



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN

LA IMPORTANCIA DEL MARKETING RELACIONAL COMO FACTOR DE DESARROLLO EMPRESARIAL EN EL SECTOR SERVICIOS

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE: LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

P R E S E N T A N:

VERÓNICA BONILLA JIMÉNEZ AIDA IRENE MORENO ORTIZ SAGRARIO LORENA SAUCEDO CHÁVEZ

ASESOR: LAE. CARLOS MATÍAS ARMAS

CUAUTITLÁN IZCALLI, EDO. DE MEX. 2000

279562



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
 UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
 DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

U. N. A. M.
 FACULTAD DE ESTUDIOS
 SUPERIORES CUAUTITLAN
 ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS



DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
 DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
 P R E S E N T E

AT'N: Q. Ma. del Carmen García Mijares
 Jefe del Departamento de Exámenes
 Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

"La importancia del Marketing Relacional como factor de
Desarrollo Empresarial en el Sector Servicios"

que presenta la pasante: Verónica Bonilla Jiménez
 con número de cuenta: 9110425-2 para obtener el TITULO de:
Licenciada en Administración

Considerando que dicha tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO

ATENTAMENTE.

"POR MI RAZA HABLARÁ EL ESPÍRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo. de Méx., a 12 de Abril

de 2000

PRESIDENTE

LAE. Carlos Matías Armas

VOCAL

C.P. Arturo Pineda Nájera

SECRETARIO

L.A. Pedro Bello Cabrera

PRIMER SUPLENTE

L.A. Gabriel González Nava

SEGUNDO SUPLENTE

LAI. Ma. de la Luz Estrada Ramírez



FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
 UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
 DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

UNIVERSIDAD NACIONAL
 AUTÓNOMA DE
 MÉXICO

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
 DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
 PRESENTE

AT'N: Q. Ma. del Carmen García Mijares
 Jefe del Departamento de Exámenes
 Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

"La importancia del Marketing Relacional como factor
de Desarrollo Empresarial en el Sector Servicios"

que presenta la pasante: Aida Irene Moreno Ortiz
 con número de cuenta: 9109684-7 para obtener el TITULO de:
Licenciada en Administración

Considerando que dicha tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO

ATENTAMENTE.
 "POR MI RAZA HABLARÁ EL ESPÍRITU"
 Cuautitlán Izcalli, Edo. de Méx., a 12 de Abril de 2000

- PRESIDENTE LAE. Carlos Matías Armas
- VOCAL C.P. Arturo Pineda Nájera
- SECRETARIO L.A. Pedro Bello Cabrera
- PRIMER SUPLENTE L.A. Gabriel González Nava
- SEGUNDO SUPLENTE LAI. Ma. de la Luz Estrada Ramírez



REPUBLICA NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS



DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
P R E S E N T E

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

"La importancia del Marketing Relacional como factor de Desarrollo Empresarial en el Sector Servicios"

que presenta la pasante: Sagrario Lorena Saucedo Chávez
con número de cuenta: 9112994-7 para obtener el TITULO de:
Licenciada en Administración

Considerando que dicha tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO

ATENTAMENTE.
"POR MI RAZA HABLARÁ EL ESPÍRITU"
Cuautitlán Izcalli, Edo. de Méx., a 12 de Abril

- PRESIDENTE L.A. Carlos Matías Armas
- VOCAL C.P. Arturo Pineda Nájera
- SECRETARIO L.A. Pedro Bello Cabrera
- PRIMER SUPLENTE L.A. Gabriel González Nava
- SEGUNDO SUPLENTE LAI. Ma. de la Luz Estrada Ramírez

de 2000
Carlos Matías Armas

Arturo Pineda Nájera

Pedro Bello Cabrera

Agradecimientos

A DIOS:

Mil Gracias te damos SEÑOR que nos diste la libertad a través de ti, porque nos diste la señal que nos dio la respuesta a nuestro insomnio.

GRACIAS, porque al darnos la vida, nos diste la oportunidad de descubrir lo más bello y pleno de la conciencia por sentirnos vivas.

GRACIAS, porque nuestra razón y alma se han conjuntado y vemos más claro nuestro destino al cual tememos y al mismo tiempo anhelamos.

GRACIAS, por darnos la fortaleza de ayudar a los que amamos y que por ti y por ellos pudimos encontrar el sentido de nuestra vida, vida por la cual trataremos de abrir las alas y volar.

GRACIAS, porque somos felices y por felicidad tratamos de hallar la belleza y equilibrio en nuestro diario acontecer, porque no permites que nos hundamos y al momento de fallar nos das la exacta medida de constancia y fortaleza.

SI SEÑOR, tú eres el mejor amigo que tenemos, el que a pesar de todo nos ayuda y acompaña.

GRACIAS SEÑOR, por permitirnos disfrutar junto a nuestros padres y hermanos la dicha de gozar cada uno de nuestros triunfos rodeados de su compañía y cariño.

GRACIAS, por darnos la libertad de escribirte estas palabras con la plena convicción de que honraremos nuestra profesión con orgullo y dignidad.

GRACIAS...

A MI MAMÁ

OFELIA JIMÉNEZ MARTÍNEZ...

Como reconocimiento de eterna gratitud por haberme dado la vida y por estar a mi lado brindándome confianza y apoyo incondicional para lograr mis metas participando en mis triunfos y mis fracasos. Por todo su amor y cariño que me han motivado a seguir adelante y no dejarme desfallecer.

A MI PAPÁ

JUAN BONILLA LÓPEZ...

Por haber confiado en mí apoyándome con sus incansables palabras de aliento que me ayudaron a alcanzar la meta deseada, dejando que lo que antes era un anhelo se convirtiera en una realidad.

VERÓNICA BONILLA JIMÉNEZ

GRACIAS...

A MACLOVIO MORENO HERNÁNDEZ

MI PAPÁ

Porque todas mis esperanzas, ilusiones y sueños están puestos en una persona, un hombre mayor de edad, con canas pero muy sabio, que gracias a él, soy lo que soy, por él y por mi Madre yo vine al mundo. Por eso, es que deseo que mi triunfo profesional lo sientas como tuyo, por todos los sacrificios que haz hecho por mí.

