lo que los expertos en mercadotecnia llaman un **precio de cobertura**, por encima de los niveles de precios existentes, dando así a los competidores la opción de aumentar sus propios precios. Para justificar sus precios elevados, los nuevos hoteles tendrían que ofrecer a sus clientes estándares muy elevados de servicio y lujo. Al mismo tiempo, el New Grand necesitaría aumentar sus precios para recuperar los costos de las renovaciones, la nueva construcción y las ofertas de un mejor servicio (Figura C).



En el supuesto de que ni el Palace ni los demás hoteles existentes hicieran cambio alguno, el impacto de la nueva competencia en el mercado de Belleville obviamente planteaba una significativa amenaza para el Palace, que perdería su ventaja ubicacional única y en el futuro sería uno de tres hoteles en las cercanías del distrito Financiero (figura D). El personal de ventas creía que muchos de los clientes de negocios actuales del Palace se sentirían atraídos al Continental y al .Mandarin y que estarían dispuestos a pagar sus tarifas más altas, con el fin de obtener los beneficios superiores que ofrecían. Se consideraba que los otros dos recién llegados serían más bien una amenaza para el

Shangri-La, el Sheraton y el New Grand, en el grupo del distrito de compras / centro de convenciones. Por lo pronto, el New Grand y los recién llegados crearían un grupo de precio y nivel de servicio elevados (y muy lujoso) en el extremo superior del mercado, dejando al Regency en lo que podría resultar un espacio propio distintivo y por consiguiente susceptible de ser defendido.

¿Qué acción debería emprender el Palace en esas circunstancias? Vamos a imaginarnos por un momento que usted es el consultor. Una opción es no hacer nada en términos de mejorar el servicio o de mejoramientos físicos. Pero la pérdida de su ventaja ubicacional única destruiría la capacidad del hotel de cobrar un precio alto, lo que conduciría a precios más bajos, ingresos y utilidades menores y una menor capacidad para conservar los elevados estándares de la trama física. Los recién llegados se podrían llevar a algunos de los mejores miembros del personal, lo que conduciría a una disminución en la calidad del servicio. Y sin renovaciones, también habría una disminución gradual en el nivel de lujo. El resultado neto a lo largo del tiempo podría ser un cambio del Palace a un nuevo grupo con el Castle, sirviendo a huéspedes que querían visitar puntos de destino en el distrito financiero, pero que no podían (o no querían) pagar los precios altos que cobraban el Mandarin y el Continental. En resumen, el hecho de no hacer nada sí tiene ¡aplicaciones estratégicas! Si otros hoteles existentes deciden hacer algunas mejoras y el Palace continúa sin hacer nada, a la postre se deslizará todavía más abajo en las escalas de lujo y servicio y correrá el riesgo de una reclasificación como un hotel de tres estrellas.

Una estrategia alternativa es recomendar que la gerencia emprenda alguna acción, llevando a cabo de inmediato una serie de renovaciones y mejoramientos en el servicio, además de idear programas para reforzar la lealtad de los huéspedes frecuentes, antes de que termine la construcción de los nuevos hoteles. El precio de cobertura de esos hoteles permitirá que el Palace aumente sus propios precios. El resultado neto puede ser que, en las dimensiones de precio y servicio, el hotel avanzará a una nueva posición en la cual estará agrupado con el Regency (ubicado a varias millas de distancia. en los suburbios internos), mientras que en las dimensiones de lujo y ubicación estará agrupado con el Mandarin y el Continental. pero ligeramente más económico que ambos.

¿Qué fue entonces lo que hizo el Palace? La gerencia eligió la segunda de las dos opciones que presentamos anteriormente, concluyendo que las utilidades futuras del hotel radicaban en competir con el Continental y, en menor medida, con el Mandarin, para obtener

un creciente número de viajeros de negocios que visitaban el distrito Financiero de Belleville. También se prestó atención al aspecto de conservar la lealtad de los huéspedes frecuentes, registrando sus preferencias y necesidades especiales en la base de datos del hotel, de manera que el personal pudiera ofrecer un nivel de servicio más personalizado. La publicidad y los esfuerzos de venta promovieron esos mejoramientos de modo que el gerente general enviaba cartas personales a los huéspedes frecuentes. En los años siguientes los niveles de ocupación y de utilidades se mantuvieron altos.

Cómo cambiar las percepciones por medio de la publicidad

El mejoramiento de las características del producto y la corrección de sus puntos débiles pueden ser costosos. Sin embargo, en ocasiones los puntos débiles son más perceptuales que reales. Ries y Trout describen el caso de Long Island Trust, históricamente el banco líder en esa vasta área suburbana de Nueva York. Con la aprobación de la legislación que permitía el establecimiento sin restricciones de sucursales de bancos en todo el estado de Nueva York, muchos de los grandes bancos de la vecina área de Manhattan empezaron a invadir Long Island. Las investigaciones mostraron que Long Island Trust tenía una calificación inferior a la de otros bancos como Chase Manhattan y Citibank en criterios de selección clave como tener muchas sucursales, ofrecer una gama completa de servicios, calidad del servicio y contar con un capital considerable. Sin embargo, Long Island Trust calificó en primer lugar en el aspecto de ayudar tanto a los residentes como a la economía de Long Island.

La agencia publicitaria del banco desarrolló una campaña, promoviendo la "posición de Long Island", haciendo referencia a sus puntos fuertes percibidos, en vez de tratar de mejorar las percepciones sobre atributos en los cuales se percibía menos favorablemente. El tenor de la campaña se puede apreciar por el siguiente extracto de un anuncio impreso:

¿Por qué enviar su dinero a la ciudad si usted vive en Long Island? Lo más sensato es guardar su dinero cerca de su hogar. No en un banco de la ciudad, sino en Long Island Trust, en donde puede trabajar para Long Island. Después de todo nosotros nos concentramos en el desarrollo de Long Island no en el de la isla de Manhattan, ni en el de alguna isla cerca a Kuwait...

Otros anuncios de la campaña publicidad promovían temas similares como: "La ciudad es un lugar fantástico para ir de paseo, ¿pero a usted le gustaría hacer sus transacciones bancarias allí?"

Cuando una investigación idéntica se repitió 15 meses después, la posición de Long Island Trust había mejorado en todos los atributos. La campaña había tenido éxito, al reestructurar los términos de referencia de una perspectiva global a una local. Aun cuando no habían tenido lugar cambios significativos en ninguno de los atributos, los puntos fuertes percibidos. de ser un banco de Long Island para los habitantes de Long Island, habían tenido un positivo efecto de "halo" en todo los demás atributos.

Los investigadores observan que la presencia de esos efectos de halo; ya sean negativos, hacen que resulte más difícil evaluar los puntos fuertes y débiles específicos Positivos o de servicios competitivos. O Por ejemplo, la insatisfacción reportada del cliente con el atributo A de un servicio particular, puede ser real (Y, Por consiguiente, requiere una acción correctivo), o podría ser el resultado de un efecto negativo de halo, causado por un nivel elevado de insatisfacción con el atributo B, o incluso por una insatisfacción general con la marca. Uno de los problemas en la investigación de la satisfacción del consumidores que quienes responden a las encuestas a menudo llenan los cuestionarios a toda prisa, sin considerar con atención cada una de las diferentes dimensiones en las cuales están calificando el desempeño de una empresa de servicio. Las entrevistas personales más a fondo pueden ofrecer una forma más confiable de comprobar las evaluaciones de los clientes, pero por desgracia son mucho más costosas.

Por supuesto, una estrategia de posicionamiento sólo es tan buena como la calidad de la información que se utilizó para su elaboración. A menudo como en el caso de Long Island Trust es necesario evaluar más de dos atributos. (Esto habría requerido tres mapas bidimensionales para propósitos de presentación.) A medida que cambian las condiciones, es necesario repetir la investigación y volver a trazar mapas que reflejen la naturaleza dinámica del mercado. Los recién ingresados al mercado y el reposicionamiento de los competidores existentes pueden significar que una posición antes distintiva, ahora ha dejado de serlo. Además, puede haber ocasiones en las cuales es necesario trazar diferentes mapas para diferentes segmentos deL mercado, si la investigación muestra que hay variaciones muy marcadas en las percepciones entre los segmentos. Por ejemplo, en el caso de los hoteles, los vacacionistas y los convencionistas pueden tener prioridades un tanto

diferentes de las de los viajeros de negocios, y hay menos probabilidades de que sean huéspedes frecuentes del mismo hotel.

D) IDENTIFICACIÓN DE CLIENTES Y DESARROLLO DE RELACIONES CON ELLOS

EL CONCEPTO DE CARTERA

Los artistas y los escritores a menudo preparan una **cartera** de sus obras, para mostrarlas a sus compradores o patrones potenciales. El término también se emplea para describir el conjunto de instrumentos financieros que posee un inversionista o la serie de presiones que ha hecho un banco. En los servicios financieros, la meta del análisis de la cartera es determinar la mezcla de inversiones (o préstamos) adecuada para los propios recursos, necesidades y preferencias de riesgo. En una cartera de inversiones, el contenido debe cambiar a lo largo del tiempo, en respuesta al desempeño de los elementos individuales de la cartera así como también debe reflejar los cambios en la situación o en las preferencias del inversionista.

Podemos aplicar el concepto de cartera a los negocios de servicio con una base establecida de clientes. Si los gerentes conocen el valor anual de cada categoría de clientes (ingresos recibido, menos los costos asociados de servirlos) así como las proporciones representadas por cada categoría dentro de la base de clientes, pueden proyectar el valor progresivo de todos esos clientes con respecto a futuros flujos de ingresos. Existen modelos para proyectar el valor futuro de la cartera de clientes, basados en datos históricos de las adquisiciones del consumidor, las clases de servicios comprados, de los aumentos, las disminuciones y las determinaciones del servicio. Esos datos históricos se pueden adaptar para que reflejen los cambios de precios y de costos así como el impacto anticipado de los nuevos esfuerzos de mercadotecnia. Weinberg y Lovelock desarrollaron un modelo así para su empleo en los sistemas de televisión por cable.

Esta industria de televisión por cable crea su base de suscriptores a partir de una variedad de segmentos y es notoria por su "producción en profusión", lo que refleja la constante necesidad de reemplazar a los clientes que cancelan el servicio. Los esfuerzos de mercadotecnia también tratan de alentar a los actuales suscriptores para que cambien su nivel de servicio básico, comprando los canales denominados **premium**, que dejan más

utilidades. Sin embargo el crecimiento de las transmisiones por satélite y el difundido empleo de videocaseteras para ver videos rentados presentan amenazas competitivas para la televisión por cable, con el resultado de que los suscriptores a menudo deciden bajar su nivel de servicio, de contar con uno o más canales premium a utilizar únicamente el servicio básico de televisión por cable. Éstos sólo son algunos de los retos a los cuales se enfrentan los gerentes de mercadotecnia en esta industria, a medida que madura.

Muchas empresas de servicio todavía se enfocan en el **número** de clientes a los que sirven; un aspecto importante para la planificación de las operaciones, sin conceder la atención suficiente a las **utilidades** que puede dejar cada cliente. De hecho, cuando se venden negocios de servicio (en especial empresas profesionales como las de carácter médico o contable), a menudo se asigna un valor específico a los clientes actuales: mientras más amplia sea la práctica y más utilidades deje la relación con cada cliente, el negocio se venderá a un mejor precio. Un caso que puede servir de ejemplo es Cormprehensive Accounting Corporation, una franquicia de servicios contables con base en Aurora. Illinois. Por lo común, una práctica contable de propiedad privada se puede vender a un precio equivalente al 80%-120% de su facturación anual actual. Sin embargo, cuando un franquiciatario llega a vender una práctica progresiva de Comprehensive, puede esperar que obtenga el doble de esa cantidad, lo que refleja las mayores utilidades resultantes de sistemas de oficinas posteriores más eficientes.

Otro riesgo es prestar muy poca atención a un segmento particular del mercado, debido a que los clientes individuales son pequeños y no generan muchos ingresos. Por otra parte, cuando segmento mismo es muy grande, entonces el valor colectivo de todos los clientes puede ser considerable. British Telecom ha cometido el error de ignorar las necesidades de cientos de miles de clientes de pequeños negocios, enfocando sus esfuerzos de ventas en los clientes mas grandes. Cuando se instituyó un nuevo programa de control de cuentas para el mercado de pequeños negocios, en donde, el contacto se proporcionaba a través de canales telefónicos económicos, en vez de a través de costosas visitas de campo personales, los clientes satisfechos respondieron aumentando en forma muy notoria sus compras de servicios y equipo de telecomunicaciones.

Al hablar de las carteras de clientes, es importante distinguir entre relaciones existentes; todos los clientes con quienes hace negocios 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:

1. Atraer a nuevos clientes.
2. Alentar a los clientes existentes a comprar más unidades de servicio.
3. Alentar a los clientes existentes a comprar servicios de un valor más elevado (por ejemplo, viajes en primera clase en vez de en clase económica).
4. Reducir el grado de rotación o "producción en profusión" resultante de que los clientes deseables retiran su patrocinio (un problema particular en el caso de los servicios de suscripción que se cancelan fácilmente, como el de televisión por cable).
5. Poner fin a relaciones que no dejan utilidades, o que son insatisfactorias en cualquier otra forma, y, reemplazarlas 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 estrategias de retención para conservar a uno existente.

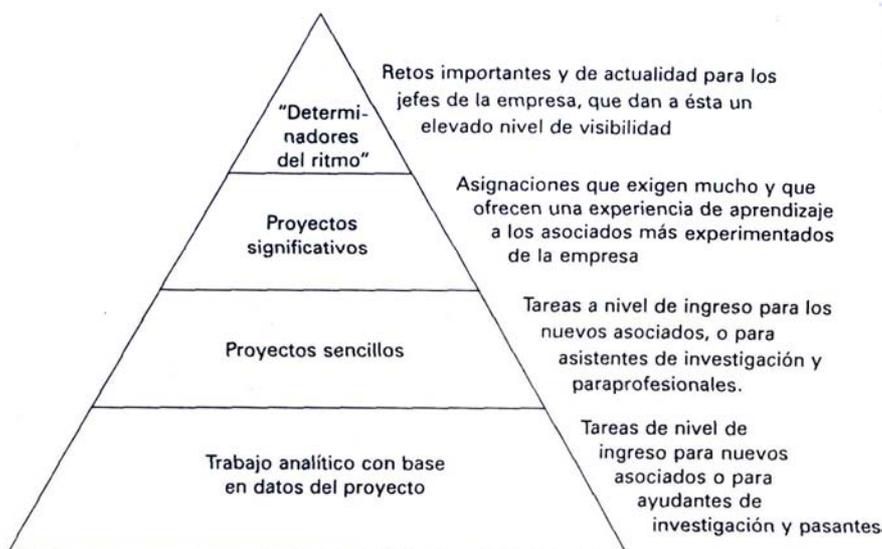
El hecho es que no todas las relaciones con los clientes existentes ameritan conservarse. Algunos clientes ya no se ajustan a la estrategia de posicionamiento de la empresa, ya sea porque la estrategia se ha modificado, o bien porque la naturaleza de la conducta y las necesidades del cliente han cambiado. Un análisis cuidadoso puede mostrar que muchas relaciones ya no son provechosas para la empresa: el costo de su mantenimiento es mayor que los ingresos que generan. Así como los inversionistas necesitan deshacerse de las malas inversiones y los bancos tal vez tengan que dar por perdidos los préstamos irrecuperables, cada empresa de servicio también necesita evaluar con regularidad su cartera de clientes y considerar la posibilidad de terminar con las relaciones desafortunadas. Por supuesto, las consideraciones legales y éticas determinarán si es apropiado emprender esas acciones.

Adaptación de la cartera a los recursos humanos en las empresas profesionales

Las empresas de servicios profesionales proporcionan un buen ejemplo de la importancia de considerar la mezcla de negocios que tiene la empresa.

En una empresa profesional, la capacidad productiva no se mide en términos físicos; tantos asientos, tantas máquinas, tantos metros cuadrados de espacio, sino en términos **humanos**. Por ejemplo, un despacho legal o una empresa de consultoría tienen cierto número de profesionales y personal de apoyo en su nómina. Por supuesto, las metas de los ingresos son importantes y dictan que cada socio o empleado sea productivo con respecto a horas facturables, con las mejores tarifas posibles. Pero también hay otros aspectos: mantener el interés y la participación de los jefes más creativos y más ambiciosos de la empresa.

FIGURA MEZCLA DE PRODUCTOS PARA UNA EMPRESA DE SERVICIOS PROFESIONALES



Estas metas gemelas sugieren que la empresa debe buscar una mezcla de proyectos (que en sí misma requiere ciertos tipos de clientes), que se pueda adaptar a los recursos disponibles y, en cierta medida, a los intereses profesionales de los miembros del personal. La figura ilustra una pirámide de productos ajustados a diferentes niveles de habilidades dentro de una empresa profesional.

LOS CLIENTES COMO PARTE DEL PRODUCTO

De interés particular para la estrategia de segmentación son aquellos servicios que no sólo se proporcionan al cliente en persona, sino que requieren que cada usuario comparta con muchos otros las mismas instalaciones. Algunos ejemplos de estos servicios compartidos, de un nivel elevado de contacto, incluyen teatros, restaurantes, hoteles, aerolíneas y tiendas de menudeo. 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.

No obstante, en el caso de los servicios compartidos, de elevado nivel de contacto, la naturaleza de la base de clientes es muy obvia. Cualquier cliente observador puede determinar con rapidez si un servicio como un hotel, un teatro o una aerolínea tienen un buen o un mal patrocinio y qué clases de personas utilizan el servicio; su apariencia, escala de edades, categoría de ingresos probable, forma de vestir (formal o informal) y si parecen haber ido solos, en parejas o en grupos. También es aparente (¡en ocasiones en forma impertinente!) cómo se comportan esos otros clientes: ¿son callados o hacen mucho ruido?; ¿son lentos o activos en sus movimientos?; ¿parecen malhumorados o alegres? son descorteses o considerados con los demás?

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 del mercado más apropiados y, en segundo, de que esos individuos sepan comportarse y vestir en la forma apropiada. Un restaurante que prospera en su negocio con una clientela de estudiantes universitarios que visten en forma casual, probablemente no tratará de atraer a personas de edad madura que visten trajes de negocios. Un hotel que está tratando de crear una clientela de ejecutivos de negocios, se puede preocupar pensando cómo reaccionarán a la presencia de un numeroso grupo de turistas en el vestíbulo o en el restaurante. De la misma manera, en la banca, una exagerada mezcla de puestos (negocios) pequeños en la calle puede desalentar el patrocinio del

negocio. Se espera que el auditorio asistente a un concierto de la sinfónica guarde silencio durante la ejecución, de manera que no moleste a otros que disfrutan de la música. En contraste, la participación activa del auditorio por lo común se suma a la excitación de asistir a un concierto de rock o a una línea muy delgada entre el entusiasmo de los espectadores, evento deportivo. ¡No obstante, hay la conducta abusiva de los fanáticos partidarios de equipos deportivos rivales!

Es probable que muchos mercadólogos de servicios 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 pasar, no se está comportando en una forma desordenada.

Uno de los papeles de la mercadotecnia es informar con anticipación a los clientes potenciales acerca de la naturaleza específica de un servicio, de manera que sepan lo que deben esperar. Esto incrementa las probabilidades de un "ajuste" satisfactorio entre los clientes y la organización. Sin embargo, en ocasiones se desarrolla una fricción entre los clientes y el personal; o entre diferentes clientes, y los empleados tal vez tendrán que desempeñar el papel de oficiales de la policía y resolver el problema, o bien pedir a los individuos que están actuando en forma ofensiva que abandonen el lugar. Si no se hace con rapidez y eficiencia puede dañarse seriamente la imagen que tienen otros clientes del servicio, destruyendo así las probabilidades de obtener negocios repetidos de ellos.

La homogeneidad de la clientela base no siempre es posible, o incluso deseable, para muchas organizaciones de servicio. Dos o más segmentos diferentes del mercado pueden contribuir cada uno en 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 en lo que respecta a su empleo de la instalación; es decir, deben utilizar la instalación en secuencia, en vez de al mismo tiempo, de manera que nunca se lleguen a juntar. Si esto no es posible, entonces quizá se podría adoptar una estrategia de separación física. Algunos ejemplos incluyen separar a los pasajeros de las aerolíneas en cabinas de primera clase y clase económica, instalar a los convencionalistas en un piso diferente del hotel, separados de los demás huéspedes, y asignar a los clientes que tienen cuentas

considerables en un banco una entrada diferente y un área de transacciones separada de los tenedores de aquéllos con cuentas más modestas.

Problemas de posicionamiento en las organizaciones con una capacidad restringida

Cuando la demanda es baja en relación con la capacidad, entonces cualquier negocio es bien recibido, pero cuando la demanda excede la capacidad, entonces será necesario rechazar algunos negocios, o ponerlos en lista de espera.

¿Importa si hay, variaciones muy marcadas en la mezcla de clientes entre los periodos de mucha y poca demanda? Si el negocio en épocas de baja demanda es lucrativo en el aspecto financiero, si la organización de servicio puede manejarla en forma efectiva y si no perjudica su imagen, entonces supuestamente vale la pena aceptarla. Con toda probabilidad, la estrategia de posicionamiento de una aerolínea no se perjudicará si la empresa utiliza sus aviones para vuelos charter cuando la demanda del negocio es baja. Pero si un hotel o un restaurante adquieren la reputación de atraer a un tipo de clientes totalmente diferente fuera de temporada, entonces existe el riesgo de que eso pueda negar su imagen deseada en la temporada alta, en particular si algunos clientes de temporada alta visitan el establecimiento durante otra época, esperando encontrar el mismo tipo de clientes y niveles de servicio de antes. Una forma de resolver esta situación es ser muy explícitos acerca de las diferentes estrategias de posicionamiento. Por esa razón, durante los meses de invierno, Boston Symphony Hall ofrece conciertos de música clásica con la Boston Symphony Orchestra (BSO) (Orquesta Sinfónica de Boston) con asientos de precio elevado, que se venden a los amantes de la música. Durante la primavera y a principios del verano, la Boston Pops reemplaza a la BSO. Los precios son reducidos; hay mesas y sillas en vez de asientos a nivel de la orquesta; los conciertos son de música popular y un auditorio sociable que charla, bebe y come, disfruta de ellos. La superposición de los auditorios de la BSO y la Boston Pops probablemente es mínima y las distinciones entre las dos series de conciertos por lo general son muy conocidas.