A AIDA ORTIZ CARRILLO

MI MAMÁ

A ti tengo que darte las gracias primero porque me diste la vida, porque la fuiste encauzando junto con mi Padre, por los estudios que me dieron, por sus consejos y regaños, por el esfuerzo y privaciones que tuviste que pasar para que yo pudiera culminar mis estudios, los cuales agradezco, porque sin ellos no podría haber logrado una de mis metas en la vida que es la culminación de mi "Tesis". Gracias por ser lo que eres: MI MAMÁ.

AIDA IERENE MORENO ORTIZ

GRACIAS...

A MI MAMÁ

MA. DEL CARMEN CHÁVEZ...

El título profesional no es otra cosa más que la culminación de la etapa escolar y principio del camino hacia otra etapa en la vida, que ha sido posible gracias al apoyo moral y económico que ella me ha brindado a lo largo de mi vida, siempre atenta a todo lo que me sucede día a día, dándome consejos como madre y amiga en cada momento que pasa, no importando la situación.

Es por todo esto que deseo expresar mi agradecimiento también a Dios por haberte elegido como mi ángel guardián y el haberme permitido nacer en el seno de una familia que tú has conservado unida, así mismo quiero que sepas que una carrera profesional constituye la mejor herencia que pudiera recibir.

GRACIAS...

A MI PAPÁ

FRANCISCO SAUCEDO CEJUDO...

Por dejarme salir al campo de la vida a jugar mi propio juego, por
decirme que el calendario de juegos dura toda la vida y es un sólo juego,
por ser confidente y guía, porque al abrir tus manos encontré palomas y
porque en tu voz me brindaste dos cartas: tu consejo y tu amor.

SAGRARIO LORENA SAUCEDO CHÁVEZ

GRACIAS...

AL LAE. CARLOS MATÍAS ARMAS

Con el más profundo agradecimiento, en primer lugar, por haberse entregado a algo tan noble e importante como lo es la transmisión de estudios, experiencias y educación. Gracias por su ayuda y conocimientos compartidos a lo largo de este asesoramiento, pero sobre todo a su gran paciencia y entrega demostrada hacia nosotras, al sabernos conducir poco a poco hasta hacernos alcanzar nuestro objetivo, la realización del presente trabajo.

Con eterna gratitud

VERÓNICA

AIDA

LORENA

Reconocimientos

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

Por abrimos sus puertas fomentándonos el estudio y por damos la oportunidad de formar parte de tan prestigiada institución.

A LA FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN

A la que le debemos no sólo una educación y un nivel académico indispensables para integrarnos a la sociedad de manera más eficiente, sino también un número ilimitado de recuerdos alegres e inolvidables, de momentos difíciles y paredes sin puerta, de amistades invaluablees que difícilmente se hallaran y de experiencias que sólo se viven una vez.

AL NOBLE JURADO:

LAE. CARLOS MATÍAS ARMAS.

C.P. ARTURO PINEDA NÁJERA.

L.A PEDRO BELLO CABRERA.

L.A GABRIEL GONZÁLEZ NAVA.

LAI. MA. DE LA LUZ ESTRADA RAMIREZ.

Gracias por el tiempo destinado a la revisión y aprobación de la tesis, así como por los comentarios expresados al respecto.

A LOS PROFESORES DE LA FES-C

A cada uno de ellos porque intervinieron en nuestra preparación académica, por las innumerables horas dedicadas a nuestra formación, porque con su experiencia y dedicación amplían el horizonte de nuevas generaciones.

Con gran respeto

VERÓNICA

AIDA

LORENA

A MIS HERMANOS

GABRIEL Y JUAN CARLOS...

Con admiración y cariño, porque juntos hemos compartido los momentos difíciles y porque han sido y serán mi gran familia.

A MI ABUELITA LULÚ ☩...

Porque aunque no estás aquí conmigo, tus consejos, apoyo, ejemplo y todo el amor que me brindaste, siempre me han acompañado para realizar los grandes sueños de mi vida. Para ti con todo cariño dedico la culminación de esta meta hecha realidad.

A MIS TÍAS ROSA Y TERE...

Por sus sabios consejos y apoyo que han depositado en mí, por las palabras de fortaleza en los momentos difíciles.

A MI ABUELITO ANTONIO...

Por sus invaluables consejos, por creer y confiar en mí.

A MI TIO JUAN DE LA CRUZ...

Por su ayuda, consejos, ejemplo, perseverancia de lucha, y sobre todo,
por ser el estímulo en mi formación profesional.

A TI RAÚL...

Que formas parte integral de mi vida, y que aún y cuando no estamos
juntos siempre te llevo conmigo, a ti que me has brindado comprensión,
ayuda y cariño.

AL LIC. CARLOS MATÍAS ARMAS

Por sus enseñanzas, guía, paciencia y dedicación.

A MIS AMIGOS...

A todos porque su amistad ha sido algo invaluable y porque con nada
puedo sustituir el apoyo que me han brindado. Gracias, porque le dieron
alegría y diversión a los momentos difíciles.

A todos ustedes con respeto, admiración y cariño...

VERÓNICA BONILLA JIMÉNEZ

A MA. ANTONIETA, MA. GUADALUPE, MARTHA Y ROSALBA

MIS HERMANAS

Como un testimonio de mi infinito aprecio y agradecimiento por toda una vida de alegrías, tristezas, desvelos, esfuerzos y sacrificios, brindándome siempre cariño y apoyo cuando más lo necesite. Deseo de todo corazón que mi triunfo profesional lo sientan como suyo.

A GUSTAVO, AARÓN Y LUIS

MIS HERMANOS

A los cuales quiero mucho y extraño, porque aunque se encuentran muy lejos de aquí, sé que me acompañan espiritualmente en este momento tan importante de mi vida. Gracias por su "apoyo", su comprensión y sus consejos, que antes de irse me dieron y a los cuales les supe corresponder. Por eso, y por su infinito cariño deseo que mi título Profesional lo sientan como suyo.

A MIS SOBRINOS

A (**Rodrigo, Geovanny, Crizna, David, Cristian, Viridiana, Ariadna, Emma Laura, José Angel y Sergio**) les dedico mi "Tesis", para que un día no muy lejano lleguen a ser unos profesionistas como su tía y se sientan orgullosos de ella, como algún día Yo lo estaré de cada uno de ustedes.

Porque gracias a su paciencia, su interés y porque no hasta de sus travesuras de algunos de ellos, pude lograr la culminación de una de mis metas en la vida como es mi "Tesis".