UTILIZACIÓN DE ACTIVOS Y ADMINISTRACIÓN DEL RENDIMIENTO

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 a variables, lo que refleja la presencia de instalaciones y equipo 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 a 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 esos servicios y también en su potencial de utilizar toda la gama de servicios ofrecidos en una sola ocasión. Para complicar todavía 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.

Muchas organizaciones de servicio con capacidad restringida utilizan el porcentaje de capacidad vendido como una medida de su eficiencia operacional. Por ejemplo, los servicios de deportes hablan del "factor carga" logrado, los hoteles de su "índice de ocupación" y los hospitales de su "censo". En forma similar, las empresas profesionales pueden calcular qué proporción del tiempo de un socio o de un empleado se clasifica como horas facturables, y los talleres de reparación pueden considerar la utilización tanto del equipo como de la mano de obra. Sin embargo, en sí mismas, esas cifras de los porcentajes dicen muy poco acerca de la relativa lucratividad del negocio atraído, puesto que es posible obtener elevados índices de utilización a costa de grandes descuentos incluso de servicios gratuitos.

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 rendimiento de los activos

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 habría podido cobrar por esa misma unidad de servicio; lo que llamaremos 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** (EGRA, por sus iniciales en inglés).

Consideremos, por ejemplo, un hotel de 400 habitaciones en donde todas las habitaciones tienen un precio máximo anunciado de 100 dólares. Si sólo el 60% de las habitaciones está ocupado una noche, con 120 habitaciones vendidas a 100 dólares y otras 120 a 60 dólares, entonces el porcentaje de rendimiento es del 80% y la EGRA es $(0.6 \times 0.8) = 48\%$. Otra forma de llegar a la EGRA es dividir los ingresos totales recibidos (19.200 dólares) entre los ingresos máximos teóricos que se habrían podido obtener vendiendo todas las habitaciones al precio más alto por unidad (40.000 dólares).

Mejoramiento de las decisiones de ventas anticipadas

El valor del enfoque de la EGRA a la medición del desempeño obliga a un reconocimiento explícito del costo de la oportunidad de aceptar negocios de un segmento, cuando posteriormente otro podría rendir un índice más elevado. Vamos a considerar los siguientes problemas a los que se enfrentan los gerentes de ventas para diferentes tipos de organizaciones de servicio de capacidad restringida:

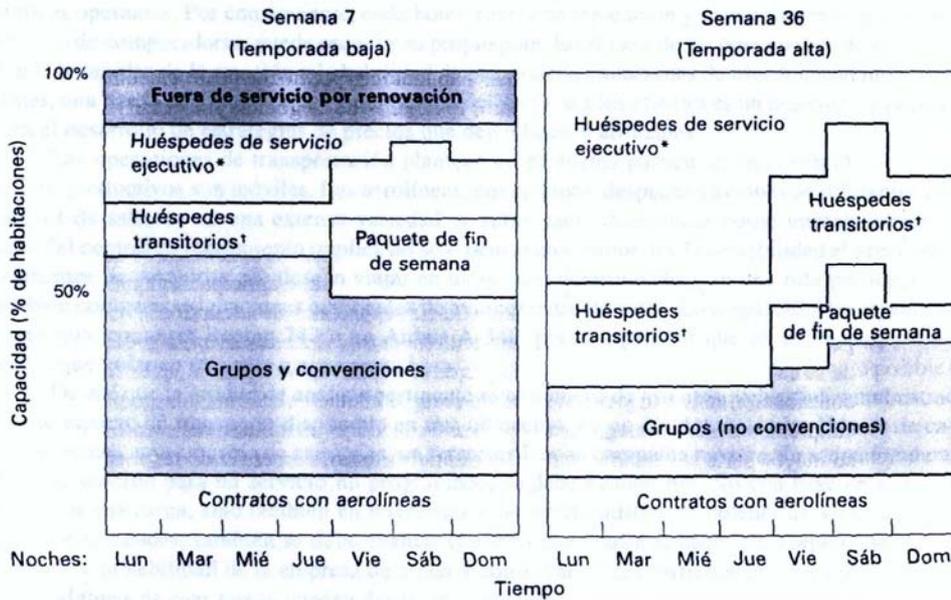
- ¿Un hotel debería aceptar una reservación anticipada de 200 habitaciones por noche para un grupo de turistas, cuando esas mismas habitaciones por noche posiblemente se podrían vender más adelante, en el último momento, a viajeros de negocios y a la tarifa completa de 140 dólares?
- ¿Un ferrocarril con 30 vagones de carga vacíos disponibles debería aceptar una solicitud inmediata de un embarque con un valor de 300 dólares por vagón, o mantener los vagones ociosos unos días más, con la esperanza de obtener un embarque prioritario que tendría el doble de ese valor?
- ¿Cuántos asientos en un vuelo particular debe vender con anticipación una aerolínea a grupos de turistas y a pasajeros que viajan con tarifas especiales de excursión?
- ¿Un taller de reparación y mantenimiento industrial debe reservar cada día cierta proporción de su capacidad productiva para trabajos de reparaciones de urgencia, que ofrecen un margen de contribución más alto y el potencial de crear la lealtad del cliente a largo plazo, o debe seguir simplemente una estrategia de asegurarse de que haya un

número suficiente de trabajos, que en su mayor parte implican un mantenimiento rutinario, con el fin de tener ocupados a sus empleados todo el tiempo?

- ¿Un negocio de impresión debe procesar todos los trabajos con base en la idea de servir al primero que llega, con un tiempo de entrega garantizado para cada trabajo, o debe cobrar una tarifa más alta por un trabajo "urgente", e informar a los clientes que llevan trabajos "estándar" que deben esperar cierta variabilidad en las fechas de terminación?'

Una buena información del mercado, respaldada por un buen sentido de la mercadotecnia, es la clave para tomar decisiones apropiadas en esos casos. La decisión de aceptar o rechazar negocios representar un cálculo realista de las probabilidades de obtener negocios que dejen utilidades, junto con el reconocimiento de cualquier daño a las relaciones con el cliente, que por rechazar negocios con utilidades más bajas. Basándonos en experiencias pasadas y en la comprensión de las condiciones del mercado, es posible determinar precios que reflejen las curvas de diferentes segmentos del mercado. Al mismo tiempo, es posible asignar al personal de 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 e el tiempo (Véase la figura para un ejemplo de un hotel que establece diferentes objetivos de venta, tanto por día de la semana como por temporada.) Estas decisiones de distribución por segmento también constituyen una información vital para el personal de reservaciones, ya que indican cuándo 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.

FIGURA DETERMINACIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN DE LA CAPACIDAD PARA LOS OBJETIVOS DE VENTAS A LO LARGO DEL TIEMPO



Distribución de la capacidad a lo largo del tiempo, por clase de servicio

Las organizaciones de servicio a menudo ofrecen diferentes clases de un servicio particular, en las cuales la versión de premio incluye ciertos elementos de valor agregado, como mayor comodidad, más rapidez y amenidades extra. En ocasiones es posible cambiar la mezcla de la capacidad asignada a diferentes clases de servicio. De hecho, la mezcla del producto está cambiando a lo largo del tiempo, con el propósito de satisfacer mejor las necesidades de una mezcla cambiante de clientes.

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. La figura muestra un ejemplo en el cual se han combinado tres clases de servicio: superior, estándar y económico, con cuatro periodos, para formar una matriz de 12 cuadros, cada uno de los cuales puede requerir un enfoque de mercadotecnia distintivo.

El tamaño de cada cuadro refleja el porcentaje de capacidad total distribuido a todo lo largo del ciclo de demanda del producto (en este caso, un año). Por ejemplo, al cuadro superior/temporada alta se ha asignado el 9% (0.3 x 0.3) de la capacidad anual total. Es

evidente que un pronóstico exacto de la demanda y la comprensión de la conducta del cliente son importantes para este proceso de asignación. 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.

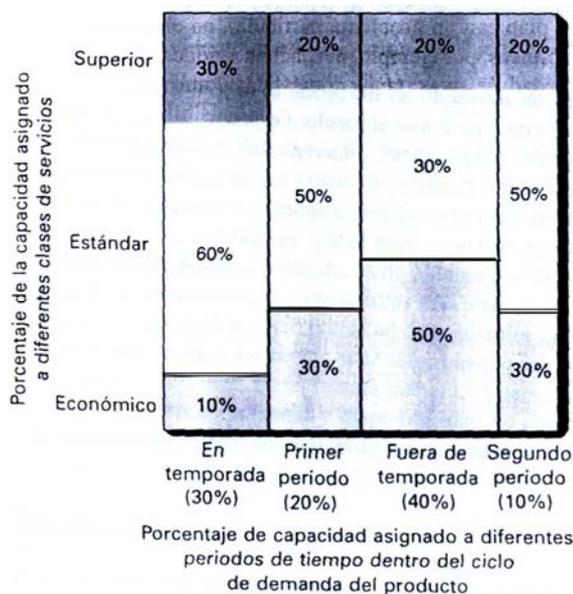


FIGURA DESARROLLO DE UNA MATRIZ DE PRECIOS: DISTRIBUCIÓN DE LA CAPACIDAD A LO LARGO DEL TIEMPO, POR CLASE DE SERVICIO (EJEMPLO HIPOTÉTICO)

Administración del rendimiento y asignaciones de costos

Los gerentes que tratan de incrementar al máximo los ingresos generados por cada activo no pueden suponer que los costos permanecerán constantes. En la práctica, esos costos varían a menudo. Los costos promedio por asiento/milla en una aerolínea variarán naturalmente con la distancia, disminuyendo en los vuelos de etapas más largas, debido a que el avión puede volar económicamente durante muchas horas a altitudes elevadas sin incurrir en los costos asociados con despegues y aterrizajes frecuentes y en los costos de manejo en la terminal.

Para cumplir con las metas de las utilidades se requiere una identificación del costo variable por unidad de venta, como un asiento, una habitación o una tarea de reparación específica. Es probable que este 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 extra para el teatro.

Después se debe tomar una decisión sobre la forma de asignar los costos fijos entre los diferentes cuadros. Cuando al 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 apropiado no asignar ningún costo fijo a ese cuadro. (Sin embargo, ¡todos los costos fijos se deben asignar y 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.

En ciertos casos, la capacidad se mide con respecto a asientos; en otros puede ser en lo relativo a tiempo máquina, tiempo de mano de obra, unidades de vehículos, o capacidad cúbica; cualquiera que sea el recurso escaso. A menos que haya una opción para una desviación fácil del negocio de una instalación a una alternativa similar, es necesario tomar decisiones de planificación de asignaciones a nivel de las unidades geográficas operantes. Por consiguiente, cada hotel, centro de reparación y mantenimiento, u oficina de servicio de computadoras, puede requerir su propio plan. En el caso de las operaciones de servicio en donde la rapidez de la rotación y la habilidad de responder a situaciones de urgencia son muy importantes, una buena comprensión del valor tiempo del servicio a los clientes es un ingrediente necesario para el desarrollo de estrategias de precios que dejen buenas utilidades.

Las operaciones de transportación plantean un problema particular, en el sentido de que sus activos productivos son móviles. Las aerolíneas, por ejemplo, despachan aviones de diferentes capacidades de asientos en una extensa variedad de rutas, tanto domésticas como internacionales. La tarea del control de rendimiento implica no sólo pensar en el número y la sensibilidad al precio de los segmentos de pasajeros que desean viajar en un horario determinado y en una ruta particular, sino también comparar asignaciones opcionales de aviones entre las rutas. La asignación de un jumbo jet, a una ruta, como un Boeing 747 o un Airbus A-340, puede significar que un avión más pequeño tendrá que volar en otra ruta a esa misma hora.

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.

Algunas de esas tareas pueden dar la impresión de que son responsabilidad del departamento de operaciones y tradicionalmente lo han sido, a menudo con una limitada preocupación por las relativas utilidades que se obtendrán al aceptar diferentes mezclas de negocios. De allí 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 EGRA es de seis clases. Implica los siguientes Procedimientos:

1. 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.
2. Pronosticar los volúmenes de negocios que se podrían obtener de cada segmento a niveles de precio específicos (mediante un análisis de oferta y demanda).
3. 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.
4. 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.
- S. 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 pueden proporcionar objetivos para una negociación.
5. 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 EGRA y modificar la estrategia futura conforme a eso. Por ejemplo, un índice EGRA constantemente elevado puede indicar la necesidad de un aumento de precios, mientras que una EGRA inferior

al objetivo puede reflejar una falla en lograr la mezcla de negocios anticipada, debido a un pronóstico deficiente o a cambios no anticipados en el ambiente. En este caso, un mal desempeño de la EGRA se podría deber a que el personal de reservaciones hizo caso omiso de los objetivos de la mezcla de negocios, o bien a que cobró precios más bajos de los recomendados en el plan.

Es evidente que la adopción de objetivos de ventas con una mezcla de clientes que pueden variar de un día a otro, o incluso de una hora a otra; es una bonificación extra de un análisis, un pronóstico precisos del mercado. Pero es probable que los beneficios estratégicos y económicos superen notablemente los costos involucrados en la planificación y la investigación. El establecimiento de objetivos de ventas específicos por segmentos, con precios recomendados para cada uno de éstos, reduce el riesgo de que el negocio esté reservado con anticipación a un precio de descuento, cuando hay grandes probabilidades de obtener más adelante negocios para la proporción de la que se trata, de un segmento que paga precios más altos. Los objetivos de ventas también reducen el riesgo de que se rechace el negocio potencial de segmentos que pagan precios más bajos, con la esperanza de obtener una venta a un precio más alto, cuando las probabilidades de hacer esta última venta en realidad son mínimas. De la misma manera, el personal estará mejor capacitado para planificar los niveles de servicio, personal y disponibilidad de características especiales, si todos sus miembros tienen una buena idea de cuál es la mezcla de negocios que es probable que se obtenga en fechas específicas.

Restricciones

Una posible restricción en el deseo de la gerencia de incrementar al máximo la EGRA 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 de alejar a los clientes y dar por resultado una mala publicidad verbal. 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 quién; el comprador o el vendedora. La

estrategia de determinación de precios que antes delineamos supone que el mercadólogo se encuentra 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.

En muchos casos, los precios se tendrán que anunciar desde el principio y se deberá proporcionar igual trato a todas las partes (o ciertamente a todos los compradores individuales). Esto no altera la necesidad de ajustar el precio para que refleje las variaciones en la demanda a lo largo del tiempo. Tampoco significa que la mezcla de clientes no pueda variar en forma significativa a lo largo del ciclo temporal. De allí que tal vez todavía sea apropiado que el vendedor identifique las fuentes de negocios más probables en determinado momento y que dirija los esfuerzos de ventas y publicidad conforme a eso.

CREACIÓN Y MANTENIMIENTO DE RELACIONES VALIOSAS CON LOS CLIENTES

¿Qué es una relación valiosa? Es aquélla 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 pueden extender más allá de los ingresos, para incluir aspectos intangibles como el aprendizaje obtenido al trabajar con ese 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. En una relación saludable y que ofrezca mutuos beneficios, ambas partes deben tener un incentivo para asegurarse de que esa relación se prolongue durante muchos años. El vendedor, en particular, reconoce que el hecho de adoptar una perspectiva de inversión rinde buenos resultados, justificando los costos directos de adquirir nuevos clientes y aprender algo acerca de las necesidades de

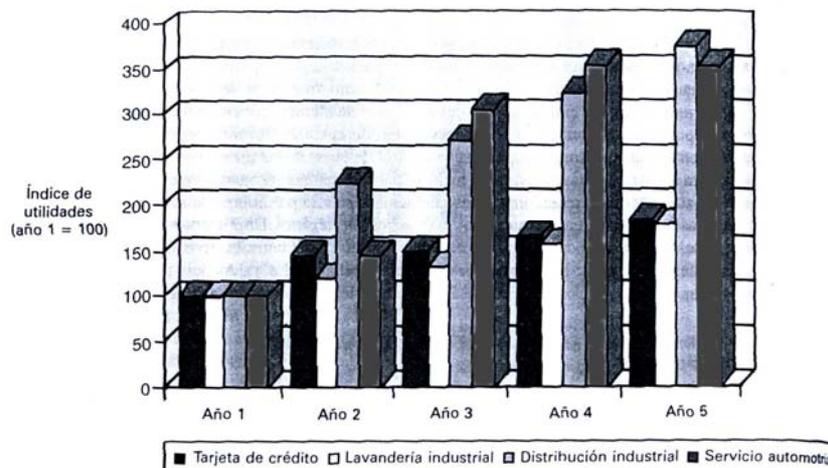
éstos; lo que incluso puede hacer que la cuenta no produzca utilidades el primer año, pero con una expectativa de futuras ganancias.

Las empresas de industrias que realizan transacciones esporádicas se deben esforzar un poco más para establecer relaciones. En los pequeños negocios, como salones de belleza, los clientes frecuentes son (o deberían ser) bienvenidos como "regulares" cuyas necesidades y preferencias se recuerden. En las empresas grandes con bases de clientes considerables, las transacciones también se pueden transformar en relaciones, abriendo cuentas, llevando registros computarizados de los clientes e instituyendo programas de control de cuentas que pueden implicar un número de teléfono para llamar solicitando ayuda, o incluso un representante de ventas designado. Los contratos a largo plazo entre los proveedores y sus clientes adoptan la naturaleza de relaciones a un nivel elevado, transformándose en asociaciones y alianzas estratégicas. Un ejemplo de una alianza estratégica a nivel global se encuentra en el contrato a largo plazo entre la división de servicios logísticos de Federal Express y las operaciones a nivel mundial de Laura Ashley, un negocio de fabricación y menudeo.

Cómo lograr el potencial de utilidades total de la relación con un cliente

¿Cuánto vale un cliente con respecto a ganancias? En 1990, Reichheld y Sasser analizaron las utilidades por cliente en diferentes negocios de servicio, clasificadas por categorías de acuerdo con el número de años que un cliente había permanecido con la empresa. Las industrias estudiadas (las utilidades promedio de un cliente el primer año se

FIGURA CUÁNTAS UTILIDADES GENERA UN CLIENTE A LO LARGO DEL TIEMPO



muestran entre paréntesis) fueron: tarjetas de crédito (30 dólares), lavandería industrial (144

dólares), distribución industrial (45 dólares) y servicio automotriz (25 dólares). Descubrieron que mientras más tiempo permanecía un cliente con una empresa en cada una de esas industrias, más utilidades dejaba el servicio que se proporcionaba. Las utilidades anuales por cliente, que se han indexado a lo largo de un periodo de 5 años para una comparación más fácil, se resumen en la figura.

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 siete años, estos factores son:

1. Utilidades de las compras crecientes (o, en el caso de una tarjeta de crédito o un ambiente bancario, balances de cuentas más altos)
2. Utilidades debido a la reducción en los costos de operación
3. Utilidades de las referencias de otros clientes
4. 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 dispuestos a pagar un precio más alto en ocasiones). Además, los costos directos inmediatos de atraerlos se pueden 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.

Para las empresas que aspiran a una ganancia, las utilidades potenciales que pueden obtener de un cliente deben ser un factor clave en la estrategia de mercadotecnia.

Se sugieren un análisis de las tres brechas entre el desempeño actual y el potencial.

1. ¿Qué porcentaje de clientes que son su objetivo tiene actualmente una empresa (participación de mercado) y qué porcentaje podría obtener potencialmente?
2. ¿Cuál es la conducta de compra actual de los clientes en cada segmento que se ha fijado como objetivo? Ahora bien, ¿cuál sería el impacto en las ventas y las utilidades, si exhibieran el perfil de conducta ideal de (digamos) comprar todos los servicios que

ofrece la empresa, utilizarlos con exclusión de cualesquiera otras compras a los competidores y pagar el precio total'?

3. ¿Cuánto tiempo, en promedio, permanecen los clientes con la empresa? ¿Qué impacto tendría si siguieran siendo sus clientes toda la vida?

Hay muchos elementos involucrados en la obtención de una participación del mercado, la venta cruzada de otros productos, los servicios a clientes existentes y la creación de una lealtad a largo plazo. 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 servicios radica, no sólo en dar a los clientes potenciales una razón para hacer negocios con sus empresas, sino también en ofrecer incentivos para que sigan siendo clientes e incluso incrementen sus compras, pero sin renunciar en el proceso a todas las utilidades potenciales.

Cómo recompensar a los usuarios frecuentes de un servicio

El programa original de "viajero frecuente" fue establecido por American Airlines en 1983. Orientado a los viajeros de negocios (los individuos que vuelan más), esta promoción permitía que los pasajeros reclamaran recompensas de viajes, basadas en la distancia acumulada que habían viajado en la aerolínea. Las "millas" voladas se convirtieron en el sistema de calificación que daba derecho a los pasajeros a elegir de un menú de boletos gratuitos en diferentes clases de servicios. La enorme popularidad de este programa tomó por sorpresa a American. Muy pronto otras aerolíneas importantes se sintieron obligadas a seguir y poner en práctica planes similares propios. Cada aerolínea esperaba que su propio programa de viajero frecuente, conocido con un nombre diferente, como "Adyantage (American)" o "Mileage Plus (United)", indujera a un viajero a seguir siendo leal al nombre, incluso hasta el grado de sufrir algunos inconvenientes debidos a los horarios. Sin embargo, muchos viajeros de negocios se inscribieron en varios programas, limitando así la efectividad de esas promociones para las aerolíneas independientes.