Con cariño...

AIDA IRENE MORENO ORTIZ

A MIS HERMANAS...

Hemos diversificado siempre nuestras ideas y logros pero hoy quiero compartir con ustedes este gran momento. Gracias porque muy a la manera de cada cual he recibido su apoyo, cariño y comprensión.

A MIS PRIMOS Y TÍOS...

Porque con mi sueño ellos sueñan, porque con esta realidad hacen posible su fantasía, porque sonrío y ellos sonríen, porque a pesar de las distancias sé que cuento con ellos.

A MIS SOBRINOS...

A mis pequeños (David, Yoselin) por que con sus travesuras y ternura me estimularon al logro de este objetivo, esperando que así como yo ustedes también logren todos y cada uno de los objetivos que se propongan en su vida.

A Luis Fernando, por el tiempo que hemos compartido juntos y que a pesar de nuestras diferencias de ti he aprendido a ver la vida diferente y a seguir a delante, porque formas una parte muy importante de mi vida y siempre estas en mis pensamientos.

SAGRARIO LORENA SAUCEDO CHAVEZ

ÍNDICE

	Página
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	i
OBJETIVO	ii
HIPÓTESIS	iii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1. ANTECEDENTES	
1.1. Orígenes del Marketing	4
1.2. ¿Qué es el Marketing?	10
1.3. Enfoque antiguo y moderno del Marketing	11
CAPÍTULO 2. MARKETING RELACIONAL	
2.1. ¿Qué es el Marketing Relacional?	13
2.1.1. Papel de la Calidad	14
2.1.2. Papel del Servicio al Cliente	16
2.1.3. Papel del Marketing	17
2.2. Evolución del Marketing Relacional	19
2.3. Marketing Relacional: Una visión más amplia	22
CAPÍTULO 3. ¿QUÉ SON LOS SERVICIOS?	
3.1. Desarrollo Histórico	31
3.2. Concepto de Servicios	32
3.3. Características de los Servicios	33

3.4	Clasificación de los Servicios	37
3.5	Mercadeo de Servicios	41
3.6	Diferencias funcionales entre Mercadeo de Servicios y Mercadeo de Bienes Tangibles	45
3.6.1	Etapa producción-consumo	48
3.6.2	Etapa empresa-consumo	59
3.7	El futuro de los Servicios	66

CAPÍTULO 4. MARKETING RELACIONAL EN EL SECTOR SERVICIOS

4.1 LA FUNCIÓN DEL MARKETING MIX

4.1.1	Marketing Mix “Las Cuatro P”	76
4.1.2	¿En qué casos y hasta qué punto es aplicable el Marketing Mix?	77
4.1.3	La Mezcla del Marketing Mix de Servicios	87
4.1.3.1	El Servicio como Producto	87
4.1.3.2	El Precio de los Servicios	93
4.1.3.3	La Distribución de los Servicios	96
4.1.3.4	La Promoción de los Servicios	98
4.1.4	Marketing Mix Ampliado	100
4.1.4.1	Servicio al Cliente	102
4.1.4.2	Procesos	103
4.1.4.3	Personal	104

4.2 CALIDAD

4.2.1	Concepto de Calidad	107
4.2.2	Relación entre Calidad y Marketing Relacional	108
4.2.3	Dimensiones de la Calidad en los Servicios	109
4.2.4	Calidad en el Servicio	112
4.2.4.1	Procesos (Calidad Interna)	114
4.2.4.2	Personal (Calidad Externa)	118
4.2.5	Gestión de Calidad	124
4.2.6	Los 14 puntos de la Calidad de Deming y los Servicios	128

4.2.7	Calidad un paso hacia el Liderazgo	134
4.2.7.1	Gestión del Cambio	136
4.3	SERVICIO AL CLIENTE	140
4.3.1	Servicio al Cliente (Marketing Interactivo)	140
4.3.2	Proyectándose hacia el Cliente	149
4.3.2.1	Satisfacción e Insatisfacción	150
4.3.2.2	Recuperar al Cliente	152
4.3.3	Venda un Valor	156
4.3.4	La Ecuación de la Calidad del Servicio	161
4.3.4.1	Determine Necesidades y Deseos	163
4.3.4.2	Gestión de las Expectativas de los Clientes	164
4.3.5	La Calidad del Servicio crea verdaderos Clientes	169
4.3.5.1	Punto de vista del Cliente sobre la Calidad	170
4.3.6	Deficiencias en la calidad de los Servicios	175
CAPÍTULO 5. ESTRATEGIA RELACIONAL		
5.1	El esquema Integral	194
5.2	Implantación del Marketing Relacional	196
5.3	Una Misión para los Servicios	206
5.4	La Importancia de la Gestión del Marketing Interno	210
5.4.1	Clientes Internos y Proveedores Internos	217
CONCLUSIONES		219
BIBLIOGRAFÍA		223

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Es el Marketing Relacional un factor de Desarrollo Empresarial en el Sector Servicios?

OBJETIVO

OBJETIVO

Conocer el Marketing Relacional (calidad, servicio al cliente y marketing) como factor de Desarrollo Empresarial en el Sector Servicios.

HIPÓTESIS

HIPÓTESIS

Si se aplica el Marketing Relacional en las organizaciones del Sector Servicios entonces se alcanzará el Desarrollo Empresarial.

Durante los años recientes se han producido tan numerosos e importantes avances en el estudio y formalización del Marketing aplicada al área de los servicios que obligan a actualizar los planteamientos y enfoques que siguen en su aplicación.

Así pues, un nuevo enfoque para que las organizaciones de servicios alcancen un Desarrollo Empresarial, dentro del turbulento entorno de negocios, lo representa el Marketing Relacional y como parte de el tres dimensiones básicas e imprescindibles:

1. Marketing
2. Calidad
3. Servicio al Cliente

La integración de estos tres elementos de acción constituyen el soporte de lo que se denomina “Marketing Relacional como factor de Desarrollo Empresarial en el Sector Servicios”, en el sentido de que debe ser la orientación que deben seguir las empresas que han sido calificadas como excelentes en el Sector Servicios.

Para llegar a un nivel de servicios que sea calificado como excelente no es suficiente la aplicación de las “Cuatro P”, es necesario considerar la calidad (personal y procesos) y la prestación del servicio a la clientela para que las empresas alcancen su objetivo fundamental el éxito en el mercado.

Por tanto, es el cliente el que determina si el servicio tiene calidad o no, por eso es necesario romper con los esquemas que, para garantizar y mejorar la calidad se han centrado en las dimensiones internas (mercado interno) en vez de ocuparse de la calidad percibida por los clientes (mercado externo).

Para percibir la calidad el cliente necesita, antes de ofrecerle algo que satisfaga sus necesidades, es necesario, mantener una relación estrecha entre mercadotecnia y calidad, ya que la primera, mediante la investigación de mercados y estudios de éstos, se puede llegar a determinar las necesidades de los clientes que nos indican el nivel de calidad necesaria para hacer llegar el servicio al cliente con responsabilidad, en el lugar y en el momento apropiado, a un precio justo y cubriendo sus expectativas; asimismo, es necesario realizar un proceso de cambios de actitud en los recursos humanos de la organización, desde el nivel de la gerencia hasta el último empleado de la misma, con el objeto de involucrar a todos en un compromiso permanente de servir al cliente con calidad. Esto conlleva a cambios en la cultura, costumbres, conocimientos y prácticas, logrando así los objetivos comunes alcanzando mayor competitividad frente a las demás organizaciones siendo día a día mejores.

Es importante señalar que la mejora de la calidad y el servicio a la clientela deben estar finalmente vinculadas a la estrategia de Marketing global de la empresa; ya que el Marketing se preocupa por las relaciones de intercambio que se producen entre la

organización y sus clientes; mientras que la calidad y el servicio a la clientela son los eslabones claves en esas relaciones.

Así el Marketing Relacional es un factor que puede ayudar a las empresas a realizar mejores esfuerzos para sobrevivir, crecer y desarrollarse organizacionalmente.

CAPÍTULO 1

ANTECEDENTES

1. ORÍGENES DEL MARKETING

La orientación o enfoque de las empresas ha evolucionado con el paso de los años. Durante mucho tiempo, lo importante fue producir, después, el objetivo primordial era vender lo ya producido. Actualmente, la orientación está dirigida hacia el consumidor: Éste es el eje de todas las actividades, incluyendo la producción y las ventas.

A continuación se hará un breve recorrido por los grandes períodos que forman la historia:

“Etapa de la autosuficiencia económica

En una primera etapa, el hombre primitivo tuvo como principal actividad la obtención de los medios físicos indispensables para vivir; dependía de lo que la naturaleza le daba y satisfacía sus necesidades de alimento por medio de la recolección de frutos, hojas o raíces. No conocía ningún instrumento que le permitiera defenderse de la naturaleza y sus peligros, por eso vivía en cuevas, para refugiarse y protegerse de los animales.

Los hombres eran nómadas, pues una vez que habían consumido todos los alimentos de la zona en que se hallaban, se trasladaban a otra donde pudieran encontrar nuevos medios de subsistencia. No había ninguna clase de intercambio y, por lo tanto, no había Marketing.

Etapa del consumismo primitivo

La destreza del hombre y su necesidad de sobrevivir, lo llevaron a los primeros descubrimientos: El arco y la flecha, las lanzas, el uso y forma de mantener y encender el fuego y la elaboración de utensilios. Esto le permitió hacer frente a las inclemencias de la naturaleza y desarrollar los primeros indicios de trabajo.

Posteriormente, el hombre se vuelve sedentario y comprende la utilidad de agruparse, surgen entonces los primeros grupos tribuales. En principio, todos los hombres hacen de todo y la única especialización es la impuesta por la edad y el sexo; los hombres son, generalmente, los cazadores, mientras las mujeres se dedican preferentemente a la recolección. No existen excedentes económicos y, debido a la organización del grupo y a la igualdad en la posesión de los medios de producción, no hay indicios de explotación ni diferencias sociales. Tampoco hay intercambios, ya que todos trabajan para todos y el bien de la comunidad es el bien individual.

Etapas del trueque

Ya sedentario, el hombre pasa de recolector a productor. Descubre y perfecciona la agricultura y la ganadería y, como los grupos tribuales empiezan a crecer, el trabajo se reparte y surge la especialización (alfarería, metalurgia del cobre, bronce y otros metales, tejido, etc.). Todo esto da lugar a la aparición de una división social del trabajo, basada en la especialización permanente de actividades y ya no ligada al sexo ni a la edad.

La especialización da como resultado producir más de lo que se necesita y cambiar estos excedentes por artículos que satisfacen necesidades básicas, así se da por primera vez el intercambio; aparecen por lo tanto los primeros vendedores y los principios elementales del Marketing:

- Existencia de una necesidad.
- Fabricación de un bien.
- Búsqueda de quién lo necesita.
- Intercambio de bienes.

Etapas de los mercados locales

La especialización que favoreció el trueque se transformó en especialización por aldeas, tribus, grupos, etc., pues surgió la necesidad de intercambiar los bienes

sobrantes de una aldea con otra que tuviera en exceso otro tipo de satisfactores. Para ello, se requirió de ciertos lugares en los cuales periódicamente se efectuara el intercambio. Nacieron así los mercados locales y con ellos los primeros comerciantes, es decir, personas cuya principal actividad era el intercambio de bienes o servicios.

El incipiente vendedor de la etapa del trueque simple se transformó en el vendedor formal, él cuál no se limitaba a vender el producto por su valor intrínseco sino que agregaba:

- Valor de forma (el producto se adapta al cliente).
- Valor de tiempo (el comprador satisface sus deseos en el momento que los necesita).
- Valor de lugar (se lleva el producto al sitio donde lo requiere el comprador).
- Valor de información (el vendedor explica las características, beneficios, conservación, uso, etc., del producto).

Etapa de la economía monetaria

El trueque comenzó a tener dificultades cuando los productores tenían que cambiar sus artículos por otros bienes que no necesitaban, o que ya habían adquirido en recientes cambios. Ya no era fácil intercambiar los bienes producidos, no tanto porque no se necesitaran, sino porque el beneficio del cambio era menor. Por esto aparece el “valor de cambio” como algo aceptado por todas las comunidades y para cualquier producto.

Los primeros valores de cambio que utilizó el ser humano fueron: Granos de cacao, sal o especias y plumas o pieles; pero eran bienes perecederos y el tiempo, clima y uso los consumían o degradaban.