Para que sus programas fueran más atractivos, las aerolíneas firmaron convenios cooperativos con otras aerolíneas regionales e internacionales, así como con hoteles y empresas de renta de automóviles "socios", permitiendo así que se acreditara a los clientes un millaje acumulado a través de una variedad de actividades relacionadas con los viajes. Lo que American Airlines había iniciado como una promoción de un año, muy pronto se

transformó en una parte permanente; y muy costosa, de la estructura de mercadotecnia de la industria.

A medida que pasaba el tiempo, las aerolíneas en Estados Unidos empezaron a emplear recompensas de millaje doble y triple como un instrumento para el control de la demanda, tratando de fomentar los viajes en rutas menos populares. Una estrategia común era otorgar bonificaciones de millas por cambiar de vuelos en un punto intermedio, en vez de abordar un vuelo sin escalas, o por volar durante la temporada baja, cuando había disponibles muchos asientos. Para evitar la posibilidad de conceder demasiados asientos gratuitos en la temporada alta, muchas aerolíneas ofrecían condiciones de premio más generosas en los periodos fuera de temporada; algunas incluso censuraban los periodos de vacaciones clave, como Navidad y Año Nuevo, con el fin de que no fueran elegibles para boletos gratuitos.

Las estrategias competitivas con frecuencia también incluían bonificaciones de millas. En ciertas rutas estallaron las guerras por las bonificaciones. En el apogeo de su batalla con New York Air, a mediados de los años ochenta, por el lucrativo servicio de enlace Nueva York-Boston, de 230 millas (370 km), el Enlace de PanAm ofrecía a los pasajeros 2 000 millas en un viaje sencillo y 5 000 millas en un viaje redondo, completado en un solo día. También se llegaron a bonificar millas por los viajes ven primera clase o en clase de negocios. Asimismo, se podían otorgar bonificaciones para estimular a los pasajeros a conocer nuevos servicios o sólo por responder a encuestas de investigación del mercado.

Para registrar el millaje de los viajeros inscritos en sus programas de viajero frecuente, las aerolíneas se vieron obligadas a instalar elaborados sistemas de rastreo, que capturaban todos los detalles de cada vuelo. También tuvieron que crear sistemas para registrar y mantener el estado de cuenta actual de cada miembro, e idear procedimientos para cambiar las millas por viajes gratuitos (algunas de esas actividades a menudo se asignaban a fuentes externas, como contratistas independientes).

American Airlines fue probablemente la primera aerolínea en comprender el valor de su base de datos de viajeros frecuentes para aprender más acerca de la conducta de sus mejores clientes, lo que permitió crear listas de correo directo altamente orientadas, como las de viajeros que volaban con regularidad entre determinado par de ciudades. La aerolínea también podía examinar las reservaciones de los vuelos individuales, para ver qué porcentaje de asientos estaba ocupado por viajeros frecuentes, la mayoría de los cuales

probablemente viajaban por asuntos de negocios y, por consiguiente, no eran tan sensibles al precio como las personas que hacían viajes de placer o de vacaciones. Esta información demostró tener un gran valor cuando se enfrentaba a la competencia de aerolíneas de costo bajo que ofrecían descuentos, cuyo objetivo primordial era el segmento de individuos que viajaban por placer, conscientes del precio. En vez de reducir todas las tarifas en todos los vuelos entre un par de ciudades, American comprendió que sólo necesitaba ofrecer un número limitado de tarifas de descuento, principalmente en aquellos vuelos conocidos por transportar un número considerable de pasajeros que no eran de negocios. Incluso en esos vuelos, la aerolínea buscaba limitar la disponibilidad de tarifas de descuento, empleando medios como requerir la compra anticipada, o una estancia prolongada en la ciudad destino, de manera que a los viajeros de negocios resultara difícil cambiar de una tarifa completa a un boleto con descuento.

Un buen número de otros negocios de servicio han tratado de copiar a las aerolíneas con sus propios programas de usuario frecuente. Los hoteles, las empresas de renta de automóviles, las compañías de teléfonos, los minoristas e incluso los emisores de tarjetas de crédito, se encuentran entre los que han tratado de identificar y recompensar a sus mejores clientes, aun cuando algunos proporcionan sus propias recompensas como mercancía gratuita, una mejor clase de vehículo, o habitaciones de hotel sin costo en resorts para vacacionistas. Muchas empresas eligen sus recompensas en millas que se pueden acreditar a un programa determinado de viajero frecuente.

La recompensa al volar de la utilización, no sólo de la frecuencia, en British Airways

Inicialmente, muchas aerolíneas internacionales se resistieron a la creación de sus propios programas de viajero frecuente. Era preocupante no sólo el gasto, sino también el hecho de que esos programas requerían que la aerolínea diera a los reclamantes del premio asientos gratuitos que se habrían podido vender, durante los periodos de gran demanda, a pasajeros que pagaban. Sin embargo, la amenaza competitiva que presentaban esos programas, en especial en las rutas a las que servían las aerolíneas estadounidenses, a la larga fue demasiado poderosa para resistirla. Las aerolíneas progresistas, como British Airways, también reconocieron el potencial de los programas de viajero frecuente para ayudar a una aerolínea a saber algo más acerca de sus mejores clientes y también para ayudar a crear la lealtad a la marca.

British Airways (BA) creó su propio programa, conocido como Club Ejecutivo. En vista de su experiencia operacional, en 1996 se introdujeron algunas modificaciones al programa. A diferencia de muchos programas, en los cuales la utilización del cliente se mide simplemente en millas, los miembros del Club Ejecutivo reciben millas para cambiarlas por premios en viajes y puntos que se pueden cambiar por la categoría privilegiada plateada o dorada. Los viajes en USAir, y Qantas, las aerolíneas socias de BA (en cada una de las cuales tiene acciones minoritarias), califican para el millaje; además, los vuelos de USAir también califican para puntos.

Como se muestra en la tabla, los poseedores de tarjetas plateada y dorada tienen derecho a beneficios especiales cuando viajan, en particular en lo que se refiere a reservaciones prioritarias y a la calidad del servicio en tierra. Por ejemplo, incluso si un tarjetahabiente de clase dorada viaja en clase económica, tiene derecho a los estándares de tratamiento de primera clase en los mostradores de registro y en las salas del aeropuerto. Pero mientras que es posible acumular millas hasta por cinco años (en el caso de los miembros con base en Estados Unidos, la categoría privilegiada sólo es válida durante quince meses después del año calendario en el cual se ganó el premio. En pocas palabras, el derecho a privilegios especiales se debe volver a ganar cada año. El objetivo de conceder la categoría privilegiada (que no es exclusiva de BA) es alentar a los pasajeros que pueden elegir una aerolínea a concentrar sus viajes en British Airways, en vez de pertenecer a varios programas de viajero frecuente y obtener premios de millaje en todos ellos. Son muy pocos los pasajeros que viajan con tal frecuencia que llegan a obtener los beneficios de la categoría privilegiada (o su equivalente) en más de una aerolínea.

TABLA BENEFICIOS QUE OFRECE BRITISH AIRWAYS A SUS PASAJEROS MÁS VALIOSOS

Beneficio	Poseedores de tarjeta plateada	Poseedores de tarjeta dorada
Seguro de viaje	Precio competitivo	De cortesía en algunos países
Acceso a la sala de espera	Salas de salida Club	Salas de salida de primera clase y (si viaja en clase económica) salas de llegada en Londres
Vacunación (únicamente en el Reino Unido)	25% de descuento en cualquiera de las 40 clínicas de viajes de BA en el Reino Unido	Igual
Escritorio de registro	Club (para los viajeros de clase económica)	Primera (para clase económica o Club)
Reservaciones	Línea destinada, reservaciones y lista de espera prioritarias	Línea destinada, reservaciones prioritarias en Club, Primera y Concorde; lista de espera de máxima prioridad en todas las clases*
Notificación anticipada de demoras	—	Cuando las demoras del vuelo se exceden de 4 horas y el cliente ha proporcionado un número de contacto
Envío de boletos en 48 horas (únicamente en el Reino Unido)	—	Si se compró a través de la línea destinada
Asistencia de servicios especiales	—	Solución de problemas (más allá de lo convenido con otros viajeros de BA)
Bonificación de millas aéreas (únicamente en el Reino Unido)	25%	100%
Premio de bonificación en boletos (sólo para los miembros de Estados Unidos)		Boleto gratuito para un acompañante en vuelos trasatlánticos de viaje redondo, después de cada 60 000 millas voladas en BA dentro del año calendario

La asignación de puntos también varía según la clase de servicio: BA trata de reconocer el gasto más elevado en los boletos con recompensas proporcionalmente más altas. Los viajes más largos pueden ganar más puntos que los cortos (un viaje doméstico en clase económica genera 15 puntos, un viaje transatlántico 60 puntos y un viaje desde el Reino Unido hasta Australia o Nueva Zelanda, 100 puntos). Para recompensar los boletos de más precio, los pasajeros pueden ganar el doble de puntos de la tarifa económica si viajan en clase Club (de negocios), el triple con la tarifa de Primera clase y más de cuatro veces que la clase económica si vuelan en el servicio supersónico del Concorde entre Londres y Nueva York. De la misma manera, los pasajeros obtienen bonificaciones de millaje por clase de servicio, tanto en la clase Club (más 25%) como en Primera (más 50%); los pasajeros con base en el Reino Unido obtienen bonificaciones todavía más altas. En contraste, ciertas tarifas de descuento no califican para millas ni para puntos.

Para alentar a los tarjetahabientes de las líneas plateada y dorada a que sigan siendo leales a BA a niveles elevados constantes de gasto en boletos, la aerolínea ofrece incentivos para que los miembros del Club Ejecutivo conserven su categoría privilegiada actual (o avancen de la plateada a la dorada). Los poseedores de tarjeta plateada reciben una bonificación de 25% en todas las millas aéreas, sin importar la clase de servicio,

mientras que quienes tienen la tarjeta dorada obtienen una bonificación del 100%; en otras palabras, no vale la pena distribuir las millas entre varios programas de viajero frecuente. La aerolínea también hace que sea ligeramente más fácil conservar la categoría privilegiada existente una vez que se ha obtenido. Por ejemplo, se requiere un total anual de 700 puntos si se quiere calificar para la categoría privilegiada plateada y de 1700 puntos para la categoría privilegiada dorada, pero una vez que un viajero ha llegado a ese nivel, la recalificación sólo requiere 500 puntos para la plateada o 1200 puntos para la dorada. A pesar de que la aerolínea no promete mejoramientos de cortesía, los miembros del Club Ejecutivo de BA tienen más probabilidades de recibir una invitación así que otros pasajeros, debido a que su categoría privilegiada es una consideración importante. ¡Sin embargo, por razones obvias, BA no desea que sus viajeros más frecuentes tengan la impresión de que pueden hacer planes para comprar un boleto menos costoso y después ser sujeto de una mejor reclasificación!

Por supuesto, las recompensas solas no bastan para conservar a los clientes más deseables de una aerolínea. Si los clientes están descontentos con la calidad del servicio que reciben, muy pronto se volverán desleales. Ni BA, ni ningún otro negocio de servicio que haya instituido un programa de recompensas para sus usuarios frecuentes, se puede permitir el lujo de perder de vista sus metas más amplias de un servicio de calidad.

E) ADMINISTRACIÓN DE LA DEMANDA

CONTROL DE LA CAPACIDAD

La capacidad productiva de una organización de servicio adquiere varias formas. Una de ellas concierne a las instalaciones físicas que albergan a personas u objetos: hoteles, clínicas médicas, anaqueles en los supermercados, o vagones de carga de los ferrocarriles. Una segunda forma de capacidad productiva concierne al equipo como teléfonos, secadoras para el cabello, herramienta eléctrica, detectores de metales en aeropuertos, hornos y cajas registradoras. Muchos servicios, como los del cuidado de la salud, o de reparación y mantenimiento, se componen de acciones múltiples, que se llevan a cabo en secuencia. Una sola pieza de equipo con capacidad limitada puede representar un obstáculo en el flujo de este proceso, determinando un límite superior para el volumen y la calidad del servicio proporcionado en un tiempo determinado por una operación de servicio completa. Se

necesitan dos medidas de utilización de la capacidad: 1) el porcentaje del tiempo total que están en operación productiva las instalaciones y el equipo, y 2) el porcentaje de espacio físico (por ejemplo, asientos o capacidad cúbica de carga) utilizado realmente durante las operaciones).

Las restricciones de mano de obra están estrechamente relacionadas con las del equipo. Un nivel inadecuado de personal establece los límites en cuanto al número de clientes (o de objetos) que puede procesar una instalación dentro de un tiempo determinado; aun cuando la instalación física misma y el equipo disponible puedan tener la capacidad de manejar volúmenes más elevados. Por lo común, la mano de obra es más variable que los elementos físicos en cuanto a su habilidad de mantener ciertos niveles de producción a lo largo del tiempo.

En una operación de servicio bien diseñada y administrada, la capacidad de las instalaciones, el equipo de apoyo y el personal de servicio deben estar equilibrados. De la misma manera, las operaciones secuenciales estarán diseñadas para reducir al mínimo. Sin embargo, tal vez sea difícil lograr este ideal. El nivel de la demanda no sólo varía a lo largo del tiempo, a menudo de manera fortuita, sino que el tiempo y el esfuerzo requeridos para procesar a cada persona o cosa puede variar mucho en cualquier punto en el proceso. En general, los tiempos de procesamiento para las personas son más variables que para las cosas, lo que refleja niveles distintos de preparación ("Perdí mi tarjeta de crédito") personalidades conflictivas *versus* cooperativas ("Si usted no me da una mesa con vista llamaré a su supervisor"), etc. Pero las tareas de servicio no son necesariamente homogéneas. Tanto en los servicios profesionales como en los trabajos de reparación, los tiempos de diagnóstico y tratamiento varían según la naturaleza de los problemas del cliente.

Las oportunidades para que los negocios de servicio hagan un inventario de sus existencias son, por definición, en extremo limitadas. Una de las pocas posibilidades incluye los servicios de reparación y mantenimiento dirigidos a bienes homogéneos intangibles. Por ejemplo, un taller de servicio industrial puede manejar grandes números de motores eléctricos. A los clientes regulares que llevan esos motores para su reparación, se puede ofrecer un motor sustituto, al que ya se dio servicio y está en un anaquel, y después cobrar por el trabajo realizado en su propio motor, que más adelante se ofrecerá a otro cliente que lleve otro equipo similar.

Ajusta del nivel de capacidad

Hay cierta capacidad que es elástica en cuanto a su habilidad de absorber una demanda extra. Por ejemplo, un vagón del metro puede ofrecer 40 asientos y contar con espacio para que otros 60 pasajeros viajen de pie, con pasamanos y espacio para todos. Sin embargo, durante las horas pico, cuando es posible que haya demoras en la línea, tal vez sea posible apretujar como sardinas a 200 personas paradas. En ciertos casos, el personal de servicio puede ser capaz de trabajar a niveles elevados de eficiencia durante periodos breves, pero algunos se cansan muy pronto y empiezan a proporcionar un servicio inferior si se han visto obligados a trabajar todo el día a un ritmo muy rápido.

Cuando la capacidad parece fija, como en el caso relacionado con el número de asientos, aun así puede haber la opción de añadir asientos extra en las épocas de mucha demanda. Por ejemplo, algunas aerolíneas incrementan la capacidad de sus aviones reduciendo ligeramente el espacio para las piernas en toda la cabina, e instalando otro par de filas de asientos. De la misma manera, un restaurante puede añadir mesas y sillas extra. Los límites superiores para esas prácticas a menudo se determinan conforme a los estándares de seguridad y a la capacidad para los servicios de apoyo (como los de la cocina).

Otra estrategia para aumentar la capacidad dentro de un marco de tiempo determinado es utilizar las instalaciones durante periodos más prolongados por ejemplo, volar un avión 14 horas al día, en vez de 11. Como una alternativa, se puede reducir la cantidad de tiempo promedio que los clientes (o sus posesiones) pasan en el proceso. En ocasiones, esto se logra reduciendo al mínimo el tiempo de inactividad, por ejemplo, al llevar con prontitud la cuenta a un grupo de comensales que charlan relajados después de haber terminado de cenar. En otros casos, se puede lograr reduciendo el nivel de servicio por ejemplo, ofreciendo un menú más sencillo durante las horas del día en que hay mayor actividad.

Además de estas estrategias "elásticas", existe la opción de ajustar el nivel general de capacidad para igualarlo con las variaciones en la demanda; esta estrategia se conoce como "perseguir la demanda". Por ejemplo, durante los periodos pico, la gerencia puede añadir personal por horas y rentar instalaciones extra. Durante los periodos de baja demanda, la capacidad se puede reducir despidiendo a algunos miembros del personal, programando las vacaciones de los empleados para esa época, enviando al personal a programas de

capacitación, arrendando equipo e instalaciones extra a otros interesados, o retirando esos elementos del servicio para dar mantenimiento y renovarlos.

En resumen, hay varias acciones que los gerentes pueden emprender para ajustar la capacidad y equilibrarla con los niveles fluctuantes en la demanda:

- 1. Programar el tiempo de paro durante los periodos de baja demanda. Con el fin de asegurarse** que haya un 100% de capacidad disponible durante los periodos pico, las actividades programadas de reparación y mantenimiento se deben llevar a cabo cuando se espera que la demanda sea baja. Los empleados también deben tomar sus vacaciones durante esos periodos.
- 2. Contratar empleados por hora.** Muchas organizaciones contratan trabajadores extra durante los periodos de mayor actividad. Algunos ejemplos incluyen los empleados del servicio postal y los de las tiendas en la época de Navidad, salvavidas extra durante los fines de semana en el verano y empleados adicionales en los hoteles durante los periodos de vacaciones.
- 3. Rentar o compartir instalaciones o equipo extra.** Con el fin de limitar la inversión en activos fijos, un negocio de servicios puede rentar espacio o máquinas extra en las temporadas pico. Las empresas con patrones de demanda complementarios pueden celebrar convenios formales para compartir esos activos.
- 4. Proporcionar a los empleados una capacitación interfuncional.** Aun cuando el sistema de entrega del servicio parece operar a su máxima capacidad, hay ciertos elementos físicos; y los empleados relacionados con ellos, que no se aprovechan en todo su potencial. Si la empresa puede proporcionar a los empleados una capacitación interfuncional, con el fin de que desempeñen una variedad de tareas, entonces es posible cambiarlos, según sea necesario, a los puntos en donde hay obstáculos, incrementando así la capacidad total del sistema. Por ejemplo, en los supermercados, el gerente puede pedir a los encargados de surtir los anaqueles que operen las cajas registradoras cuando las filas para pagar empiecen a ser demasiado largas. De la misma manera, durante los periodos lentos, se puede pedir a los cajeros que ayuden a surtir los anaqueles.

Cuando una organización de servicio busca una estrategia del nivel de capacidad, o decide perseguir la demanda, sus gerentes necesitan comprender y pronosticar las fuerzas que determinan ésta. También se debe pedir que identifiquen las oportunidades para nivelar los picos y los valles mediante un control activo de la demanda.

COMPRENSIÓN DE LOS PATRONES Y DE LOS FACTORES DETERMINANTES DE LA DEMANDA

La búsqueda de las estrategias del nivel de demanda se inicia con una comprensión de cuáles son los factores que gobiernan la demanda durante un punto específico en el tiempo. Los gerentes deben abordar las siguientes preguntas:

1. ¿El nivel de demanda del producto sigue un ciclo predecible? De ser así, ¿a qué duración del ciclo es de:

- Un día (varía hora)
- Una semana (varía por día)
- Un mes (varía por día o por semana)
- Un año (varía por mes o por temporada; o bien, refleja días festivos públicos o periodos de vacaciones que ocurren anualmente)
- Algún otro periodo

2. ¿Cuáles son las causas fundamentales de estas variaciones cíclicas?

- Programas de empleo
- Ciclos de facturación y pago de impuestos o reembolsos
- Fechas de pago de salarios y sueldos
- Horarios y vacaciones escolares
- Cambios de clima debidos a la temporada
- Acaecimiento de días festivos religiosos o públicos
- Ciclos naturales, como las mareas

3. ¿Los niveles de la demanda parecen cambiar al azar? De ser así, las causas fundamentales podrían ser:

- Cambios cotidianos en el clima (se debe considerar la forma en la cual la lluvia y el frío afectan la utilización de servicios recreativos o de esparcimiento en el interior y en el exterior).

- Los acontecimientos relacionados con la salud, cuya ocurrencia no es posible determinar con exactitud (ataques cardíacos y nacimientos, que afectan la demanda de servicios de hospital).
- Accidentes, actos de Dios y ciertas actividades criminales (todo esto requiere una respuesta rápida, no sólo de bomberos, policía y ambulancias, sino también de especialistas en recuperación de desastres y empresas de seguros).

4. ¿La demanda de un servicio particular a lo largo del tiempo se puede desglosar por segmentos del mercado para que refleje componentes como:

- Patrones de utilización de un tipo particular de cliente, o para un propósito particular?
- Variaciones en la utilidad neta de cada transacción completada?

Las fluctuaciones al azar por lo común se deben a factores que están fuera del control de la gerencia. Pero los análisis en ocasiones revelan que un ciclo de demanda predecible para un segmento está oculto dentro de patrones más vastos y aparentemente fortuitos. Este hecho ilustra la importancia de desglosar la demanda con base en cada uno de los segmentos.