Posteriormente se pensó en algo más duradero y el metal fue la solución, pues representó una gran ventaja para los comerciantes, ya que no importaban las

costumbres, el idioma o el objeto de la venta; simplemente, el conocer las diferencias de los metales era suficiente.

Sin embargo, transportar a pie, en animales o naves, tanto mercancías como monedas, representaba mucho riesgo: El peso del metal, los bandidos y los naufragios llevaron al ser humano a idear otro tipo de valor de cambio diferente a la moneda.

Fueron los venecianos, los que, a fin de cuentas, resolvieron el problema: Creando la letra de cambio, los bancos y finalmente el papel moneda.

Etapas del capitalismo primitivo

Con la especialización, los mercados locales y el dinero, se presentó la oportunidad de que el hombre produjera no sólo para vivir sino también para beneficiarse.

Surgió una clase de propietarios y trabajadores. Los propietarios organizaban a sus trabajadores en unidades productivas y buscaban mercados para intercambiar su producción. Los consumidores finales de los bienes productivos eran los mismos trabajadores. Así en esta etapa se efectuó la concentración de riquezas suficientes para que sus dueños desarrollaran industrias típicamente capitalistas.

El concepto de Marketing en los tiempos del capitalismo primitivo era el de actividades de negocios que requerían concretamente la búsqueda de clientes o mercados, y el transporte de los artículos desde los centros de producción hasta los de consumo, con el objeto de obtener ganancias.

Etapas de la producción

Hubo diversos acontecimientos, como los descubrimientos científicos y geográficos, la imprenta, ciertas invenciones (telares mecánicos, máquinas de vapor, etc.), más y mejores comunicaciones, etc., que se fueron combinando poco a poco

hasta desembocar en la Revolución Industrial. Esta Revolución tuvo su origen en Inglaterra (1760) y posteriormente se dio en el resto de Europa y América; se debió, entre otras causas, a que el comercio creció considerablemente y la producción no. Fue entonces cuando se abandonaron los talleres medievales, los empresarios se reunieron en instituciones mayores, y se estableció una elaborada división del trabajo. Al repetir un trabajador constantemente la misma operación, llegó a ser relativamente fácil sustituir su actividad manual por la acción de una máquina, de mayor eficacia y rendimiento: Entonces, el trabajo a mano, realizado individualmente o por grupos muy pequeños, se desplazó por el de la máquina.

Derivado de la posibilidad de la producción en masa, y de los mismos mercados, que se abrían en todo el mundo, nació el organismo social que llamamos empresa. Comenzaron a desarrollarse las industrias de la producción en masa: Plantas textiles, fábricas de tabaco, empacadoras de carne y fábricas de armamento. Con el advenimiento de estas industrias se multiplicaron los mayoristas, quienes se establecieron cerca de los ríos y en la costa, ya que el transporte a gran escala estaba limitado a las vías acuáticas que conectaban las grandes ciudades industriales con los pueblos y comunidades de menor tamaño. Los mayoristas abastecían existencias a los detallistas, quienes luego vendían los productos terminados a los consumidores.

Hasta aquella época, los fabricantes sólo se habían interesado por satisfacer las necesidades básicas: Alimento, vivienda y vestido. En la mayoría de los casos vendían lo que producían, ya que el mercado compraba cualquier cosa que se le presentará, lo importante era producir. El concepto de satisfacer los "deseos" de los consumidores no había nacido aún.

Etapas de las ventas

A partir de 1920 comenzó a declinar la gran demanda de producto por parte de los consumidores. En la década de los treinta, se pasó de una economía de producción a una de ventas.

La competencia fue evolucionando casi en todas las industrias y los fabricantes que habían disfrutado de monopolios virtuales, se encontraron con que era preciso mejorar la calidad y la variedad de los artículos. En esta etapa lo importante era vender, además los hombres de empresa vieron en las ventas la mejor vía para incrementar las utilidades. El fabricante ya no podía limitarse sencillamente a producir artículos con la seguridad de que alguien los compraría; ahora, la competencia del mercado favorecía ligeramente a los consumidores: Había más productos que demanda.

Incluso así, las compañías seguían prestando poca atención a la satisfacción de los deseos de los consumidores; la empresa producía lo que quería sin importarle la verdadera necesidad del consumidor. Las líneas de producción seguían operando y la industria creció tanto que las actividades de ventas tuvieron que delegarse, así aparecieron los primeros vendedores especialistas en sus productos, y los supervisores de ventas.

Con excepción de la Segunda Guerra Mundial y su período de posguerra inmediato, las existencias disponibles de productos y servicios sobrepasaron con mucho la demanda de los mismos. Había poca o ninguna dificultad para producir artículos y el problema real consistía en su comercialización; las actividades de Marketing más importantes que se realizaron en aquella época fueron la venta directa y la publicidad.

Etapa del Marketing Transaccional

Para la mayoría de las compañías, la etapa de las ventas se prolongó hasta la década de los cincuenta. Luego, algunos fabricantes comenzaron a comprender que el impulsar sus productos en el mercado no era tan eficaz como buscar la satisfacción en el consumidor a través del uso de aquéllos.

La era del Marketing surgió cuando los empresarios adoptaron la idea de que el solo hecho de fabricar productos en forma eficiente y promocionarlos con intensidad a través de la venta directa y la publicidad no iba a lograr que el consumidor los comprara. Desde entonces entendieron que primero debían determinar cuáles eran los deseos y necesidades del consumidor, y después había que satisfacerlos a través de la producción de bienes y servicios, en lugar de fabricar artículos y luego tratar de satisfacer las necesidades del cliente con lo ya fabricado. Comprendieron que el simple hecho de lograr que la gente adquiriera un producto (aunque no cubriera sus necesidades ni deseos) no aseguraba que la adquisición se repitiera. Así mismo, si las personas estaban contentas con lo que compraban no sólo repetirían la operación, sino que era probable que la comunicaran con sus amigos para que obtuvieran la misma satisfacción. El resultado: Las compras repetidas, son el fundamento de cualquier negocio con éxito, pues se traducen en un incremento en las ventas y por tanto un incremento en las utilidades”.¹

1.1 ¿QUÉ ES EL MARKETING?

*“Marketing es el análisis, organización, planeación y control de los recursos, políticas y actividades de la empresa que afectan al cliente, con vistas a satisfacer las necesidades y deseos de los grupos escogidos de clientes obteniendo con ello una utilidad”.*²

Este concepto se emplea por tres motivos:

1. Sugiere los tres principales elementos del concepto de Marketing, es decir, crear satisfacción en el cliente obteniendo con ello una ganancia.

¹ Dancel, Patricia. “Fundamentos de Marketing”. Editorial Trillas. México 1990. Pág. 11-16.

² Kotler, Phillip. “Dirección, Planeación y Control de Marketing”. Editorial Diana. México 1990. Pág. 19-22.

2. Sugiere la idea de Mixtura del Marketing, debido a su referencia a la administración de recursos, políticas y actividades que afectan al cliente, además sugiere la idea de segmentación del mercado por su referencia a grupos escogidos de clientes.
3. Específica que el Marketing comprende las actividades administrativas de análisis, organización, planeación y control.

1.2 ENFOQUE ANTIGUO Y MODERNO DEL MARKETING

Enfoque antiguo.

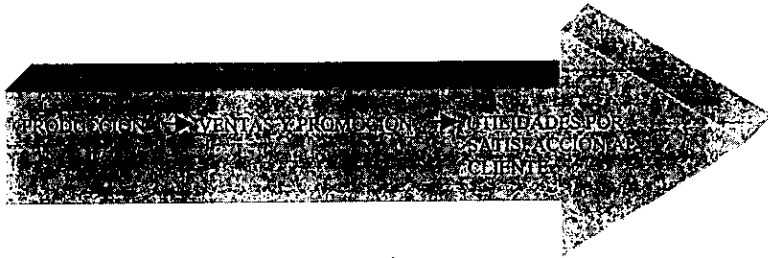
En el enfoque antiguo del Marketing, surge en la etapa de las ventas donde, se pensaba que las responsabilidades de esta comenzaban y terminaban con la venta de los productos existentes. La dirección trataba sus recursos y línea de productos como si fueran fijos y al departamento de Marketing lo hacían responsable de atraer ventas suficientes para que la producción siguiera en marcha.

Así se tenía que el Marketing era el desempeño de actividades de negocios que dirigen la corriente de bienes y servicios del productor al consumidor o usuario.

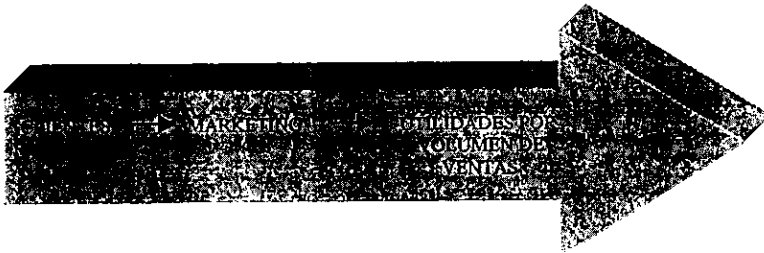
Enfoque Moderno

Este enfoque esta orientado al cliente, es decir, sostiene que las empresas pueden ganar más sí, exteriormente, se orientan hacia el mercado en lugar de que se orienten hacia los productos. Dicho en otras palabras, el esfuerzo total de una compañía debe estar orientado hacia la satisfacción de los deseos y necesidades del cliente.

En el gráfico 1.1 se resumen las actividades que se realizan en cada uno de los enfoques anteriormente mencionados.



ENFOQUE ANTIGUO



ENFOQUE MODERNO

ENFOQUES DE MARKETING

Gráfico 1.1

CAPÍTULO 2
MARKETING
RELACIONAL

2.1 QUÉ ES EL MARKETING RELACIONAL

El Marketing Relacional surge como un punto focal para las empresas que buscan ser líderes en el servicio al cliente. Muchas compañías ponen demasiada atención a la captación de los clientes olvidando a los ya existentes, sin comprender que el futuro de sus negocios depende si logran o no que los clientes actuales regresen una y otra vez.

Es aquí donde entra la estrategia del Marketing Relacional, cuyo objetivo no es sólo la captación de clientes sino también la retención de los mismos. En el Marketing Relacional las relaciones a largo plazo con los clientes conducen a mejoras en los niveles de rentabilidad y en la posición de mercado.

El Marketing se preocupa por las relaciones de intercambio que se producen entre la organización y sus clientes, pero es necesario mencionar dos elementos que resultan ser el eslabón clave en esas relaciones: Calidad y servicio al cliente.

La calidad debe determinarse desde la perspectiva de los clientes, con base a las actividades continuas de investigación y control. El servicio al cliente debe de tomarse en función de las necesidades de los clientes y en las actuaciones de los competidores y debe reconocer la existencia de los diferentes tipos de necesidades que tienen los distintos segmentos de un mercado. El concepto de calidad total debe influir en todas las relaciones que se establecen entre la empresa y sus clientes, sus proveedores y sus otros mercados clave.

Con base a lo anterior se dará un concepto de Marketing Relacional:

Son todas las actividades de una empresa dirigidas a lograr la atracción, captación y mantenimiento de clientes, mediante la integración del Marketing,

Calidad y Servicio al cliente que debe ser explotada eficazmente para lograr la total satisfacción de los clientes y el mantenimiento de las relaciones a largo plazo.

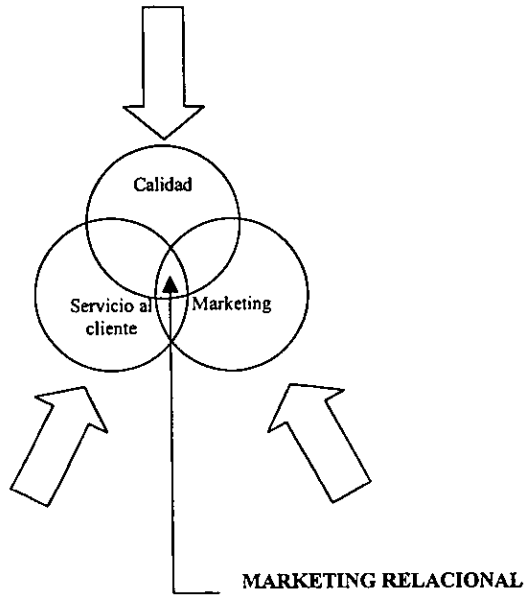


Gráfico. 2.1

2.1.1 PAPEL DE LA CALIDAD

Los enfoques típicos de la calidad han pasado de relacionarse casi exclusivamente con las actividades de inspección a preocuparse por determinar si se mantienen bajo control los procesos cruciales y a incluir la elaboración de guías para las otras áreas implicadas en los aspectos técnicos. Este cambio de enfoque, que pasa de la inspección de los productos finales al control de las variaciones que se producen

en los procedimientos durante los procesos, tiene especial importancia para los sectores del servicio y la distribución, en los que las tradicionales técnicas de inspección de la calidad nunca fueron muy apropiadas o eficaces.