Por ejemplo, un taller de reparaciones y mantenimiento que proporciona servicios para equipo eléctrico industrial ya sabe que cierta proporción de su trabajo consiste en contratos programados con regularidad para llevar a cabo el mantenimiento preventivo. El resto puede provenir de negocios “que surgen sin previo aviso” y reparaciones de urgencia. Aun cuando podría parecer difícil predecir o controlar el momento y el volumen de esos trabajos, un análisis posterior podría mostrar que los negocios que surgieron de improviso prevalecieron más unos días de la semana que otros y que las reparaciones urgentes con frecuencia se solicitaron después de un daño sufrido durante una tormenta (lo que tiende a tener una naturaleza de temporada, y a menudo se puede pronosticar con uno o dos días de anticipación).

El hecho de llevar un buen registro de cada transacción ayuda enormemente cuando se trata de analizar los patrones de demandas con base en experiencias pasadas. Los servicios basados en computadoras, como las telecomunicaciones, pueden rastrear en forma automática los patrones de consumo de los clientes por fecha y por hora del día. Cuando sea pertinente, también es útil registrar las condiciones climatológicas y otros factores especiales (una huelga, un accidente, una convención importante en la ciudad, un cambio de

precios, la aparición de un servicio competitivo, etc.) que podrían haber influido en la demanda.

La mayor parte de los ciclos periódicos que influyen en la demanda de un servicio particular varían en cuanto a la duración, de un día a doce meses. En muchos casos, pueden operar al mismo tiempo ciclos múltiples. Por ejemplo, los niveles de demanda de transporte público pueden variar según la hora del día, el día de la semana y la estación del año. La demanda de servicios en un lunes del periodo pico de verano puede ser diferente de la de un sábado del periodo pico de invierno, lo que refleja conjuntamente variaciones del día de la semana y la estación.

La figura muestra la forma en la cual la combinación de 4 periodos de la hora del día (pico en la mañana, mediodía, pico en la tarde, anochecer/noche), 2 periodos del día de la semana (entre semana, fin de semana) y 3 periodos de temporada (pico, intermedio y no pico) se pueden combinar para crear 24 periodos diferentes de demanda. En teoría, cada uno de ellos podría tener su propio nivel de demanda distintivo (a un precio determinado) y perfiles de los clientes (con diferencias resultantes en las necesidades y expectativas). Pero en la práctica, los análisis podrían mostrar estrechas similitudes entre muchos de los periodos. Un descubrimiento así haría posible el desglose del marco de referencia, quizás en un total de tres a seis cuadros, cada uno de los cuales requiere un trato de mercadotecnia distinto con el fin de incrementar al máximo la utilización de la capacidad disponible y de obtener la mezcla de clientes más deseable.

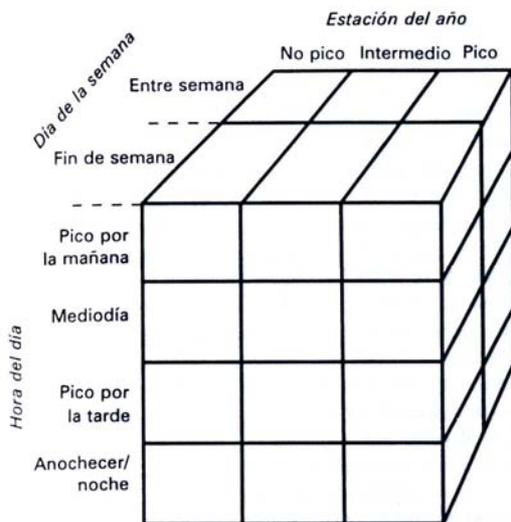


FIGURA IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIACIONES EN LA DEMANDA SEGÚN EL PERIODO

Desglose de la demanda por segmentos del mercado

¿Es posible que la mercadotecnia nivele esas fluctuaciones al azar en la demanda? La respuesta es que generalmente no, ya que esas fluctuaciones por lo común tienen su origen en ciertos factores que están fuera del control de la organización de servicio. Pero, en ocasiones, un análisis detallado del mercado puede revelar que un ciclo de demanda predecible de un segmento está oculto dentro de un patrón más amplio y aparentemente fortuito. Por ejemplo, un taller de reparación y mantenimiento puede saber que cierta proporción de su trabajo se compone de negocios contractuales programados con regularidad, que representan un mantenimiento preventivo. El resto puede provenir de negocios que llegan de improviso" y de reparaciones de urgencia, de modo que puede ser difícil predecir o controlar el momento y el volumen de esos trabajos.

La facilidad con la cual se puede desglosar la demanda total depende de la naturaleza de los registros que lleve la organización de servicio. Si cada transacción con los clientes se registra por separado, respaldada con anotaciones detalladas (como una visita a un hospital o una auditoría de un contador), entonces la tarea de comprender la demanda se simplifica en gran parte. En los servicios de suscripción, cuando se conoce la identidad de cada cliente y se envían facturas mensuales pormenorizadas, los gerentes pueden adquirir algunas percepciones inmediatas de los patrones de utilización. Algunos servicios como los de teléfonos, incluso tienen la capacidad de rastrear los patrones de consumo del suscriptor por hora del día. A pesar de que estos datos no siempre pueden proporcionar una información específica sobre el propósito para el cual se está utilizando el servicio, a menudo es posible hacer juicios informados acerca del volumen de ventas generado por diferentes grupos de usuarios.

El análisis también puede mostrar que una parte de la demanda de un servicio particular es indeseable, por ejemplo, las llamadas a los servicios de urgencia para rescatar gatos de los árboles. Por supuesto, el hecho de desalentar la demanda indeseable por medio de campañas de mercadotecnia o de procesos de selección no eliminará las fluctuaciones al azar en la demanda restante, pero sí puede llevar los picos de esa demanda dentro de la capacidad de servicio de la organización.

Ninguna estrategia para nivelar la demanda tiene probabilidades de triunfar, a menos que se base en una comprensión de la razón por la cual los clientes de un segmento específico del mercado deciden utilizar el servicio cuando lo hacen. Por ejemplo, para la mayor parte de los hoteles es difícil convencer a los viajeros de negocios de que se queden

los sábados por la noche, debido a que muy pocos ejecutivos hacen negocios durante el fin de semana. En lugar de ello, los gerentes deberían considerar la posibilidad de promover la utilización de sus instalaciones para otros propósitos durante los fines de semana, por ejemplo para conferencias o viajes de placer. De la misma manera, es probable que fallen los intentos para lograr que los usuarios del transporte público cambien sus viajes a los periodos que no son pico, debido a que los horarios de la mayoría de esos viajes están determinados por las horas hábiles de esas personas. En vez de eso, los esfuerzos de mercadotecnia se deberían dirigir a los patrones, con el fin de persuadirlos de que adopten horarios de trabajo flexibles o escalonados.

ESTRATEGIAS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LA DEMANDA

En cualquier momento, una organización de servicio con capacidad fija se enfrentará a una de cuatro condiciones:

- La demanda excede la capacidad máxima disponible, con el resultado de que se puede perder un negocio potencial.
- La demanda excede el nivel de capacidad óptimo; no se rechaza a nadie, pero es probable que todos los clientes perciban un deterioro en la calidad del servicio proporcionado.
- La demanda y la oferta están bien equilibradas a nivel de la capacidad óptima.
- La demanda está por debajo de la capacidad óptima y los recursos disponibles no se utilizan a su máxima capacidad; esto plantea el riesgo (en ciertos casos) de que la experiencia resulte decepcionante para los clientes, o de que éstos alberguen ciertas dudas en cuanto a la viabilidad del servicio.

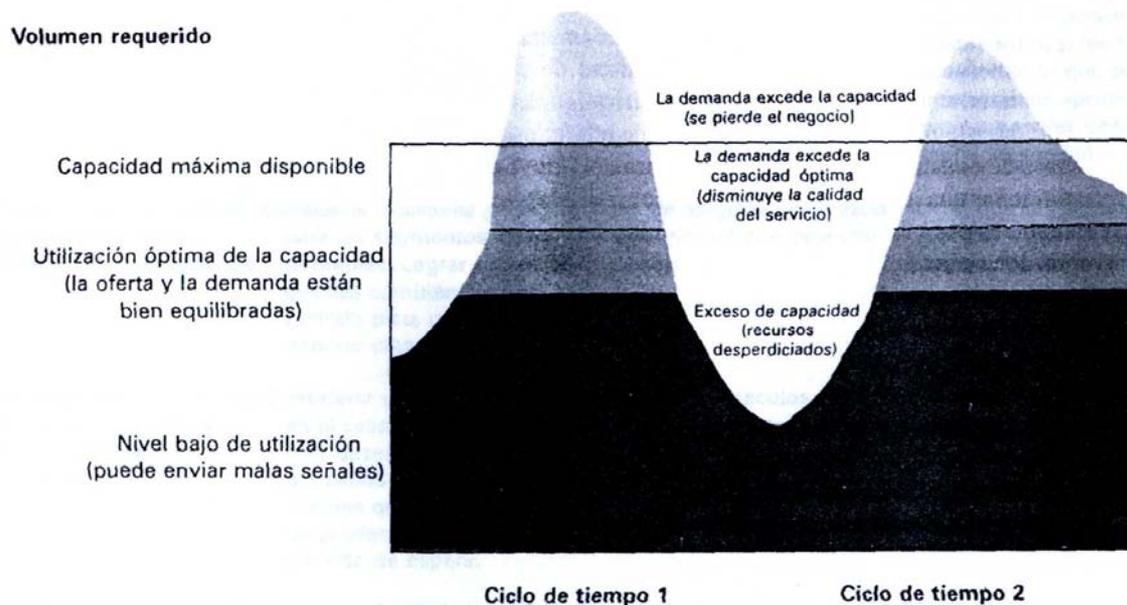


FIGURA IMPLICACIONES DE LAS VARIACIONES EN LA DEMANDA EN RELACIÓN CON LA CAPACIDAD

Observe la distinción entre capacidad máxima disponible y capacidad óptima. Cuando la demanda excede la capacidad máxima, algunos clientes potenciales se pueden sentir decepcionados porque los rechazan y su negocio se puede perder para siempre. Pero cuando la demanda está operando entre capacidad óptima y máxima, hay el riesgo de que todos los clientes a quienes se atiende al mismo tiempo puedan recibir un servicio inferior y por consiguiente se sientan insatisfechos.

En ocasiones, la capacidad óptima y máxima son iguales. En una actuación en vivo en un teatro o en un estadio, la casa llena es algo grandioso, puesto que estimula a los actores o a los jugadores y crea un sentido de gran emoción y de participación del auditorio, incrementando así la experiencia del servicio. En el caso de otros servicios, los clientes pueden tener la impresión de que obtienen un servicio mejor si la instalación no está operando a su máxima capacidad. Por ejemplo, la calidad del servicio en un restaurante a menudo se deteriora cuando todas las mesas están ocupadas. Los pasajeros que viajan solos en un avión con una elevada densidad de asientos se pueden sentir más cómodos si el asiento a su lado está vacío. Cuando los talleres de reparación y mantenimiento tienen sus horarios completos, es posible que haya demoras si en el sistema no hay un periodo de calma que permita enfrentarse a dificultades inesperadas para terminar un trabajo particular. De allí que el equilibrio de la demanda en un nivel óptimo puede ser una meta deseable,

incluso para las organizaciones de servicio que muy rara vez tienen una demanda que exceda su máxima capacidad disponible.

El aprovechamiento óptimo de la capacidad requiere un estudio de la mezcla de negocios obtenidos, así como del volumen total. Algunos segmentos del mercado pueden ser más deseables que otros, debido a que los clientes se ajustan particularmente bien a la misión de la organización, refuerzan el ambiente que está tratando de crear la empresa, tienen necesidades compatibles con las habilidades profesionales y los intereses de los miembros del personal, o pasan tarifas más altas y dejan mayores utilidades. Los gerentes de mercadotecnia deben examinar los componentes de la demanda total y tratar de estimular o desalentar la demanda de segmentos específicos, con base en un criterio selectivo. Por supuesto, si una empresa quiere atraer nuevos negocios durante su temporada baja, tal vez tendrá que elegir entre aceptar a los consumidores de un segmento que no se ajusta muy bien a su misión, o prescindir de los ingresos que podría generar. Un ejemplo de un dilema de este tipo se puede encontrar en el caso del centro vocacional y de convenciones "Marriott's Rancho Las Palmas Resort".

Hay cinco enfoques comunes a la administración de la demanda. El primero, que tiene la virtud de la simplicidad, pero aparte de ésta, tiene muy poco que ofrecer, **no emprender ninguna acción y dejar que la demanda encuentre sus propios niveles**. A la larga, los clientes se enteran, ya sea por experiencia propia o por comentarios verbales, de cuándo tendrán que formarse en fila para utilizar el servicio y cuándo estará disponible sin demoras. El problema es que también pueden aprender a encontrar un competidor de quien obtengan mejor respuesta.

Los enfoques más intervencionistas implican influir en el nivel de la demanda en cualquier momento determinado, tomando medidas activas para **reducirla** en los periodos pico, e **incrementarla** cuando hay un exceso de capacidad.

Otros dos enfoques implican hacer un inventario de la demanda hasta que la capacidad esté disponible. Esto se puede lograr, ya sea introduciendo un sistema de reservaciones, que prometa a los clientes el acceso a la capacidad en el tiempo especificado. o bien creando sistemas de lista de espera (o mediante una combinación de ambos).

La tabla vincula estos cinco enfoques con las tres situaciones básicas de capacidad insuficiente en relación con la demanda, capacidad suficiente y, exceso de capacidad, e incluye un breve comentario estratégico. Muchos negocios de servicio se enfrentan a las tres

situaciones en diferentes puntos del ciclo de la demanda, de manera que deben considerar el empleo de por los menos dos de las opciones intervencionistas descritas, con el fin de obtener mejores resultados.

TABLA ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LA DEMANDA EN DIFERENTES SITUACIONES DE CAPACIDAD

Enfoque utilizado para controlar la demanda	Situación de la capacidad en relación con la demanda		
	Capacidad insuficiente (exceso de demanda)	Capacidad suficiente* (demanda satisfactoria)	Exceso de capacidad (demanda insuficiente)
No emprender ninguna acción	Da por resultado una lista de espera mal organizada. (Puede irritar a los clientes y desalentar la futura utilización.)	La capacidad se utiliza totalmente. (¿Pero es ésta la mezcla de negocios que deja mayores utilidades?)	La capacidad se desperdicia. (Los clientes pueden tener una experiencia decepcionante en el caso de servicios como el teatro.)
Reducir la demanda	El hecho de fijar precios más altos aumentará las utilidades. Es posible emplear las comunicaciones para fomentar la utilización en otros momentos. (¿Este esfuerzo se puede enfocar en segmentos menos lucrativos o deseables?)	No emprender ninguna acción (pero ver lo anterior).	No emprender ninguna acción (pero ver lo anterior).
Incrementar la demanda	No emprender ninguna acción, a menos que existan oportunidades de estimular otros segmentos que dejen más utilidades (y dar prioridad).	No emprender ninguna acción, a menos que existan oportunidades de estimular otros segmentos que dejen más utilidades (y dar prioridad).	Bajar los precios selectivamente (tratar de evitar un daño a los negocios existentes; asegurarse que estén cubiertos todos los costos pertinentes). Utilizar las comunicaciones y la variación en productos o la distribución (pero reconocer los costos extra, si los hay, y asegurarse de que se hagan intercambios apropiados entre los niveles de lucratividad y utilización).
Hacer el inventario de la demanda mediante sistema de reservaciones	Considerar el sistema prioritario para los segmentos más deseables. Lograr que otros clientes cambien: a) fuera del periodo pico, o b) un futuro periodo pico.	Tratar de asegurar una mezcla de negocios que deje utilidades.	Aclarar que hay espacio disponible y que no es necesario hacer reservaciones.
Hacer el inventario de la demanda mediante una lista de espera formalizada	Considerar una superposición en el caso de los segmentos más deseables. Mantener ocupados y cómodos a los clientes que esperan. Tratar de predecir con precisión el periodo de espera.	Evitar los obstáculos que causan demoras.	No es aplicable.

UTILIZACIÓN DE LA MEZCLA DE ELEMENTOS DE LA MERCADOTECNIA PARA MODELAR LOS PATRONES DE LA DEMANDA

Todos los elementos de la mezcla de mercadotecnia intervienen en la estimulación de la demanda durante los periodos de exceso de capacidad, así como en su disminución (vender menos) durante los Periodos de capacidad insuficiente. A menudo, el precio es la primera variable que se debe proponer para equilibrar la oferta y la demanda, aunque los cambios en el producto, la estrategia de distribución y los esfuerzos de comunicación también pueden desempeñar un papel importante. Aun cuando cada elemento se discute por separado, los esfuerzos para un control efectivo de la demanda con frecuencia requieren cambios de conjunto en dos o más elementos.

Variaciones del producto

Incluso cuando la determinación de precios es el método que por lo común se aconseja para equilibrar la oferta y la demanda, no es tan universalmente factible para los servicios como lo es para los bienes. Un ejemplo bastante obvio es el que nos proporcionan los problemas respectivos de un fabricante de esquíes y un operador de campos para esquiar en nieve durante el verano. El primero puede producir esquíes para su inventario, o bien tratar de venderlos con un descuento en el verano. Si los esquíes tienen una disminución de precio suficiente, algunos clientes los comprarán antes de la temporada de esquiar, con el fin de ahorrarse algún dinero.

Sin embargo, en ausencia de oportunidades para esquiar, ningún esquiador compraría a ningún precio boletos para utilizar el ascensor para llegar a lo alto de una montaña nevada sólo en invierno; en un día de verano. De manera que, para fomentar la utilización de los ascensores, el operador debe cambiar el producto, instalando un tramo seco para esquiar en una ladera alpina (un canal de plástico serpenteante para los toboganes con ruedas), o manteniendo senderos para caminatas y promoviendo las vistas desde la cima. En los años recientes, un creciente número de resorts para esquiar han creado un próspero negocio de verano con el ciclismo de montaña. Los clientes pueden alquilar bicicletas, comprar un boleto para el ascensor y transportarse hasta la cima, desde donde descienden por senderos para bicicleta hasta la base (¡por lo visto, sólo los ciclistas más temerarios están dispuestos a ascender hasta la cima!).

Las empresas que preparan declaraciones de impuestos han adoptado soluciones similares, que ofrecen servicios de contabilidad. Del mismo modo, consultarías a muchos negocios pequeños durante los meses flojos y también muchas empresas de diseño artístico de jardines en muchas partes de Estados Unidos y Canadá tratan de obtener contratos para retirar la nieve en el invierno. Estas empresas reconocen que ningún descuento en el precio tiene probabilidades de desarrollar el negocio fuera de temporada.

Muchos ofrecimientos de servicios se mantienen inalterados en todo el año, pero otros sufren considerables modificaciones, de acuerdo con la temporada. Los hospitales, por ejemplo, por lo común ofrecen la misma variedad de servicios a lo largo del año. En contraste, los hoteles y resorts alteran mucho la mezcla y el enfoque de sus servicios periféricos, como cenas, esparcimiento y deportes, para reflejar las preferencias de la clientela en diferentes temporadas.

Es posible que haya variaciones, las ofertas del producto, incluso en el transcurso de 24 horas. Los restaurantes proporcionan un buen ejemplo, marcando el paso de las horas con menús y niveles de servicio cambiantes, abriendo y cerrando el bar y con la presencia o ausencia de un espectáculo amenazante. La meta es satisfacer diferentes necesidades dentro del mismo grupo de clientes, llegar a diferentes segmentos de clientes, o ambas cosas, según la hora del día.

Modificación del horario y la ubicación de la entrega

En vez de tratar de modificar la demanda de un servicio que se sigue ofreciendo a la misma hora y en el mismo lugar, algunas empresas responden a las necesidades del mercado modificando la hora y el lugar de la entrega.

Hay tres opciones básicas disponibles. La primera representa una estrategia de no hacer ningún cambio: sin importar cuál sea el nivel de la demanda, el servicio se sigue ofreciendo en las mismas ubicaciones y en el mismo horario. En contraste, una segunda estrategia implica variar las horas en que está disponible el servicio, para reflejar los cambios en las preferencias del cliente por día de la semana, por temporada, etc. Las salas de cine a menudo ofrecen funciones matutinas los fines de semana, cuando las personas disponen de tiempo libre durante el día; en el verano. en los climas cálidos, los bancos pueden cerrar dos horas al mediodía mientras las personas disfrutan de una siesta, pero por la tarde

permanecen abiertos hasta una hora más avanzada, cuando otros establecimientos comerciales todavía están activos.

Una tercera estrategia implica ofrecer servicio a los clientes en una nueva ubicación. Un coloque es operar unidades móviles que lleven el servicio a los clientes, en vez de pedir que visiten ubicaciones de servicio en determinados puntos. Las librerías ambulantes y las camionetas equipadas con instalaciones médicas básicas son dos ejemplos que podrían copiar otros negocios de servicio. Una empresa de limpieza y reparación que desea generar negocios durante los periodos de baja demanda podría ofrecer un servicio gratuito para recoger y entregar artículos portátiles que requieran servicio.

Como una opción, las empresas de servicio cuyos activos productivos no son móviles, podría decidirse a seguir al mercado cuando también es móvil. Por ejemplo, algunas empresas de renta de automóviles establecen sucursales de temporada en las comunidades de resorts. En esas nuevas ubicaciones, a menudo cambia el programa de las horas de servicio (así como ciertas características del producto) para que se ajusten a las necesidades y preferencias locales.