En la medida que las técnicas de gestión de la calidad ampliaron su radio de acción para incluir no sólo las actividades que se realizan en las líneas de producción, sino, también, por una parte, las de los departamentos de compras y, por otra, las del área de distribución, creció la importancia de la necesidad de encontrar nuevas formas para la planificación y la comunicación. En este sentido, el Marketing cumple un papel importante: Establecer el vínculo entre operaciones y los niveles de dirección con el fin de lograr que los ciclos de planificación y comunicación se produzcan correctamente.

La necesidad de productos y servicios de calidad es algo tan bien comprendido por los clientes que ha provocado el error de considerar a la calidad como un problema. De tal forma se considera un problema en los enfoques actuales de Marketing, que su solución se percibe como una fuente de ventaja competitiva. Debido a que la calidad es parte de nuestro vocabulario diario, esta palabra adquiere con facilidad un significado muy personal, lo que provoca que disminuyan las posibilidades de prestarle la debida atención en lo que respecta a mediciones y gestión. Esto no significa que la calidad puede ser ignorada debido a que su significado es fundamentalmente objetivo, pero esa realidad implica por qué su logro adopta teniendo en cuenta las percepciones de los clientes individuales, tan amplia variedad de formas. Nos vemos obligados a dar la mayor importancia, en el desarrollo de este trabajo, al hecho de que la calidad, desde la perspectiva del Marketing Relacional, debe ser siempre considerada desde el punto de vista de los clientes o consumidores.

2.1.2 PAPEL DEL SERVICIO AL CLIENTE

Muchas empresas tienen diferentes puntos de vista sobre el servicio al cliente. Existe una amplia variedad de enfoques para definir el servicio al cliente. Estos incluyen:

- Todas las actividades requeridas para aceptar, procesar, entregar e incrementar los pedidos de los clientes y corregir los errores que puedan cometerse.
- La entrega, a tiempo y fiable, de los productos a los clientes, de acuerdo con sus expectativas.
- Un conjunto de actividades en el que se combinan todas las áreas de una empresa con el fin de entregar y facturar los productos de la organización de tal forma que sea percibida como satisfactoria por los clientes y que permita alcanzar los objetivos de la empresa.
- Todo el proceso de recepción de los pedidos, comunicacionales con los clientes, embarques, fletes, facturación, control y reparación de los productos.
- Entrega a tiempo y precisa de los productos pedidos por los clientes, el minucioso seguimiento del proceso y la respuesta a todas las indagaciones planteadas por los clientes, incluyendo la entrega a tiempo de las facturas.

Estos enfoques ilustra hasta que punto el significado del servicio al cliente varía considerablemente de una empresa a otra.

Sin embargo, el servicio al cliente puede verse como un proceso que proporciona utilidades de tiempo y de espacio a los clientes y que incluye consideraciones relacionadas con las actividades que se producen antes, durante y después del proceso de intercambio con los clientes (pretransacción, transacción y postransacción). La entrega de un servicio de calidad a los clientes implica la comprensión de lo que el cliente compra y la determinación de cómo se puede añadir valor al producto o al servicio comercializado.

Las decisiones relacionadas con el servicio al cliente se adoptan dentro del contexto que ofrecen las estrategias del Marketing. El Marketing se preocupa por las relaciones de intercambio que se producen entre la organización y sus clientes, y el servicio al cliente debe constituir un eslabón o interfaz clave en esas relaciones.

2.1.3 PAPEL DEL MARKETING.

Tradicionalmente, el Marketing ha sido concebido como el proceso de percibir, comprender, estimular y satisfacer las necesidades, en especial de mercados seleccionados, por medio de la canalización de los recursos de una organización, con el fin de satisfacer esas necesidades. El área de actuación del Marketing se centra en las interrelaciones dinámicas que se producen entre los productos y servicios de una empresa, los deseos y necesidades de los clientes o consumidores y las actividades de la competencia. De esta manera, se puede considerar que el marco general dentro del que actúa el Marketing está integrado por:

- **“El Marketing Mix:** Los elementos o ingredientes básicos con los que se estructura un programa o plan de Marketing.
- **Las fuerzas del mercado:** Las oportunidades o amenazas que se presentan a las actividades de Marketing de una organización.
- **Un proceso de ajuste:** Los procesos estratégicos y de gestión de la empresa que se realizan con el fin de cerciorarse de que el Marketing Mix y las políticas internas sean los apropiados en función de las fuerzas del mercado”³.

Se ha utilizado el término de Marketing Mix para describir los elementos o ingredientes básicos que integran un programa o plan de Marketing. El concepto de

³ Payne, Adrián. Et. Al. “La Escencia de la Marketing de Servicios”. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. México 1996. Pág. 21-22.

Marketing Mix tuvo su origen en los trabajos que realizó Borden. Él sugirió que al estructurar un programa de Marketing debían considerarse los siguientes elementos:

- Planificación del producto.
- Precio.
- Marca.
- Canales de distribución.
- Personal de ventas.
- Publicidad.
- Promoción de ventas.
- Empaquetado.
- Exhibición.
- Servicios.
- Gestión física.
- Recopilación y análisis de la información.

La amplia aceptación del concepto del Marketing Mix en el mundo empresarial se debió, en parte, a la simplificación que se hizo de la larga lista propuesta por Borden para convertirla en mucho más corta. Con el paso del tiempo la lista de las decisiones de Marketing se ha simplificado en cuatro palabras que han llegado a ser conocidas como las “Cuatro P”. La lista de las cuatro categorías ha sido “sacralizada” en la teoría del Marketing, pero quizá no tanto en la práctica del Marketing.