Estrategias para la determinación de precios

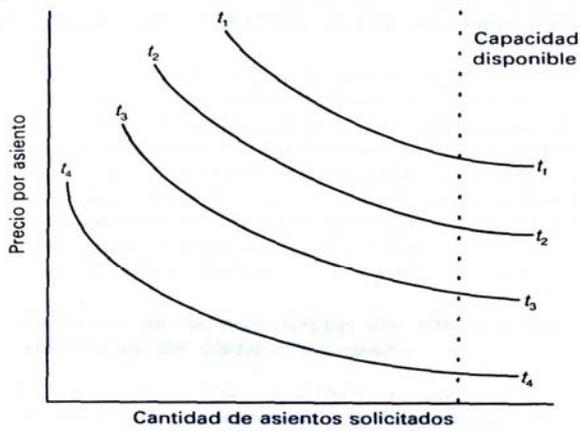


FIGURA A VARIACIONES EN LAS CURVAS DE LA DEMANDA, POR PERIODO (EJEMPLO HIPOTÉTICO PARA UN SERVICIO DE TRANSPORTACIÓN)

Clave: t_1 = Hora pico, entre semana, temporada alta
 t_2 = Hora pico, entre semana, temporada baja
 t_3 = Hora pico, fin de semana, temporada alta
 t_4 = Hora no pico, fin de semana, temporada baja

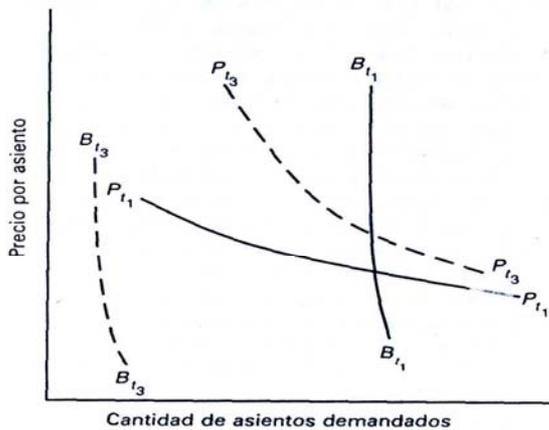


FIGURA B DIFERENTES CURVAS DE DEMANDA PARA DIFERENTES SEGMENTOS EN DOS PERIODOS (EJEMPLO HIPOTÉTICO DE LA TRANSPORTACIÓN)

Clave: B = Viajeros de negocios
 P = Viajeros de placer
 t_1 = Hora pico, entre semana, temporada alta
 t_3 = Hora pico, fin de semana, temporada alta

Para que el precio sea efectivo como un instrumento de la administración de la demanda, el gerente de mercadotecnia debe tener cierta idea de la forma y la inclinación de la curva de demanda de un producto (es decir, de la manera en que la cual la cantidad del

servicio solicitado responde a aumentos o disminuciones en el precio por unidad) en un punto particular en el tiempo. Es importante determinar si la curva de demanda agregada para un periodo específico varía en forma pronunciada de un periodo a otro (figura A). De ser así, tal vez serán necesarios planes diferentes de establecimiento de precios para llenar la capacidad en cada periodo. Para complicar todavía más las cosas, es posible que haya curvas de demanda separadas para diferentes segmentos dentro de cada periodo (figura B), lo que reflejaría las variaciones entre los segmentos que requieren el servicio, o que tienen la capacidad de pagar por él.

Una de las tareas más difíciles a las que se enfrentan los vendedores de servicios es determinar la naturaleza de todas las diferentes curvas de demanda. Las investigaciones, los métodos de pruebas a base de eliminación de errores y los análisis de situaciones paralelas en otras ubicaciones, o en servicios comparables, son todas formas de obtener una comprensión de la situación.

Muchos negocios de servicio reconocen explícitamente la existencia de diferentes curvas: de demanda para diferentes segmentos, durante el mismo periodo, estableciendo distintas clases de servicio, cada uno con un nivel de precio apropiado para la curva de demanda de un segmento; específico. En esencia, cada segmento recibe una variación del producto básico, con un valor agregado al servicio fundamental, con el fin de atraer a los segmentos que pagan más. Por ejemplo, el servicio superior en las aerolíneas ofrece a los viajeros asientos más amplios, bebidas gratuitas y mejor comida; en las oficinas de servicio de computadoras, los mejoramientos del producto adoptan la forma de una rotación más rápida y de procedimientos analíticos y reportes más especializados.

En cada caso, el objetivo es incrementar al máximo los ingresos recibidos de cada segmento. Sin embargo, cuando la capacidad es restringida, la meta en un negocio que pretende tener utilidades debe cerciorarse de que los segmentos que dejan más utilidades utilicen tanta capacidad como sea posible. Por esta razón, tal vez sea necesario establecer diversas condiciones de utilización, con el fin de desalentar a los clientes dispuestos a pagar los precios más altos a que cambien a versiones menos costosas del producto. Por ejemplo, las aerolíneas pueden insistir en que sus boletos de excursión se compren con 21 días de anticipación y que los poseedores de boletos permanezcan en sus destinos por lo menos una semana antes de regresar; condiciones que son demasiado restrictivas para los viajeros de negocios.

Esfuerzos de comunicaciones

Incluso si las demás variables de la mezcla de mercadotecnia permanecen inalteradas, los esfuerzos de comunicación solos pueden ser capaces de nivelar la demanda. Los anuncios, la publicidad y los mensajes de venta pueden recordar a los consumidores los periodos pico y asentarlos a viajar en épocas fuera de temporada, sin multitudes, cuando el servicio tal vez es más rápido o más cómodo. Algunos ejemplos incluyen las peticiones del servicio postal de "Envíe con anticipación su correspondencia de Navidad", los mensajes del servicio de transporte público instando a quienes no tienen horarios fijos como compradores o turistas, a que eviten las condiciones atestadas de las horas pico, y las comunicaciones de los representantes de ventas para que las empresas de mantenimiento industrial aconsejen a los clientes acerca de los periodos en los cuales el trabajo de mantenimiento preventivo se puede desempeñar con mayor rapidez. Además, la gerencia puede pedir al personal de servicio (o a intermediarios, como los agentes de viajes) que aliente a los clientes con horarios flexibles para que favorezcan los periodos que no son pico.

Los cambios de precios, de características del producto y de distribución se deben comunicar con claridad. Si las empresas quieren obtener una respuesta específica a las variaciones en la mezcla de elementos de la mercadotecnia, por supuesto deben informar a los clientes en una forma muy completa cuáles son sus opciones. Las promociones a corto plazo, que combinan tanto el precio como elementos de comunicación y otros incentivos, pueden proporcionar a los clientes incentivos atractivos para cambiar el momento en que utilizan el servicio.

INVENTARIO DE LA DEMANDA POR MEDIO DE LISTAS DE ESPERA Y DE RESERVACIONES

¿Qué debe hacer un gerente cuando se han agotado las posibilidades de modelar la demanda y, a pesar de todo, la oferta y la demanda siguen desequilibradas? El hecho de no emprender ninguna acción y dejar que los clientes resuelvan las cosas por sí mismos, no es

una receta para la calidad del servicio y la satisfacción del cliente. En vez de eso, la investigación se debe orientar a estrategias para asegurar el orden, lo predecible y lo justo en vez de estrategias erráticas y contradictorias.

A pesar de que los negocios de servicio muy rara vez pueden hacer un inventario de sus ofertas, a menudo pueden hacer un inventario de la demanda. Esta tarea se puede llevar a cabo en una de las formas: 1) pidiendo a los clientes que esperen en fila con base en atender al primero que llegue (lista de espera); o bien, 2) ofreciendo la oportunidad de reservar el espacio con anticipación.

Control de la conducta del cliente mediante sistemas de lista de espera

La espera en una fila; que los investigadores de operaciones llaman "lista de espera, o queuing; es un fenómeno casi universal. Según un cálculo, los estadounidenses pasan 37.000 millones de horas al año (un promedio de casi 150 horas per capita) esperando en una fila", y durante ese tiempo se irritan, se impacientan y están malhumorados, según The Washington Post. A nadie le agrada que lo hagan esperar. Las esperas son tediosas, una pérdida de tiempo y, en ocasiones, incómodas en el aspecto físico. No obstante, virtualmente todas las organizaciones de servicio se enfrentan al problema de las filas de espera en algún punto en su operación. Las personas se ven obligadas a esperar en el teléfono cuando quieren hacer reservaciones de avión, se forman con sus carritos en el supermercado para pagar sus compras de abarrotes, esperan la cuenta después de comer en un restaurante, se forman en fila para entrar a un teatro. La causa fundamental en ocasiones se encuentra en una o más demoras tras bambalinas, en donde el mismo personal de servicio se ve obligado a esperar que ocurra la acción necesaria en alguna otra parte del sistema.

Las filas de espera ocurren siempre que el número de personas que llegan a una instalación de servicio excede la capacidad del sistema para procesarlas. En un sentido muy real, esas filas son básicamente un síntoma de problemas de control de capacidad que no se han resuelto. El control de las filas implica una extensa recopilación de datos: ¿en qué proporción llegan los clientes (o los objetos que requieren servicio), por unidad de tiempo, y cuánto tiempo se lleva proporcionar el servicio a cada uno? Una estrategia operacional común es aprovechar al máximo la utilización de la mano de obra y del equipo mediante una planificación de la producción promedio. Mientras los clientes (o los objetos) sigan llegando

en ese mismo ritmo promedio, no habrá demoras. Sin embargo, las fluctuaciones en las llegadas (en ocasiones al azar, a veces predecibles) conducirán a demoras en los momentos en que la fila se alarga después de las llegadas "en masa".

Con el fin de ayudar a American Airlines a perfeccionar su servicio de registro en un importante aeropuerto, los técnicos de una empresa de consultoría, conocida como QED, instalaron esterillas de hule sensibles a la presión en el suelo, frente a los mostradores de boletos. La presión de los pies de cada cliente al acercarse al mostrador, o al alejarse, registraba el tiempo exacto en un aparato electrónico incrustado en las esterillas. A partir de esos datos, los consultores pudieron trazar un perfil de la situación de la espera en los mostradores de American, incluyendo los tiempos de espera promedio, cuánto tiempo se llevaba cada transacción, cuántos clientes esperaban más de un lapso determinado (y cuáles eran las horas y los días), e incluso cuántos se salían de una larga fila. El análisis de esos datos, recopilados durante un periodo prolongado, permitieron que la aerolínea planificara sus niveles de personal para que se ajustaran más a los niveles de demanda proyectados en diferentes horas.

Un enfoque múltiple a la reducción de los tiempos de espera

La mejor solución a los problemas de la espera es abordar las causas que constituyen la raíz, lo que a menudo requiere un nuevo examen de las estrategias operacionales y de recursos humanos existentes. Las demoras en el servicio a menudo se deben a innumerables factores que requieren múltiples soluciones. Puesto que esos cambios pueden costar dinero, los vendedores deben ser capaces de relacionar los gastos con las ventajas competitivas de proporcionar a los clientes un servicio más rápido.

Al enfrentarse a la competencia de nuevos proveedores de servicios financieros, el First National Bank de Chicago decidió que debía mejorar su servicio a los clientes. Con el fin de reducir la espera del servicio en las sucursales de menudeo, el banco adoptó una estrategia triple.

1. Mejoramiento en la operación del servicio Un sistema electrónico en las filas no solo guiaba a los clientes a la siguiente estación disponible, sino que también proporcionaba a los supervisores una información en línea para ayudarlos a igualar al personal con la demanda de clientes. Mientras tanto, los mejoramientos en las computadoras proporcionaban a los

cajeros más información acerca de sus clientes, lo que permitía manejar más peticiones sin abandonar sus estaciones. Y las nuevas cajas registradoras para los cajeros evitaban la selección de billetes y el tener que contarlos dos veces (lo que rendía un ahorro de tiempo de 30 segundos por cada transacción de retiro en efectivo).

2. Cambios en las estrategias de recursos humanos. Una revisión de la descripción del trabajo de los gerentes de cajeros los hacía responsables de los tiempos de espera de los clientes en la fila y de apresurar las transacciones. Después, un programa de "el empleado del día" equipaba a un trabajador designado con un aparato emisor de sonidos (beeper) y lo hacía responsable de ayudar en las transacciones complicadas. Se introdujo una nueva categoría de puestos de cajero en las horas pico, pagando salarios altos por 12-18 horas de trabajo a la semana. A los cajeros de tiempo completo existentes se les ofrecían incentivos en efectivo y un reconocimiento, para recompensar la productividad mejorada en días pronosticados de volumen elevado. Por último, se reorganizaron las horas para comer, para incluir periodos de media hora y servicio de comidas los días de mayor actividad, y se abrió antes de lo previsto la cafetería del banco, para atender a los cajeros que trabajaban durante las horas' pico,

3. Mejoramientos en el sistema de entrega, orientados al cliente. Se instalaron escritorios de atención rápida los días de mayor actividad, para manejar los depósitos y las peticiones sencillas, además de nuevas estaciones de cajeros de servicio rápido, reservadas para depósitos y cambio de cheques por efectivo. Los horarios de servicio se ampliaron de 38 a 56 horas a la semana, incluyendo el domingo (First Chicago descubrió que parte de las "horas pico de mediodía" habían cambiado a periodos anteriores y posteriores al trabajo). Un folleto para los clientes, "Cómo olvidarse de la espera", los alertaba en cuanto a los periodos activos y sugería formas de evitar las demoras.

¿Qué tanto éxito tuvieron esas medidas? Las medidas internas y las encuestas de los clientes mostraron que los mejoramientos habían reducido los tiempos de espera y habían incrementado las percepciones de los clientes de que First Chicago es "el mejor" banco en la región por su espera mínima en las filas frente a las cajas (una estrategia de posicionamiento competitivo muy significativa en una industria en donde hay muy poca diferenciación del producto).

La segmentación como alternativa a “atender al primero que llegue”

No todos los sistemas de filas de espera funcionan con la idea de servir al primero que llegue. En ocasiones se utiliza la segmentación del mercado para diseñar estrategias relacionadas con las filas de espera que establecen diversas prioridades para diferentes tipos de clientes. La distribución para separar las áreas de las filas se puede basar en:

- **Urgencia del trabajo** las enfermeras encargadas de la selección toman decisiones acerca de cuáles pacientes necesitan una atención inmediata s, cuáles pueden esperar sin que corran ningún riesgo.
- **Duración de la transacción del servicio** los supermercados y los bancos se cuentan entre los negocios de servicio que ofrecen "rutas rápidas" para los clientes que desean hacer transacciones rápidas,
- **Pago de un precio alto** los clientes a menudo están dispuestos a pagar más para ahorrarse tiempo y obtener mayor comodidad. Por consiguiente, es posible ofrecer mostradores de registro en los aeropuertos para las pasajeros de primera clase, separados de los de clase económica. Además de encontrarse en ubicaciones menos congestionadas, esas filas por lo común avanzan con mayor rapidez que las de los pasajeros de clase económica, debido a que los índices de personal son más elevados.
- **Importancia del cliente** se puede reconocer la importancia de los clientes cuyo negocio es especialmente valioso, concediendo un tratamiento prioritario. Por ejemplo, se puede recompensar por su lealtad a los pasajeros de clase económica que viajan más de un número determinado de veces en una aerolínea particular, si se permite que se registren en el mostrador de clase de negocios, en donde la espera es más breve.

Consideraciones psicológicas en la espera

Los enfoques operacionales a la administración de las filas de espera a menudo se enfocan exclusivamente en aspectos logísticos, sin tomar en cuenta los humanos. No se debe tratar a los clientes que están esperando un servicio como si fueran objetos inanimados (¡aunque eso no significa que muchas empresas lo hagan!). Los vendedores y los gerentes de operaciones necesitan saber con qué facilidad los clientes se resisten a esperar y simplemente se alejan cuando ven una Fila muy larga. y también cuánto tiempo están dispuestos a esperar un servicio antes de renunciar. Los gerentes también deben comprender los sentimientos de los clientes acerca de la espera.

Los estudios psicológicos revelan que las personas a menudo consideran haber esperado más tiempo por un servicio del que realmente esperaron para ser atendidos. Los cálculos exagerados pueden llegar a ser de un tiempo siete veces más largo. Citando al famoso filósofo William James; quien observó: "El tedio es el resultado de estar atento al paso del tiempo", David Maister ha formulado ocho principios acerca del tiempo de espera:

- El tiempo desocupado parece más largo que el ocupado
- La espera previa al proceso da la impresión de ser más larga que la espera durante el proceso
- La ansiedad hace que la espera parezca más larga
- Las esperas inciertas son más largas que las conocidas y finitas
- Las esperas no explicadas son más largas que aquellas explicadas
- Las esperas injustas son más largas que las justas
- Mientras más valioso es el servicio, más esperarán las personas
- Las esperas a solas dan la impresión de ser más largas que aquéllas en grupo

Las implicaciones: cuando una capacidad creciente simplemente no es factible, los gerentes deben tratar de ser creativos y buscar formas de hacer que la espera resulte más agradable a los clientes. Por ejemplo, cuando el Boston Bank instaló una pantalla electrónica de noticias para que los clientes tuvieran algo que ver mientras esperaban en la fila, las investigaciones mostraron que esa innovación no redujo las percepciones de cuánto tiempo pasaban esperando el servicio del cajero pero sí condujo a una mayor satisfacción del cliente. Los restaurantes resuelven el problema invitando a los comensales a que tomen una bebida en el bar mientras su mesa está lista (este enfoque da a ganar dinero a la casa y mantiene a los clientes ocupados).

Las empresas de renta de automóviles en ocasiones apresuran el proceso asignando agentes para que obtengan la información sobre las necesidades de los clientes mientras esperan en la fila, de manera que la entrega del servicio (en vez de la transferencia de información) se pueda iniciar tan pronto como llegan al frente de la fila. Los operadores de los llamados parques tema diseñan astutamente sus áreas de espera, con el fin de que la expectación parezca más breve de lo que en realidad es y hacen que el tiempo parezca

transcurrir con mayor rapidez manteniendo a los clientes distraídos o divertidos mientras esperan.

Por lo común se piensa que el desarrollo de sistemas de filas de espera es una tarea de operaciones, pero tiene importantes implicaciones de mercadotecnia para los clientes, en lo que concierne a la calidad percibida del servicio. Cuando el proceso implica servir directamente a los clientes, un enfoque de mercadotecnia a las filas de espera implica determinar la cantidad de tiempo máximo de expectación para recibir un servicio y después trabajar para llevar los tiempos de espera reales más abajo de ese nivel, así como encontrar formas para que la espera transcurra con rapidez y en una forma agradable. Las estrategias para lograr esta última meta incluyen un ambiente agradable (por ejemplo, temperatura cómoda, un asiento y música suave), obtener una información anticipada sobre el cliente, difundir con anticipación la información sobre el servicio, promover otros productos que brinde la organización, u ofrecer servicios suplementarios (por ejemplo, algún entretenimiento, material de lectura, o comida y bebida).

Reservaciones

Por lo común, los bienes que requieren un servicio se pueden dejar en lista de espera más tiempo que cuando se trata de personas, pero en ocasiones sus propietarios no se quieren separar mucho tiempo de ellos. Por ejemplo, los hogares con un solo automóvil, o las fábricas con un equipo vital, a menudo no pueden prescindir de esos objetos durante más de un día o dos. De manera que tal vez sea necesario un sistema de reservaciones para los negocios de servicio en campos como la reparación y el mantenimiento. Al requerir reservaciones para un mantenimiento rutinario, la gerencia puede dejar un tiempo libre para manejar los trabajos de urgencia de precios más altos, que rinden un margen de contribución mucho más elevado.

El hecho de aceptar reservaciones sirve para la preventa del servicio. En teoría, beneficia a los clientes, al evitar la necesidad de formarse en fila y ayuda a la empresa a equilibrar la capacidad, garantizando la disponibilidad del servicio en un momento específico. La demanda se puede desviar de una primera elección del momento para otro, ya sea antes o después, e incluso de una primera elección de la ubicación a otras ubicaciones alternativas. Sin embargo, los problemas surgen cuando los clientes no se presentan o cuando las empresas de servicio se sobrevenden. Las estrategias de mercadotecnia para

abordar esos problemas operacionales incluyen solicitar un depósito anticipado por todas las reservaciones (lo que no siempre es factible), cancelar después de cierto tiempo las reservaciones no pagadas y ofrecer una compensación a las víctimas de las sobreventas.

NECESIDADES DE INFORMACIÓN

Los gerentes de servicio requieren una información considerable, con el fin de ayudarlos a desarrollar estrategias de administración de la demanda y después vigilar el desempeño posterior en el mercado. Las necesidades de información incluyen lo que se describe a continuación:

- Datos históricos sobre el nivel y la composición de la demanda a lo largo del tiempo, incluyendo respuestas a los cambios en el precio y otras variables del mercado.
- Pronósticos del nivel de demanda para cada segmento importante, bajo condiciones específicas.
- Datos segmento por segmento, para ayudar a los gerentes a evaluar el impacto de los ciclos periódicos y de las fluctuaciones al azar en la demanda.
- Datos de costos sólidos, para permitir que la organización distinga entre costos fijos y variables y determina las relativas utilidades de las ventas incrementales por unidad a diferentes segmentos y a diferentes precios.
- En las organizaciones de múltiples ubicaciones, la identificación de variaciones significativas en los niveles y la composición de la demanda, con base en cada ubicación.
- Las actitudes del consumidor hacia las filas de espera en diversas condiciones.
- Las opiniones del cliente acerca de si la calidad del servicio proporcionado varía con diferentes niveles de utilización de la capacidad.

¿De dónde podría provenir toda esta información? Aun cuando es posible que se requieran nuevos estudios, es muy probable que gran parte de los datos necesarios ya se esté recopilando dentro de la organización; aunque no necesariamente sean los vendedores quienes lo hagan. Un flujo de información llega a la mayoría de las organizaciones de servicio del mundo en general, en especial al destilar la multitud de transacciones individuales realizadas por la organización.

La cantidad de datos manejados por una compañía de servicio grande es asombrosa. Sólo los recibos de ventas con frecuencia contienen vastos detalles. La mayoría de los negocios de servicio recopilan la información para propósitos operacionales y contables. Aun cuando algunos no registran los detalles de las transacciones individuales (algunos ejemplos incluyen la transportación pública urbana, las salas de cine y los estadios deportivos), la mayoría tiene el potencial de asociar a clientes específicos con transacciones específicas. Por desgracia, a menudo se ignora el valor que tienen esos datos para la mercadotecnia, y no siempre se almacenan en formas que permitan una recuperación y un análisis para propósitos de mercadotecnia. No obstante, la recopilación y el almacenamiento de datos de las transacciones de los clientes frecuentemente se pueden volver a formatear, con el fin de proporcionar a los vendedores parte de la información que requieren, incluyendo el modo en que los segmentos existentes han respondido a los cambios pasados en las variables de la mercadotecnia.

Es probable que otro tipo de información tenga que ser recabada por medio de estudios, como encuestas a clientes o revisiones de casos análogos. Por otro lado, la información sobre el desempeño competitivo debe recolectarse con una base en curso, porque los cambios en la capacidad o estrategia de los competidores pueden requerir una acción correctiva.

F) CREACIÓN Y PRESTACIÓN DE SERVICIOS

COMPRENSIÓN DE LOS PRODUCTOS SERVICIO

Cuando los clientes compran bienes fabricados, toman posesión de objetos físicos, pero los servicios, debido a que son intangibles y efímeros, son algo que se experimenta. no que posee. Incluso cuando hay elementos físicos de los cuales toma posesión el cliente como una hamburguesa, una dentadura postiza, una refacción de un automóvil, una porción considerable del precio que pagan los clientes es por el valor agregado acompañante, los

elementos intangibles del servicio el caso de una comida, una regla empírica común en un restaurante que ofrece un servicio completo es que el costo de los ingredientes alimenticios representa alrededor de una quinta parte del precio de la comida. El resto se puede considerar como los honorarios que el cliente está dispuesto a pagar por la renta de una mesa y unas sillas en un ambiente agradable, por contratar el servicio de expertos en la preparación de los alimentos y su equipo y por el servicio del personal que lo atiende.

Cuando la naturaleza del proceso de servicio requiere que los clientes visiten la ubicación servicio como en el caso de los servicios de procesamiento de personas o cuando deciden hacerlo en otros tipos de servicios (como las sucursales tradicionales de la banca de menudeo), se puede pedir que participen en forma activa en el proceso de creación, prestación y consumo del servicio. El sistema de prestación del servicio consta de elementos visibles (o "escenario") del sistema de operación de servicio y puede incluir las instalaciones, el equipo de servicio. e incluso a otros clientes. El diseño de este ambiente físico lo que Bitner ha llamado **Servicescape**, a menudo es un factor determinante de suma importancia para la satisfacción del cliente, y puede representar un papel importante para distinguir entre un proveedor de servicios y otro. En el caso de los servicios prestados a corta distancia, el sistema de prestación física se puede reemplazar con uno electrónico, cambiando así de manera radical la naturaleza de la experiencia de servicio.

Con el fin de comprender la naturaleza del proceso de prestación de cualquier servicio determinado, es útil trazar un diagrama de flujo de los varios pasos de la prestación del servicio. El diagrama de flujo nos ayuda a comprender que, desde el punto de vista del cliente, la prestación del servicio es un proceso lineal que ocurre en el tiempo real, también nos permite identificar los pasos (por ejemplo, las reservaciones), para los cuales se podría recurrir a fuentes externas, como un contratista especializado.

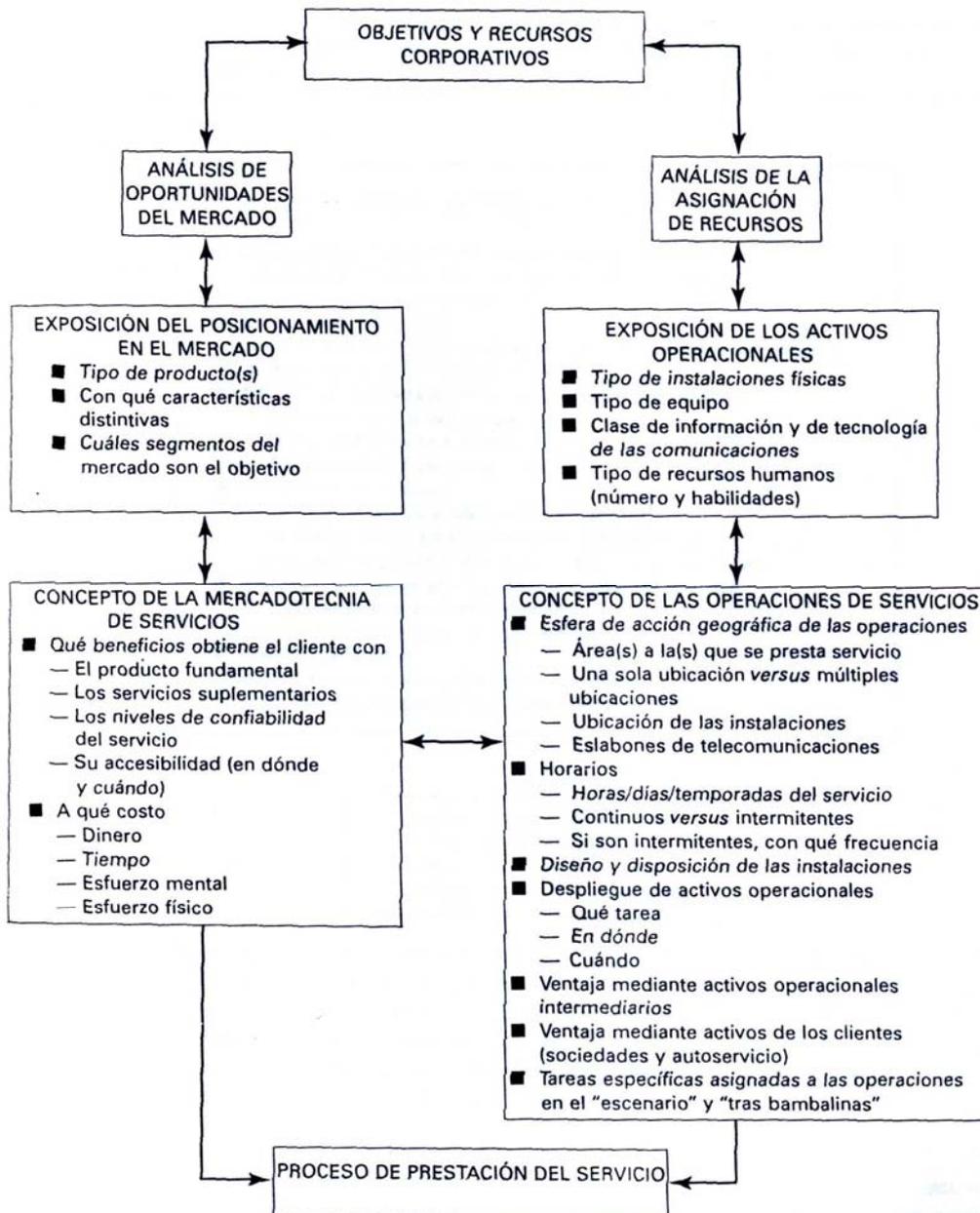
Un producto servicio por lo común consta de un producto fundamental, unido con una variedad de elementos de servicio suplementarios. Los elementos fundamentales responden a la necesidad del cliente de un beneficio básico como transportación a un lugar específico, solución de un problema de salud determinado o reparación de un equipo que está funcionando mal. Los servicios suplementarios son aquellos que facilitan y mejoran el empleo del servicio fundamental. Varían desde proporcionar la información, el consejo y la documentación necesarios, hasta resolver problemas y actos hospitalarios.

Diseño y prestación de servicios

Todas las organizaciones de servicio se enfrentan a elecciones concernientes a los tipos de productos que deben ofrecer y a los procedimientos operacionales que deben emplear para crearlos. La figura muestra los pasos clave involucrados en la planificación, creación y prestación de servicios; se inspiró en un modelo anterior (pero muy diferente), desarrollado por Sasser, Olsen y Wyckoff y en un derivado posterior de Maister .

La tarea se inicia a nivel corporativo, con una exposición de los objetivos institucionales y evaluación de los recursos actuales u obtenibles. Partiendo de un análisis del mercado y de la competencia, es posible identificar las oportunidades de mercadotecnia. Se puede desarrollar una exposición del posicionamiento para cada servicio que la empresa planea

FIGURA PLANIFICACIÓN, CREACIÓN Y PRESTACIÓN DE SERVICIOS

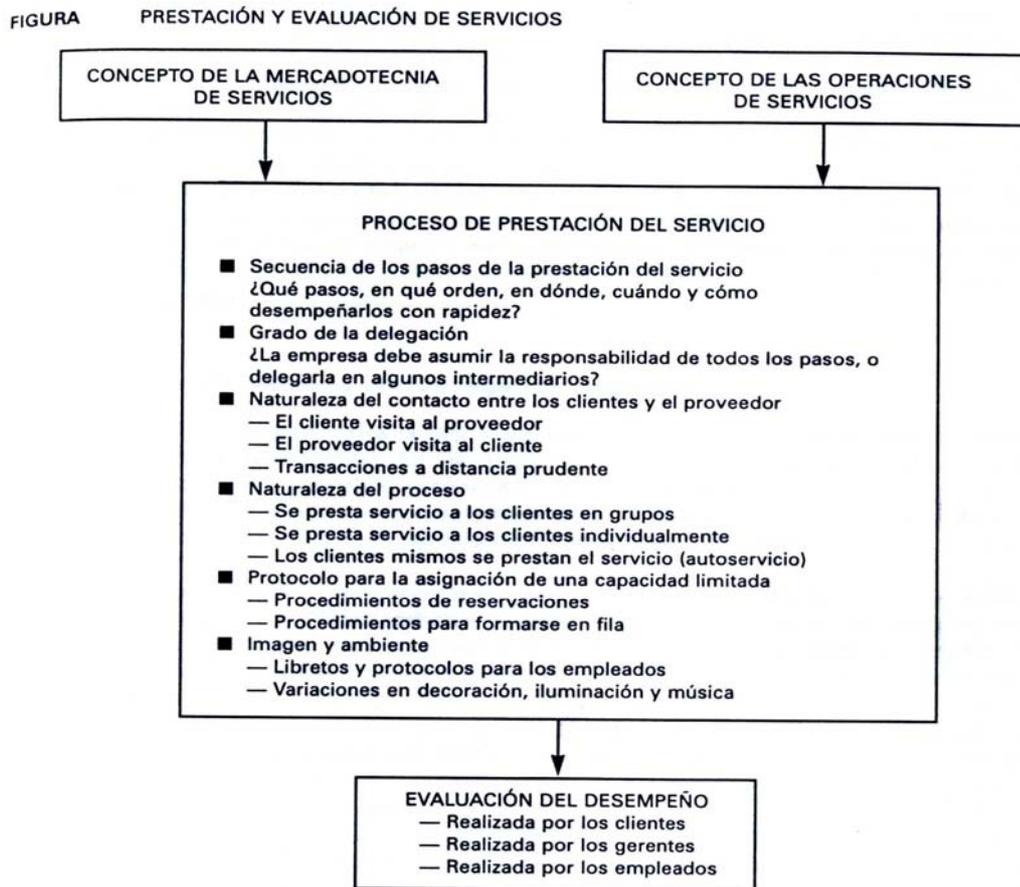


ofrecer a uno o más segmentos específicos del mercado, indicando las características que la distinguen de la competencia en formas significativas.

Esta estrategia de posicionamiento debe relacionarse después con una exposición de los activos operacionales necesarios para la ejecución. ¿La organización se puede permitir la asignación de instalaciones físicas, equipo, información y tecnología de la comunicación y de los recursos necesarios para respaldar una estrategia de posicionamiento determinada? ¿La empresa podría aprovechar sus propios recursos, utilizando activos fuera de la hoja de balance, obtenido el desarrollo de sociedades con intermediarios, o incluso con los clientes mismos? ¿La estrategia posicionamiento promete las utilidades suficientes para rendir una ganancia aceptable de los activos usados después de deducir todos los costos pertinentes?

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

Un paso paralelo es el establecimiento de un concepto de operaciones del servicio, que estipula la esfera de acción geográfica y el horario de las operaciones, describe el 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 del servicio? ¿En dónde (ubicación) y cuándo (horarios) 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 contacto entre el proveedor del servicio y sus clientes: los clientes tienen que visitar al proveedor, o lo contrario? ¿O las dos partes deben tratar a una distancia prudente, utilizando el correo y las telecomunicaciones (desde verbales por teléfono, hasta el empleo de una red)?

- ¿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 una alternativa, ¿se debe establecer un sistema de prioridades para ciertos tipos de clientes?
- ¿Qué imagen y qué atmósfera debe tratar de crear el ambiente de prestación del servicio (o servicescape)? En el caso de un servicio de nivel elevado de contacto, esto concierne a las decisiones sobre: 1) diseño y disposición de la instalación; 2) uniformes, apariencia y actitudes del personal; 3) tipo de muebles y equipo instalados, y 4) 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.

La revolución tecnológica de los servicios

Una de las innovaciones en la prestación de servicios, ha sido el cajero automático, que ha causado una revolución en la prestación de servicios bancarios de menudeo, al ponerlos a la disposición de los clientes las 24 horas del día y todos los días del año en una gran variedad de ubicaciones convenientes, a menudo distantes de las sucursales de menudeo tradicionales. Con el propósito de ampliar el área geográfica en la cual pueden proporcionar servicio a sus clientes, los bancos se han unido en redes regionales, nacionales e incluso mundiales. Esto significa que un banco también puede servir a sus clientes a través de otros bancos y cobrar una tarifa por hacerlo. Sin embargo, un problema es que la identificación del nombre de un banco se debilita cuando el cajero automático que utilizan sus clientes lleva el nombre de otros bancos o redes. Esta creación de redes globales significa que, una vez que tienen en su poder una tarjeta válida y que han depositado fondos suficientes, los clientes de

un banco en un país pueden retirar dinero al instante en una moneda diferente del cajero automático de otro banco en un país extranjero en el otro extremo del mundo.

Estas máquinas, se han mejorado constantemente desde que las primeras máquinas de entrega de efectivo se introdujeron en Gran Bretaña en 1967. Las máquinas que utilizan los bancos en Suiza incluso saben qué idioma prefieren hablar los clientes. Cuando abren una cuenta, los clientes seleccionan uno de cuatro idiomas (alemán, francés, italiano e inglés) y después su elección se codifica en sus tarjetas de cajero automático. Esos cajeros automáticos suizos saludan a los clientes en los cuatro idiomas, piden que inserten su tarjeta y de inmediato cambian a su idioma preferido.

Una innovación bancaria proviene de Firstdirect, el primer banco del mundo en hacer todas sus transacciones por teléfono. Los productos que ofrece son los servicios Financieros tradicionales de la banca de menudeo, pero lo que distingue a este banco es su sistema de proporcionar el servicio. Firstdirect se creó en respuesta a las quejas de los clientes acerca de las incomodidades del sistema de la sucursal bancaria tradicional, a la que a menudo es difícil llegar en automóvil. que ofrece un horario de funcionamiento limitado y en la que hay gran probabilidad de que el cliente tenga que esperar por el servicio. Una encuesta a nivel nacional de los clientes bancarios británicos reveló que el 51 % de quienes respondieron preferían visitar su banco lo menos posible. Y que muchos de ellos querían hacer más negocios por teléfono, pero que preferían tratar con una persona real en el otro extremo, no con una computadora. En respuesta. Midland Bank (la matriz de Firstdirect) estableció un equipo con el fin de crear un banco totalmente nuevo, basado en la tecnología que utilizaría teléfonos, correo y cajeros automáticos como sus canales de distribución. En Firstdirect, un personal cuidadosamente capacitado está disponible las 24 horas del día, todos los días del año, para contestar las llamadas de los clientes y manejar todas las transacciones bancarias estándares de la banca de menudeo, incluyendo préstamos e hipotecas. El rápido crecimiento de Firstdirect y la medida de otros bancos de copiar su sistema de proporcionar servicios son un indicio de la aceptación de los clientes.

Espacio de mercado versus lugar de mercado

El empleo del teléfono para vender y solicitar bienes y servicios ha aumentado rápidamente durante las últimas décadas. En una época más reciente, los empresarios han aprovechado la ventaja de Internet para crear nuevos servicios que se pueden proporcionar a través de canales electrónicos, a los cuales se tiene acceso desde las computadoras instaladas en los hogares o en las oficinas de los clientes.

El tema implícito es ofrecer más opciones a los clientes: algunas personas optan por un contacto cara a cara: otras prefieren el contacto por teléfono con un ser humano: otras más buscan el mayor anonimato y el control que ofrecen los contactos más impersonales. Cuando adquieren bienes, algunos clientes gustan de visitar la tienda y hacer un examen físico de los artículos que son de su interés. Otros ven en la televisión las demostraciones del producto (en ocasiones llamadas infomerciales) y después llaman a un número sin costo alguno para hacer el pedido si han visto algo que para ellos es atractivo. Otro grupo prefiere seleccionar sus compras mediante un catálogo impreso en forma atractiva y hacer sus pedidos por teléfono o por correo. Por último, un número reducido de clientes, pero que está aumentando, elige utilizar sus computadoras para examinar y comprar bienes a través de la Red Mundial. En cada caso, aun cuando el producto fundamental puede continuar siendo el mismo, las grandes diferencias en los sistemas de prestación de servicios significan que la naturaleza de la experiencia de servicio total cambia mucho, a medida que la entrevista pasa de un nivel elevado de contacto a uno de bajo contacto.

El crecimiento de los canales electrónicos está creando un cambio fundamental en la naturaleza de la mercadotecnia. Los clientes están avanzando de contactos cara a cara con los proveedores, en ubicaciones físicas que sólo operan durante horarios fijos, a contactos remotos "en cualquier parte y en cualquier momento". Cada vez es mayor el número de servicios que caen dentro de la categoría de relaciones menos personales, en vez de las interacciones frente a frente.

Las compañías que hacen negocios en el lugar de **mercado** necesitan un ambiente físico en el cual los clientes se puedan reunir con los proveedores para inspeccionar la mercancía o hacer negocios relacionados con los servicios. No podemos deshacernos del lugar de mercado en el caso de los servicios de procesamiento de personas, debido a que esos servicios requieren que las personas entren al ambiente físico de una fábrica de servicios. Sin embargo, podemos realizar electrónicamente muchas transacciones de servicios suplementarios. En algunos casos, los clientes no desearán deshacerse del lugar

de mercado, ya que los atrae el ambiente como sucede con los resorts que son un punto de destino. Los centros comerciales se están rediseñando para crear "experiencias totales" que incluyan no sólo tiendas de menudeo, sino también servicios alimentos, gimnasios, diversiones, exhibiciones y una oportunidad de convivir con otros.

En contraste, las compañías que hacen negocios en **el espacio** del mercado pueden reemplazar, contacto con los objetos físicos con una información acerca de esos objetos (como en un catálogo impreso o electrónico); por supuesto, los servicios basados en la información no tienen ningún requerimiento inherente de una ubicación física. Además, el contexto en el cual ocurre la transacción también es diferente, ya que el contacto en la pantalla (o por teléfono) reemplaza al contacto físico; los clientes también tienen la opción de reemplazar al personal de servicio con sistemas interactivos inteligentes.

Una de las fuerzas impulsoras detrás de estas medidas ha sido el ahorro de tiempo, que refleja el deseo de los clientes de un servicio cada vez más rápido y más conveniente. Un segundo factor ha sido el interés de parte de algunos clientes de obtener más información acerca de los bienes y servicios que adquieren. Paradójicamente, los contactos electrónicos pueden llevar a los clientes "más cerca" de los fabricantes y de los proveedores de servicios. Los gerentes están empezando a comprender que la oportunidad de lograr mejoramientos basados en la tecnología y de desarrollar un conocimiento creciente de los clientes puede ser una razón más importante para hacer negocios en el espacio del mercado, que la razón fundamental de buscar ahorros de costos eliminando las instalaciones físicas asociadas con el mercado. Las oportunidades para establecer un diálogo con los clientes acerca de sus necesidades y preferencias (una información que se puede almacenar para una futura referencia) puede llevar a proporcionar un servicio mejor y más ajustado a las necesidades, lo que puede crear un valor mayor y por consiguiente permite fijar precios más altos.

PLANIFICACIÓN Y TIPOS DE PRODUCTOS SERVICIO

Las empresas de servicio también diferencian sus diversos productos, en una forma similar a los "Modelos" que se ofrecen en un contexto de fabricación. Los restaurantes de servicio rápido en ocasiones se describen como operaciones "casi de fabricación", Puesto que producen un resultado físico con un servicio que da un valor agregado considerable. En cada sitio. exhiben un menú de sus Productos que por supuesto son altamente tangibles; los

concedores de las hamburguesas pueden distinguir fácilmente una Whopper de Burger King's de una Whopper con queso, así, como una Whopper de una Big Mac. El servicio proviene de la entrega rápida de un producto alimenticio recién preparado, de la capacidad (en ciertos casos) de ordenar y recocer alimentos recién preparados en un lugar en donde el cliente lo puede hacer sin bajarse de su automóvil, de la disponibilidad dentro del restaurante de bebidas de autoservicio, condimentos y servilletas y de la oportunidad de sentarse a la mesa para consumir los alimentos.

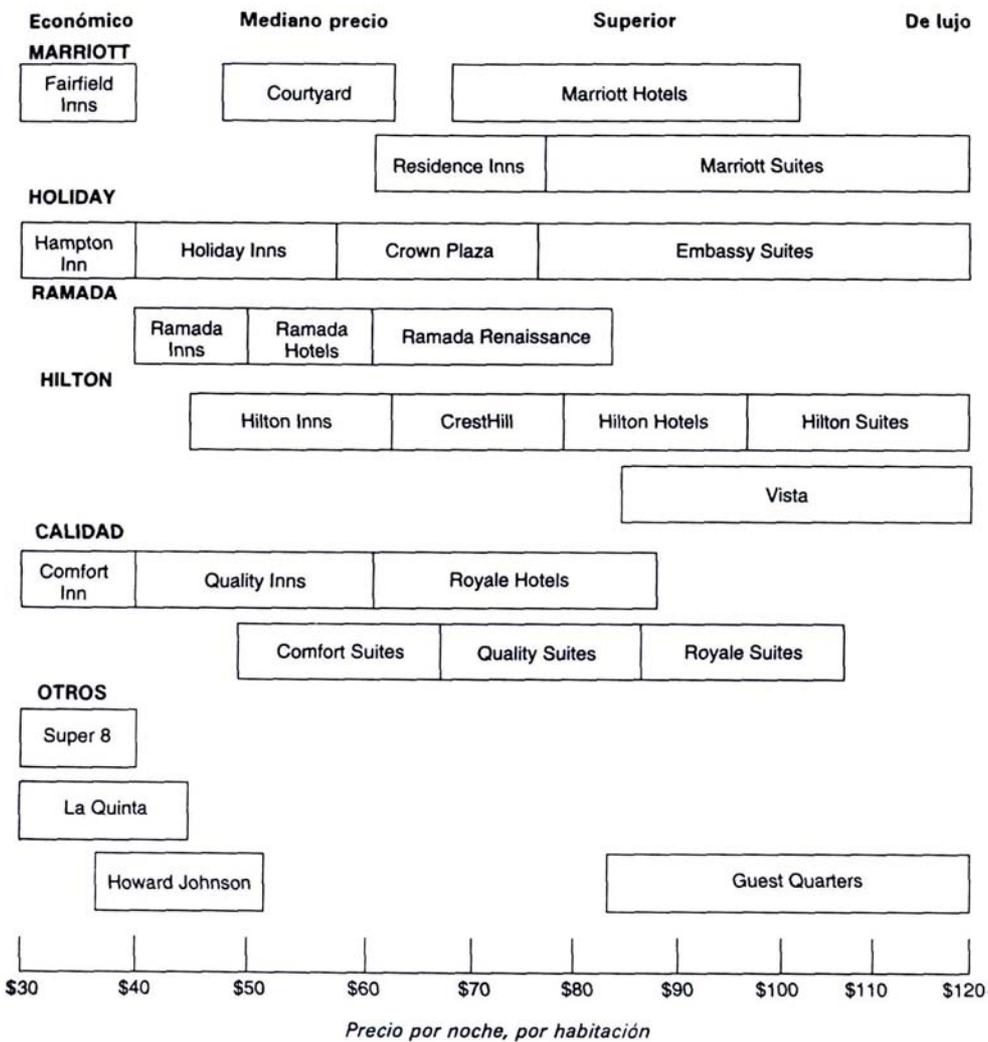
Pero los proveedores de servicios más intangibles también ofrecen un "menú" de productos, que representa un conjunto de elementos cuidadosamente prescritos que se crean alrededor del producto fundamental y se pueden agrupar en ciertos servicios suplementarios con un valor agregado. Los servicios suplementarios adicionales; a los que a menudo se hace referencia en forma colectiva **como servicio al cliente**, pueden estar disponibles para facilitar la entrega y el empleo del producto, así como para facturar y pagar.

Líneas y tipos de productos

La mayoría de las organizaciones de servicio ofrecen una línea de productos, más que un solo producto. Algunos de esos productos son muy diferentes entre ellos por ejemplo cuando una compañía opera varias líneas de negocios. En respuesta a las oportunidades cambiantes del mercado, las compañías pueden revisar la mezcla de productos que ofrecen. Por ejemplo, a principios de los ochenta, Marriott Corporation tenía cinco grupos de operaciones: negocios de servicio completo y hoteles resort, cadenas de restaurantes familiares y de alimentos de preparación rápida, contratos de servicio de alimentos (incluyendo tanto servicio de alimentos a instituciones como cocinas para las aerolíneas), parques tema y cruceros. Para los noventa, se había deshecho de los barcos, los parques tema, el servicio de comidas a las aerolíneas y de algunas de sus cadenas de restaurantes. Pero había ampliado sus productos de alojamiento para incluir una cadena de hoteles más pequeños, de mediano precio, para los viajeros de negocios, conocida como Courtyard by Marriott, una cadena de hoteles relativamente económicos, conocidos como Fairfield Inns y dos cadenas de hoteles con suites, conocidas respectivamente como Residence Inns y Marriott Suites. Y la compañía también había añadido instalaciones residenciales para personas de edad avanzada.

A menudo existen oportunidades para crear una línea de productos distintos dentro de una vasta categoría de la industria como lo ha hecho Marriott en la industria de alojamientos. La figura muestra la forma en la cual la industria hotelera ha "ordenado en hileras" sus ofertas, con el fin de proporcionar niveles de servicio opcionales y puntos de valor para satisfacer las necesidades de diferentes segmentos del mercado.

FIGURA DISPOSICIÓN EN HILERAS DE LOS SERVICIOS DE ALOJAMIENTO



Otro buen ejemplo es el de British Airways (BA), que reconoce en forma explícita ocho productos o tipos-diferentes de viajes en avión bajo la cobertura de British Airways. (La compañía también tiene acciones en varias otras aerolíneas.) Hay cuatro tipos de servicio intercontinental Concorde (servicio supersónico de lujo), Primera Clase (servicio subsónico de lujo), Club World (clase de negocios) y World Traveller (clase económica), dos tipos

intraeuropeos Club Europe (clase de negocios) y Euro-Traveller (clase económica), y dentro del Reino Unido, el tipo SuperShuttle, que ofrece asientos garantizados en clase económica y un servicio de elevada frecuencia. Además, seis aerolíneas de viajes frecuentes, que vuelan con los colores de British Airways. operan servicios en sociedad con BA bajo el nombre de British Airways Express.

Cada tipo de nombre de British Airways tiene una proposición clave del nombre y una serie de especificaciones del producto claramente expuestas de elementos para el servicio antes del vuelo, durante el vuelo y a la llegada. Con el fin de proporcionar un enfoque adicional sobre el producto. la determinación de precios y las comunicaciones de mercadotecnia, la responsabilidad de administrar y desarrollar cada tipo o nombre se asigna a un equipo administrativo de ese nombre. Por medio de una capacitación interna y de comunicaciones externas, se mantiene informados al personal y a los pasajeros por igual acerca de las características de cada tipo de servicio.

Con excepción del Concorde, el Super Shuttle y los aviones que no son jets, la mayoría de los aviones de la flotilla de BA están configurados en dos o tres clases. Por ejemplo, la flotilla de 747 de la aerolínea por lo común está equipada para dar servicios a los pasajeros de Primera Clase, Club World y World Traveller. En cualquier ruta determinada, todos reciben el mismo producto fundamental por ejemplo un vuelo de 12 horas de Londres a Kuala Lumpur, en Malasia, pero la naturaleza y el grado de la mayor parte de los elementos suplementarios difiere ampliamente, tanto en tierra como en el aire. Por ejemplo, los pasajeros de Primera Clase no sólo reciben el beneficio de elementos tangibles mejores como asientos más amplios y más cómodos, mejores alimentos y la utilización de un salón en el aeropuerto antes del vuelo, sino que también reciben un servicio más personalizado de los empleados de la aerolínea y el beneficio de un servicio más rápido en tierra, en los mostradores de registro, en el control de pasaportes en Londres (hay filas especiales) y en la recuperación del equipaje (que tiene un manejo prioritario). Por supuesto, mientras mejor es el servicio, más elevado es el precio!

En la actualidad, las empresas de servicios financieros utilizan ampliamente los nombres, con el fin de proporcionar clasificaciones distintivas para las cuentas y los servicios con características específicas. Por ejemplo, BayBank, con base en Boston, asigna un nombre a cada uno de sus productos, como Cuentas de cheques sin pago de tarifas (no hay cargos por el servicio cuando se mantiene en la cuenta un balance mínimo prescrito),

BayBank Card con X-Press Check (una tarjeta para cajeros automáticos que también funciona como tarjeta de débito en cualquier parte de la red de MasterCard) y Checkview (una fotorreproducción de todos los cheques cancelados en el mes, que imprime hasta 18 en una página). BayBank también agrupa sus productos en paquetes como la Cuenta BayPlus y el Paquete de Valor Clásico, y los precios de cada paquete varían según el nivel de fondos en la cuenta principal.

CREACIÓN DE NUEVOS SERVICIOS

La palabra "nuevo" es quizás uno de los términos más empleados en el léxico del vendedor. Para aclarar lo que significa ese término, existen seis categorías de innovación del producto, que van desde innovaciones importantes hasta simples cambios en el estilo.

- 1. Las innovaciones importantes** son productos nuevos para los mercados, todavía indefinidos y sin dimensiones. Algunos ejemplos pasados incluyen el primer servicio de transmisión por televisión, la introducción de FedEx de la entrega de paquetería de la noche, la mañana en todo el País y Comuserve (el primer servicio importante en línea).
- 2. Los negocios que se inician** consisten en productos nuevos para un mercado que ya cuenta con el servicio de productos que satisfacen la misma necesidad genérica. Algunos ejemplos de servicios incluyen la creación de centros quirúrgicos para pacientes externos que se someten una intervención quirúrgica y salen el mismo día. como una alternativa a la hospitalización, el desarrollo de Merriott Lynch de la Cuenta de administración de Efectivo, que combina corretaje, tarjeta de débito y cheques bancarios en un solo paquete (que en la actualidad se ha copiado ampliamente bajo el nombre genérico de cuenta de administración de activos).
- 3. Los nuevos productos** para el mercado al cual se sirve en la actualidad representan un intento de poner a disposición de los clientes existentes un producto que la empresa no ofrecía previamente, aun cuando estaba disponible en otras partes. Algunos ejemplos incluyen la banca de, menudeo que añade servicios de seguros, o los museos que abren restaurantes.
- 4. Las extensiones de la línea de productos** son adiciones a la línea actual de productos o nuevas formas distintivas de proporcionar los productos existentes. Algunos ejemplos incluyen nuevos platillos en el menú de un restaurante, nuevas rutas para una aerolínea o

innovaciones en la entrega, como las naves de autoservicio en una gasolinera, o la adición de una opción de menudeo en línea en un catálogo existente de pedidos por correo/teléfono.

5. Los mejoramientos del producto son el tipo de innovación más común, que implica cambios en las características de los productos actuales. Algunos ejemplos incluyen mejoramientos al servicio fundamental (como una ejecución más rápida), así como cambios en los servicios suplementarios, como proporcionar automáticamente los saldos de cuentas después de cada transacción bancaria, o prolongar los horarios y aumentar el número de ubicaciones de prestación del servicio.

6. Los cambios en el estilo representan el tipo de innovación más modesto, aun cuando a menudo son altamente visibles. La pintura de los aviones con nuevos diseños de colores, equipar a los empleados de servicio con uniformes nuevos o introducir un nuevo diseño de cheques bancarios, son todos ejemplos de cambios de estilo.

Cuando hablamos de desarrollar nuevos servicios, es importante aclarar el nivel de innovación propuesto. Por lo general, mientras más elevado es el nivel, mayores son los riesgos y los gastos que implica y más difíciles son las tareas administrativas. Los nuevos productos que hacen posible la explotación de las nuevas tecnologías pueden caer dentro de una de varias categorías de innovación del producto, dependiendo de la medida en que la tecnología afecta al producto mismo, o simplemente a los canales de distribución.

Los pasos básicos en el desarrollo de nuevos servicios son muy similares a los de la fabricación, empezando con el establecimiento de objetivos y avanzando a lo largo de generación de ideas, selección de conceptos, desarrollo del concepto, generación/evaluación del producto servicio final y de su estrategia de mercadotecnia asociada, diseño de un sistema de evaluación continua del desempeño, e introducción del producto. Históricamente, los investigadores de la mercadotecnia no se involucraban mucho en el diseño del nuevo servicio. En vez de ello, asignaban esa tarea a arquitectos, diseñadores, ingenieros de Investigación y Desarrollo o artistas, que trabajaban bajo la dirección del departamento de operaciones, que seguía siendo el responsable de operar el servicio una vez que se introducía. No obstante, en los años recientes, las empresas progresistas han utilizado las contribuciones de la mercadotecnia desde el principio.

Búsqueda de nuevas ideas :Como convertir los bienes en servicios

Es probable que la tecnología en especial en forma de enlaces entre las computadoras y las telecomunicaciones sea una fuente muy fructífera de ideas para nuevos servicios en los años futuros. Curiosamente, otra fuente son los bienes duraderos. Muchos servicios se preocupan por ayudar a los clientes a obtener los beneficios asociados con un tipo particular de producto físico.

Hay tres tipos diferentes de servicios que pueden competir con la propiedad y la utilización de un bien, incluyendo varias combinaciones de rentar el objeto y contratar un personal para que lo opere

Otros servicios derivados incluyen financiamiento, instalación, capacitación de operadores, seguro, mantenimiento, reparación y, por último, retiro y desecho. Algunos de estos servicios a menudo se inician como actividades suplementarias para añadir valor al producto fundamental. Por ejemplo, un fabricante de equipo puede ayudar a los clientes con el financiamiento de nuevas compras, la instalación del equipo, la venta de garantías prolongadas (que son una forma de seguro) y proporcionando servicios de reparación y mantenimiento. Con el tiempo, se pueden establecer subsidiarias (o empresas independientes) para que se especialicen en una u otra de estas actividades para cierto tipo de producto, sin importar quién sea el fabricante. Por ejemplo, se han establecido empresas para que actúen como "doctores de videocaseteras" haciendo visitas a domicilio en respuesta a las llamadas de clientes frenéticos cuyas videocaseteras están "enfermas" o descompuestas. Algunos productos ofrecen un riesgo o se vuelven obsoletos con el paso del tiempo y es necesario descartarlos. Es posible crear servicios especializados para retirar y eliminar objetos que varían desde asbestos hasta materiales radiactivos, o desde automóviles viejos hasta plásticos reciclables.

Los vendedores y los empresarios siempre deben estar alerta para descubrir las oportunidades que ofrezcan un valor agregado y funcionalidad a los nuevos bienes, y para prologar la vida útil y el valor de los bienes existentes y para ayudar en la eliminación de los productos físicos cuando dejan de ser útiles o incluso se convierten en un riesgo. En algunos casos, puede ser apropiado que una empresa de servicio forme una sociedad o una alianza estratégica con el fabricante original.

Transformación de servicios en bienes

"La tecnología permite que los beneficios de los servicios que antes debía proporcionar el personal de servicio en un ambiente de tiempo real se capturen en un producto físico." Richard Normann ha ideado el término de "servicios congelados" para describir los bienes que permiten que los clientes obtengan el valor por medio del autoservicio. Por ejemplo, muchos servicios basados en la información se pueden capturar en alguna forma de medio de almacenamiento, para volver a utilizarlos en una fecha posterior. Los libros son una alternativa establecida desde hace largo tiempo para las conferencias en un escenario educacional. Las actuaciones en vivo se pueden grabar y después revivirlas a petición, por medio de discos compactos, cintas de audio y de video o películas. Los conocimientos en casi cualquier terreno se pueden capturar en un software interactivo de computadora, en forma de CD-ROM o disquetes, o incluso recuperarse de 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.

La disminución en los precios, la mayor anuencia y las nuevas tecnologías fáciles de utilizar, también permiten que los usuarios individuales y corporativos reemplacen a los profesionales de servicios en una variedad de otros terrenos. Por ejemplo, las lavadoras y secadoras para muchos tipos de ropa. En la actualidad cualquiera que posea una computadora que cuente con un software de gráficas de presentación puede adquirir una impresora económica a color para hacer ilustraciones a color o gráficas de transparencias y diapositivas verbales algo que en el pasado habría requerido los servicios de un artista gráfico hábil (y que no cobrara mucho). Las contestadoras de teléfono han reducido mucho el negocio de servicios de tomar llamadas telefónicas. Pero ahora, debido a un nuevo desarrollo tecnológico las contestadoras mismas se enfrentan a la competencia de los servicios automatizados de corre verbal que ofrecen las compañías de teléfonos.

EL PAPEL DE LA INVESTIGACIÓN

Cuando una empresa empieza desde la nada el diseño de un nuevo servicio, ¿cómo debe proceder la gerencia para determinar qué mezcla de características y precio creará el mejor valor para los clientes que son su objetivo? Tradicionalmente, los artistas, arquitectos, diseñadores e ingenieros de Investigación y Desarrollo han creado los nuevos bienes y servicios innovadores. Pero esas personas por muy talentosas que sean, tal vez no

comprenden qué es exactamente lo que valoran los clientes potenciales. Es difícil leer la mente de los clientes sin preguntar: de allí la necesidad de la investigación.

Diseño de una nueva cadena de hoteles

Cuando Marriott Corporation estaba diseñando una nueva cadena de hoteles para viajeros de negocios (que a la larga se llegó a conocer como Courtyard by Marriot), contrató a expertos en investigación de mercadotecnia para que ayudaran a establecer un concepto de diseño óptimo. El sentido común indica que hay ciertos límites para cada grado de servicio y el número de detalles que es posible ofrecer a un precio determinado. Es decisivo determinar no sólo qué beneficios están buscando los clientes, sino también cuánto están dispuestos a pagar. Marriott necesitaba conocer la forma en la cual los clientes toman decisiones de intercambio o trueque con el fin de llegar al compromiso más satisfactorio en términos de valor recibido a cambio de dinero; en vez de simplemente pedir a los diseñadores que prescribieran la mezcla más "apropiada". El propósito de la investigación era lograr que las personas entrevistadas hicieran un intercambio o trueque entre las diferentes características del hotel, con el propósito de determinar cuáles eran las que valoraban más.

La meta de Marriott era determinar si existía un nicho entre los hoteles de servicio completo y los moteles económicos, en especial en ubicaciones en donde la demanda no era lo suficientemente alta para justificar un hotel grande de servicio completo, del tipo que la compañía operaba tradicionalmente. Si existía ese nicho, los ejecutivos querían desarrollar un producto para llenar ese hueco.

El equipo de investigación llevó a cabo una encuesta con una muestra cuidadosamente seleccionada de 601 consumidores de cuatro áreas metropolitanas. En general, el estudio consideró 50 atributos, cada uno de ellos variando de dos a ocho niveles, empleando una compleja técnica conocida como análisis conjunto, en la cual se invitaba a los entrevistados a que hicieran intercambios entre diversas opciones de atributos, con el fin de determinar cuál mezcla de ellos, a los precios específicos, ofrecía el mayor grado de utilidad. Las características incluidas en el estudio estaban divididas en siete factores (o series de atributos), cada uno de los cuales incluía una variedad de características diferentes, basadas en estudios detallados de ofertas competitivas:

1. **Factores externos:** forma del edificio, diseño de jardines, tipo y ubicación de la piscina y tamaño del hotel
2. **Características de las habitaciones:** tamaño y decoración de la habitación, control de clima. ubicación y tipo de baño, sistemas de entretenimiento y otras amenidades
3. **Servicios relacionados con los alimentos:** tipo y ubicación de restaurantes, menús, servicio a las habitaciones, máquinas expendedoras, tienda, cocina dentro de la habitación
4. **Instalaciones en el vestíbulo.-** ubicación, ambiente, tipo de clientela (política sobre clientes no la residentes)
5. **Servicios:** reservaciones, registro, salida, limosina al aeropuerto, escritorio de botones, centro de masajes, servicios secretariales, renta y mantenimiento de automóviles, servicio de lavandería/valet
6. **Instalaciones de esparcimiento:** sauna, piscina con olas, juegos de pelota con raqueta y canchas de tenis, salón de juegos y patio para niños
7. **Seguridad.** guardias, detectores de humo, cámaras de video las 24 horas del día

Para cada uno de estos siete factores ofrecían a los encuestados una serie de tarjetas estimulantes, mostrando diferentes niveles de desempeño para cada atributo. Por ejemplo, la tarjeta de estímulo de "Habitaciones" mostraba nueve atributos, cada uno de los cuales se representaba en tres a cinco niveles diferentes. Por ejemplo, los detalles variaban desde una "pequeña barra de jabón", luego "jabón grande, paquete de champú, guante para lustrar calzado", después "jabón grande, gel de baño, gorro de baño, estuche de costura, champú, jabón especial", hasta el nivel más elevado, "jabón grande, gel, gorro de baño, estuche de costura, jabón especial, dentífrico, etcétera".

En la segunda fase del análisis, mostraban a los participantes cierto número de perfiles alternativos de hoteles, cada uno presentando diferentes niveles de desempeño en los diversos atributos incluidos en los siete factores; en algunos casos, se omitían ciertos elementos de un servicio superior. Después pedían a los participantes que indicaran, en una escala de 5 puntos, qué probabilidades había de que se alojaran en un hotel con esas

FIGURA MUESTRA DE OFERTAS DE HOTELES*

EL PRECIO POR NOCHE POR HABITACIÓN ES DE 44.85 DÓLARES

TAMAÑO DEL EDIFICIO, BAR/VESTÍBULO

Hotel grande de 12 pisos (600 habitaciones), con:

- Bar/vestíbulo tranquilos
- Pasillos centrales cubiertos y ascensores
- Todas las habitaciones tienen ventanas grandes

JARDINES/PATIO

El edificio forma un espacioso patio al aire libre

- Vista desde las habitaciones hacia un patio adornado con:
 - muchos árboles y arbustos
 - la piscina y una fuente
 - áreas terraplenadas para asolearse, nadar y comer

ALIMENTOS

Salón y restaurante de precio moderado para los huéspedes del hotel/amigos

- Desayuno limitado —jugos, fruta, pastelería danesa, cereal, tocino y huevos
- Comida —sopas y emparedados únicamente
- Cena —ensaladas, sopas, emparedados, seis platillos calientes, incluyendo carne

CALIDAD DE LAS HABITACIONES DEL HOTEL/MOTEL

La calidad de mobiliario, alfombras, etc., es similar a:

- Hyatt Regencies
- Hoteles Westin "Plaza"

TAMAÑO Y FUNCIÓN DE LA HABITACIÓN

La habitación es 1 metro más grande que la típica de un hotel/motel

- Espacio para un sofá-cama cómodo y 2 sillas
- Escritorio grande
- Mesa de café
- Cafetera y refrigerador pequeño

ESTÁNDARES DE SERVICIO

Servicio completo, incluyendo:

- Sistemas rápidos de registro y salida
- Servicio confiable de mensajes
- Valet (lavandería, servicio de recoger/entregar)
- Botones
- Alguien (el conserje) hace arreglos de reservaciones, boletos, por lo general sin costo alguno
- Limpieza, mantenimiento y administración similares a:
 - Hyatt
 - Marriott

ESPARCIMIENTO

- Combinación de piscina bajo techo/al aire libre
- Piscina con remolino (jacuzzi) bajo techo
- Salón/terreno de juegos bien equipado para los niños

SEGURIDAD

- Guardias de noche, con turno de las 7 p.m. a las 7 a.m.
- Rociadores de agua contra incendio en todo el hotel

Marque con una "X" el cuadro a continuación que mejor describa qué probabilidades hay de que usted se aloje en hotel/motel a este precio.

Se alojaría allí la mayor parte del tiempo <input type="checkbox"/>	Se alojaría allí normalmente <input type="checkbox"/>	Se alojaría allí de vez en cuando <input type="checkbox"/>	Se alojaría allí muy rara vez <input type="checkbox"/>	No se alojaría allí <input type="checkbox"/>
--	--	---	---	---

*Esta descripción del perfil completo de una oferta de un hotel es una de las 50 tarjetas desarrolladas mediante un diseño fraccional dividido en factores, de las siete facetas en cada uno de los cinco niveles (desarrollados por el equipo de desarrollo de Marriott). Cada participante recibió cinco tarjetas después de un diseño de bloqueo.

características, dado un precio específico por noche por habitación.

La investigación rindió pautas detalladas para la selección de casi 200 características y servicios, que representaban aquellos atributos que proporcionaban la mayor utilidad para los segmentos que eran el objetivo, a los precios que estaban dispuestos a pagar en un mercado competitivo. Un aspecto importante del estudio fue que se enfocó no sólo en lo que los viajeros querían, sino que también identificó lo que era de su agrado, pero que no estaban dispuestos a pagar.

Esos descubrimientos proporcionaron a Marriott el estímulo para construir 3 hoteles prototipo de "Courtyard by Marriott". Después de poner a prueba el concepto bajo condiciones del mundo real y de hacer algunos refinamientos, la compañía desarrolló posteriormente una cadena grande, cuyo lema publicitario era "Courtyard by Marriott, el hotel diseñado por los viajeros de negocios". El nuevo concepto de hotel llenó la brecha en el mercado con un producto representaba el mejor equilibrio entre el precio que los clientes estaban dispuestos a pagar y las características físicas y de servicio más deseadas. El éxito de éste proyecto ha llevado a Marriott a desarrollar otros productos impulsados por el cliente, Fairfield Inn y Marriott Suites utilizando la misma metodología.

Por supuesto parte del éxito de Marriott se debe a su estrategia de distribución, al ubicar cada uno de sus hoteles en lugares que son convenientes para las necesidades de los huéspedes y con un acceso fácil desde carreteras y aeropuertos. La ubicación de un sitio de menudeo es una ciencia en sí y las elecciones entre sitios alternativos a menudo se basan en extensas investigaciones.

El laboratorio de la banca de menudeo de Citicorp

Otro ejemplo de una investigación innovadora proviene de Citicorp. Durante unas dos décadas, el gigante de los servicios financieros ha operado un "laboratorio" para someter a pruebas las respuestas de los consumidores a las innovaciones tecnológicas propuestas en los servicios bancarios de menudeo. En las instalaciones de pruebas en Nueva York, que cuentan con una estrecha vigilancia, se paga a los clientes tipo de Citibank para que hagan la prueba con el nuevo equipo, por ejemplo las pantallas sensibles al tacto, instaladas en los cajeros automáticos y los aparatos bancarios domésticos. Un grupo de psicólogos, programadores de software y ejecutivos bancarios supervisa la conducta de los clientes y

sus comentarios detrás de espejos de doble uso y graba las respuestas en cintas de video, para un análisis posterior.

Un objetivo importante de este laboratorio es estudiar la interrelación entre los clientes y el equipo de prestación del servicio. Una meta clave es asegurarse que el equipo (y sus instrucciones de operación) se perciban como "amistosos para el usuario". Cuando una mujer de edad madura hace la prueba en el laboratorio con un cajero automático con pantalla de contacto y describe las respuestas de la máquina como "si estuviera tratando con una persona real", los observadores sonríen. ¡Es lo que esperaban escuchar!

El papel de los anteproyectos en el diseño del servicio

Obviamente, en el diseño de nuevos servicios hay algo más que sólo una descripción de las características físicas de las instalaciones y el equipo y una especificación del personal de servicio requerido. Todo esto no es más que una exposición de los ingredientes de una receta específica. Lo que necesitamos después es "mezclar" y "cocinar" las instrucciones, de manera que el personal de servicio pueda saber lo que se espera de ellos y que los clientes comprendan su propio papel en la prestación del servicio. La aclaración del papel del cliente se vuelve todavía más vital en el caso del autoservicio. Por último, igual que cuando cocinamos algo, necesitamos especificar los marcos de tiempo involucrados para cada actividad. Cada vez más, la rapidez se está convirtiendo en un elemento vital en la estrategia competitiva. En muchos casos, las empresas de servicio están desarrollando estrategias alrededor de lo que se conoce como **operaciones de ciclo rápido**. No son sólo los beneficiar clientes los que se interesan en apresurar el servicio. Las empresas también se pueden beneficiar cuando la operación más rápida conduce a una mejor productividad y a costos más bajos.

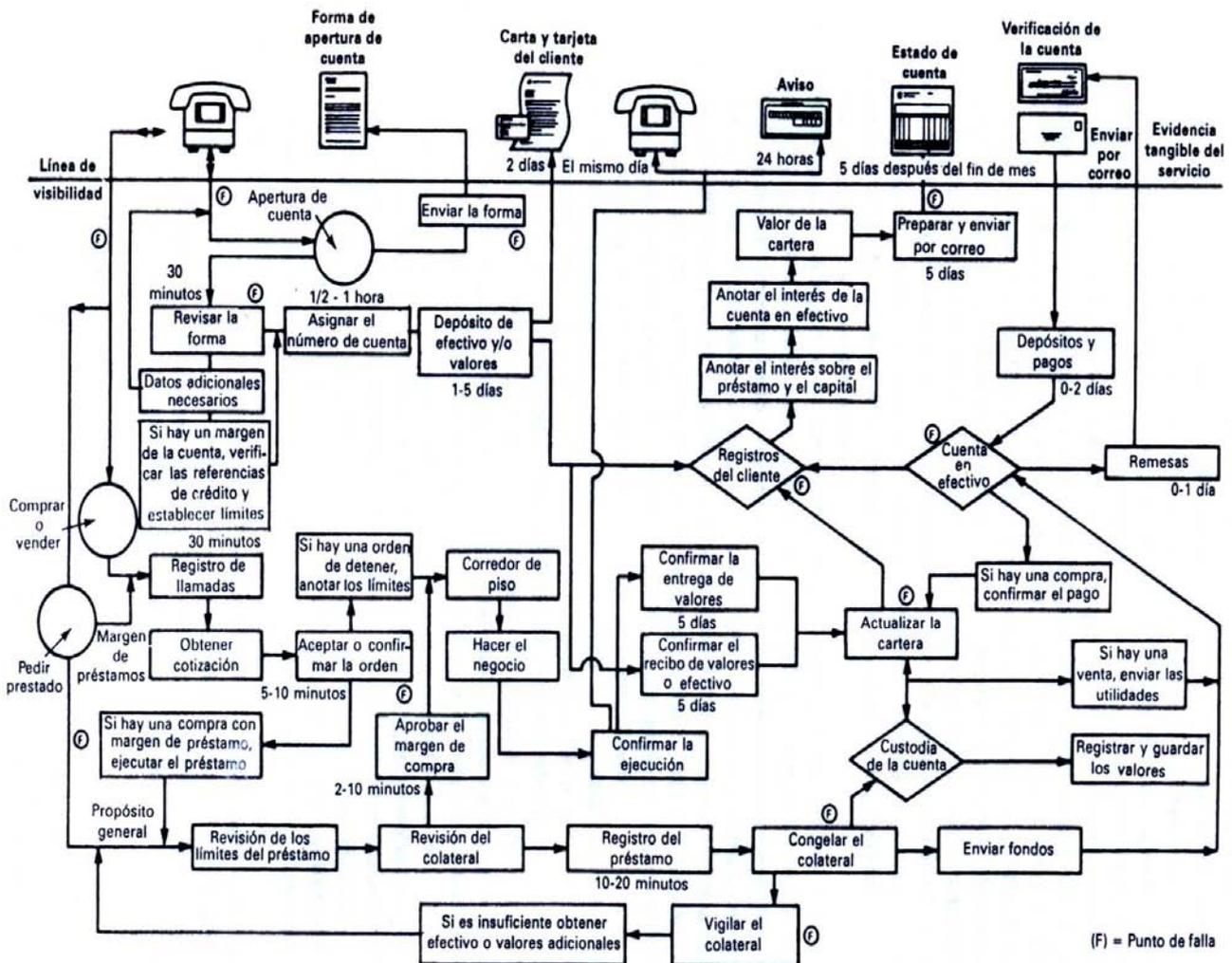
Para diseñar un servicio se requiere una versión más compleja del diagrama de flujo, conocida como "anteproyecto", que considera cada actividad necesaria para crear y proporcionar un servicio, así como para especificar los vínculos, entre estas actividades. Los servicios también se pueden someter a una reingeniería a la inversa documentando los procedimientos de servicio existentes en forma de un diagrama de flujo.

Shostack desarrolló y popularizó el anteproyecto del servicio, después de estudiar las técnicas para el diseño de procesos industriales y el control de los flujos de trabajo. Declaró

que hay tres requerimientos básicos que se deben satisfacer para que el anteproyecto de un servicio sea efectivo.

1. Debido a que los procesos tienen lugar en el tiempo, el anteproyecto debe mostrar las dimensiones de tiempo en forma diagramática (véase la figura).
2. Igual que los métodos de ingeniería, el anteproyecto debe identificar y manejar los errores, los cuellos de botella, las reiteraciones, etcétera.
3. Con base en las investigaciones y la experiencia, el anteproyecto debe definir con precisión el grado de variación de los estándares que se puede permitir en la ejecución, sin afectar la evaluación que hace el cliente de la calidad y la oportunidad.

FIGURA DIAGRAMA DE FLUJO DE UN SERVICIO DE CORRETAJE CON DESCUENTO



El anteproyecto de un servicio existente también puede sugerir oportunidades para el desarrollo de nuevos productos, resultantes de la configuración de los sistemas de

prestación, añadiendo o eliminando elementos específicos y reposicionando el producto servicio resultante con el propósito de que atraiga a otros segmentos.

LA BUSQUEDA DE CALIDAD, UNIFORMIDAD Y EFECTIVIDAD EN RELACION CON EL COSTO

La investigación de la calidad del servicio muestra que los clientes valoran en gran medida la uniformidad y la confiabilidad en la prestación del 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 (quienes a menudo tienen una elección de proveedores opcionales), 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 tiempo a los empleados y comportarse en formas que desalentarán o otros clientes de una compra subsecuente; de allí la necesidad de hacer esfuerzos constantes para educar a los clientes, mantenerlos informados y corregirlos con tacto cuando cometan un error o no se comporten en la forma deseada.

Los comentarios verbales también están fuera del 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 una 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 manera que tal vez sea necesario dramatizar los elementos del servicio en alguna forma tangible. Algunos ejemplos incluyen hacer que los empleados vestan un uniforme que subraye sus funciones, o sellar los aditamentos de] baño con una cinta protectora cuando se ha

terminado el aseo. Los gerentes pueden instruir a los empleados para que atraigan la atención de los clientes hacia un trabajo que de otra manera sería "invisible"; proporcionando reportes sobre el progreso de un proyecto complejo, aclarando la investigación que se llevó a cabo con el fin de desarrollar una recomendación profesional para una empresa, mostrando a un cliente las partes dañadas que se reemplazaron cuando repararon su automóvil, o bien ofreciendo un recorrido de las instalaciones "tras bambalinas" y presentando a los empleados responsables de cerciorarse de proporcionar un servicio de elevada calidad.

Percepciones de las franquicias

Cuando un negocio de servicio empieza a operar con base en ubicaciones múltiples, debe mantener una uniformidad entre cada ubicación o sucursal. Algunas empresas son propietarias de todas sus sucursales y ellas mismas las operan; otras deciden crecer por medio de franquicias, conservando la responsabilidad de la mayoría de las actividades de mercadotecnia, pero delegando muchas tareas operacionales en los empresarios que invierten su propio dinero en la compra de una o más sucursales.

La mayor parte del crecimiento en las franquicias proviene del llamado formato de franquicias de negocios, en el cual los requerimientos y especificaciones del franquiciatario gobiernan casi todos los aspectos de la empresa; desde la apariencia de una instalación de menudeo hasta la capacitación de los trabajadores. Esas franquicias varían desde servicios orientados a los consumidores individuales, incluyendo los alimentos de preparación rápida y el corte del cabello, hasta aquellas orientadas primordialmente a los clientes de negocios, como imprentas y servicios de teneduría de libros.

Para que una franquicia tenga éxito, no se debe dejar sin inspeccionar ningún aspecto del concepto de la mercadotecnia de servicios, del concepto de las operaciones de servicio, o del proceso de prestación del servicio. Cuando compran una franquicia, los empresarios esperan que el franquiciatario haya resuelto todos los problemas con anticipación, mediante extensas pruebas y el refinamiento de los prototipos del servicio, que después se pueden multiplicar repetidas veces." Dentro de parámetros relativamente limitados, los franquiciatarios desean asegurar una calidad uniforme de la experiencia de servicio que tienen los clientes; de cuyo patrocinio depende la salud futura de la cadena. Para atraer y conservar a los franquiciantes, los franquiciatarios deben ser capaces de cumplir las promesas de costos e ingresos predecibles en cualquier volumen determinado del negocio.

Empleo de intermediarios para tareas seleccionadas

Las organizaciones de servicio que deciden no vender franquicias, pueden sin embargo contratar a intermediarios para el desempeño de ciertas tareas. Las operaciones de FedEx en Estados Unidos ofrecen un ejemplo de una organización con un sistema totalmente "cerrado"; los vehículos, los aviones, las instalaciones y el personal son propios. Pero en muchos otros países en todo el mundo, FedEx emplea contratistas de servicio locales para que desempeñen ciertas funciones, como recoger y entregar paquetería.

Muchas organizaciones de servicio consideran efectivo en relación con el costo delegar ciertas tareas. Por ejemplo, las aerolíneas dependen en gran parte de los agentes de viajes para el manejo de las interacciones con los clientes, como proporcionar información, hacer reservaciones, aceptar pagos y expedir boletos. Las compañías camioneras emplean con regularidad a agentes independientes, en vez de instalar sucursales en cada una de las diferentes ciudades a las que sirven, también pueden decidirse por contratar a "propietarios-operadores" independientes, que conducen sus propios camiones, en vez de comprar los camiones y contratar choferes de tiempo completo. Las universidades pueden decidirse por ofrecer extensiones de cursos nocturnos o durante los fines de semana en las escuelas de segunda enseñanza locales, así como en su **campus** principal, con el fin de que el acceso sea más conveniente para los estudiantes potenciales. Y por supuesto, muchos fabricantes dependen únicamente de los servicios de distribuidores o minoristas para almacenar sus productos y venderlos a los usuarios finales, al mismo tiempo que también asumen la responsabilidad de los servicios suplementarios como información, asesoría, toma de pedidos, entrega, instalación, facturación y pago, y de ciertos tipos de resolución de problemas; en algunos casos, también pueden manejar ciertos tipos de reparaciones y mejoramientos.

La desventaja de la delegación de actividades es que implica cierta pérdida del control sobre el sistema de entrega y, por consiguiente, sobre la forma en la cual el cliente experimenta el servicio real. Es difícil asegurarse de que un intermediario adopte exactamente los mismos procedimientos y prioridades. Incluso si el trabajo se hace bien, todavía existe el riesgo de que los clientes perciban ciertas incongruencias entre el enfoque del intermediario a la tarea y el posicionamiento general que busca la organización de servicio principal. Por ejemplo, el empleo de escuelas de segunda enseñanza como **campus**

satélite para extensiones de cursos universitarios, puede conducir a que los usuarios potenciales perciban el producto como inferior, sin importar la calidad de las instalaciones y de la enseñanza.

Incluso con un sistema "cerrado" de prestación de servicios, en el cual todos los elementos, con excepción de los clientes mismos, están controlados por la organización, es probable que la uniformidad de la calidad del servicio siga siendo una meta evasiva. Los empleados que están en contacto con los clientes difieren unos de otros y todos tienen sus buenos y sus malos días. El control de calidad en una planta de fabricación se puede interponer entre el proceso de producción y la venta posterior del producto. A menudo, esto es imposible en un negocio de servicio, en donde el consumo y la producción final tienen lugar en forma simultánea. Los procedimientos y la ejecución del servicio se pueden estandarizar, pero es muy difícil "reproducir" el resultado deseado. El problema se complica cuando los servicios se proporcionan a través de sucursales múltiples y cuando hay intermediarios involucrados.

Hay dos estrategias que pueden ayudar a resolver este problema: 1) la creación de una función profesional y centralizada de servicio al cliente, y 2) el empleo de lo que podría calificarse como mercadotecnia interna, que abarca una variedad de esfuerzos enfocados hacia el interior, incluyendo programas de capacitación.

Mercadotecnia interna

Se podría pensar que los empleados e intermediarios que trabajan para la organización de servicio también tienen con ella una relación similar a la que tienen con los clientes. Desde una perspectiva a largo plazo, por lo menos, la relación es voluntaria. Hay ciertos beneficios en trabajar para la organización, incluyendo ganancias, amistad, adquisición de experiencias, satisfacción en el trabajo, etc.¹ Pero también hay ciertos costos asociados, como la pérdida de tiempo y de independencia, la Confusión y la presión de satisfacer los requerimientos de desempeño, la política de la oficina y en ocasiones condiciones de trabajo desagradables.

¿Qué sucede si los costos percibidos exceden a los beneficios y si el trabajo carece de valor para el empleado? Es probable que ocurra una de tres cosas: el empleado o el intermediario exigirán mejores términos, renunciarán, o bien tratarán de reducir los costos; tal vez sin cumplir con todos los estándares prescritos.

Las grandes organizaciones de servicio pueden utilizar un buen número de instrumentos de mercadotecnia, similares a los dirigidos a los clientes externos, diseñados para motivar a los empleados y los intermediarios para que se apeguen a los estándares deseados. Esto es de una importancia particular cuando los empleados están en contacto con los clientes y por consiguiente son parte del producto, o en el caso de los servicios sensibles al tiempo, cuando es difícil controlar la calidad y la rapidez de las acciones de los empleados. Una investigación puede ayudar a identificar las opiniones concernientes al ambiente de trabajo y a la forma en la cual se ejecutan las tareas relacionadas con el trabajo. Esta información debe ayudar a la gerencia a mejorar la calidad de los arreglos con los empleados o los subcontratistas. Las comunicaciones para explicar las políticas o mejorar la cooperación pueden tener lugar sobre una base personal (como en la venta personal) o mediante alguna forma de medio impersonal, como la revista de la compañía, el correo directo, las presentaciones en cintas de video o la difusión a través de redes privadas. El empleo de las estrategias de mercadotecnia interna es particularmente apropiado cuando están teniendo lugar cambios significativos en la forma en la cual se crean y se proporcionan servicios específicos, o cuando se están introduciendo nuevos servicios.

He aquí algunos de los pasos involucrados en el desarrollo, la puesta en práctica y la supervisión de un programa de mercadotecnia interna:

1. Empiece por determinar, por medio de una investigación, los costos y beneficios percibidos de los cambios propuestos en los procedimientos operacionales para los siguientes segmentos internos que son su objetivo:

- Personal de operaciones
- Personal de ventas
- Otro personal que tiene contacto con los clientes
- Organizaciones intermediarias

2. Los descubrimientos de la investigación pueden sugerir la necesidad de que la gerencia emprenda ciertas acciones con el fin de reducir los costos detectados y de incrementar los beneficios percibidos para los empleados y los intermediarios. Esas acciones podrían incluir:

- Adaptar los procedimientos para que se ajusten a las habilidades y preferencias existentes
- Cambiar el ambiente físico de la operación (instalaciones de servicio y equipo)

- Volver a capacitar al personal para mejorar sus habilidades
- Cambiar la estructura de las recompensas financieras
- Crear nuevos beneficios e incentivos

3. Posteriormente, puede ser necesaria una venta personal para:

- Comunicar el motivo fundamental del cambio
- Motivar a los empleados y los intermediarios para que acepten la importancia del cambio
- Educarlos y capacitarlos en los nuevos procedimientos
- Responder a las preguntas y resolver los problemas
- Recibir una retroalimentación para perfeccionar los procedimientos

4. Los mensajes audiovisuales o impresos pueden ser apropiados para:

- Comunicar el motivo fundamental del cambio
- Motivar a los empleados y a los intermediarios
- Demostrar a los empleados que se han reconocido sus preocupaciones previamente expresadas y que se han incorporado en la planificación
- Educar y capacitar al personal en los nuevos procedimientos
- Recordar a todos los cambios que se han hecho

5. Más adelante, tal vez será necesaria una investigación adicional para supervisar la situación de manera constante.