Las “Cuatro P” incluyen:

- **Producto:** El producto o servicio producido.
- **Precio:** El precio que se le asigna y los términos de la venta.

- **Plaza:** La distribución y la función de logística necesarias para lograr que el producto o servicio esté disponible.
- **Promoción:** La promoción y las actividades de comunicación relacionadas con la comercialización del producto.

Cada una de las “Cuatro P” está formada, por un conjunto de subactividades (por ejemplo, promoción incluye tanto la publicidad como la venta personal). Sin embargo, es importante reconocer que la lista simplificada puede ser mal interpretada si la atención se centra en las cuatro categorías genéricas (producto, precio, plaza y promoción) y no en la comprensión y análisis global de sus subactividades y los elementos relacionados con ellas. De la misma forma que el modelo de las “Cuatro P” no capta, en realidad, toda la amplitud y complejidad de los aspectos prácticos del Marketing, tampoco reconoce, de forma explícita, las interrelaciones fundamentales que existen entre los propios elementos del Marketing Mix.

2.2 EVOLUCIÓN DEL MARKETING RELACIONAL

Durante las últimas décadas se observa que la atención de los estudios formales de Marketing se dirige a un número creciente de sectores. En los 50's las compañías de bienes de consumo eran consideradas como mercadólogas avanzadas. Se encontraban entre las primeras compañías que impulsaban planes de Marketing y dirigían una buena cantidad de esfuerzos académicos a analizar e investigar mercados de consumo. En los 60's se prestó una considerable atención a los mercados industriales y comenzaron a aparecer textos y revistas especializadas en los mercados industriales. En los 70's, se estudiaron el Marketing en las instituciones no lucrativas y las áreas asociadas del sector público así como el Marketing social. En los 80's el Marketing de servicios comenzó a captar la atención, lo cual es sorprendente si se considera el tamaño y el rápido crecimiento del sector servicios. Se cree que en los años 90's el área que recibirá una mayor y creciente atención será el Marketing

Relacional. Esto implica dos consideraciones: Uno el reconocimiento del impacto del Marketing en una gama más amplia de actividades, que incluyen las relaciones que establecen las empresas con los mercados de consumidores o clientes, con los mercados de empleados, con los mercados internos, con los mercados de referencia y con los mercados influyentes (gobierno y financieros); y en segundo lugar, el reconocimiento de que la naturaleza de las relaciones con los clientes está cambiando. La atención principal está pasando de la transacción a centrarse en la relación. Este cambio presenta las características que se muestran en el gráfico 2.2.

Históricamente, la mayor parte de las teorías del Marketing se desarrollaron a partir de los mercados de productos de consumo. Sin embargo, el análisis de los mercados industriales y de servicios sugieren una nueva perspectiva.

MARKETING TRANSACCIONAL	MARKETING RELACIONAL
<ul style="list-style-type: none"> • Se centra en las ventas individuales. • Se orienta a las características de los productos. • Plantea una visión a corto plazo. • Poco énfasis en el sector servicio. • Bajo nivel de compromiso en los clientes. • Nivel moderado de contacto con los clientes. • La calidad se centra, fundamentalmente en el producto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se centra en la retención de los clientes. • Se orienta hacia los beneficios del producto. • Plantea una visión a largo plazo. • Se pone un gran énfasis en el servicio a la clientela. • Existe un alto nivel de compromiso con los clientes. • Existe un alto nivel de contacto con los clientes. • La calidad es una preocupación de todos.

Gráfico 2.2

En la nueva teoría de los mercados industriales, el grupo IMP, de Europa, a definido el Marketing basado en una red de interacciones como “todas las actividades que pueden implantar una empresa para mantener y desarrollar, durante muchos años, las relaciones con los clientes”. Los conceptos de Marketing interactivo y la consolidación de relaciones interactivas están íntimamente relacionados con el concepto de Marketing Relacional.

Las contribuciones del Marketing de servicios también ponen el énfasis en la importancia de las relaciones a largo plazo los aspectos relativos a las relaciones, que tienen una notoria participación en los enfoques de los mercados industriales y de servicios, encuentran, en esas áreas una exposición más explícita que en los enfoques de los mercados de productos de consumo. Un planteamiento que se hace respecto a esos aspectos, sugiere que el modelo de las “Cuatro P” es demasiado restrictivo, ya que no contempla la mayor complejidad de las actividades que son propias del Marketing Relacional: Servicio al cliente y calidad.

Varios autores han planteado modificaciones al modelo de las “Cuatro P”. Brookes sugiere que el servicio al cliente debe ser incluido como una quinta P. Booms y Bitner sugieren que el Marketing Mix debe considerar tres áreas adicionales: El personal, las evidencias físicas y los procesos.

Es por eso que al estudiarse las aplicaciones del Marketing Relacional en diferentes sectores se deben identificar los elementos del Marketing Mix que son genéricos y susceptibles de que se apliquen a todas las áreas del Marketing y no sólo, por ejemplo, a los productos de consumo o a los servicios. Aunque las “Cuatro P” son importantes en la mayoría de las situaciones de Marketing, el entorno en la que opera la empresa obligará a adaptar los ingredientes del Marketing Mix a las necesidades específicas de cada mercado, y en consecuencia al entorno de negocios en los que operan la empresa. El concepto clave para evaluar si un concepto en particular debiese incluirse o no en el Marketing Mix de una empresa consiste en

determinar si ese elemento ofrece a los clientes o consumidores alguna forma de valor para su satisfacción.

Los directivos deben decidir si un determinado elemento merece una consideración especial separada e individualizada del Marketing Mix. Majaro ha identificado tres factores que ayudan a determinar si un elemento merece tal consideración:

1. El nivel de recursos invertidos en un determinado elemento del Marketing Mix, es decir, aquel elemento en el que se realicen importantes inversiones gana una identidad separada dentro de la mezcla.
2. El nivel de elasticidad percibida en las reacciones de los clientes o consumidores.
3. Asignación de responsabilidades, esto es cuando la empresa, a pesar de un Marketing Mix bien definido, requiere los servicios de un especialista para desarrollar o diseñar un elemento, por ejemplo, en el caso de las empresas productoras de cosméticos, se puede decir, que el empaquetado constituye una parte importante del Marketing Mix y que merece un tratamiento individualizado.

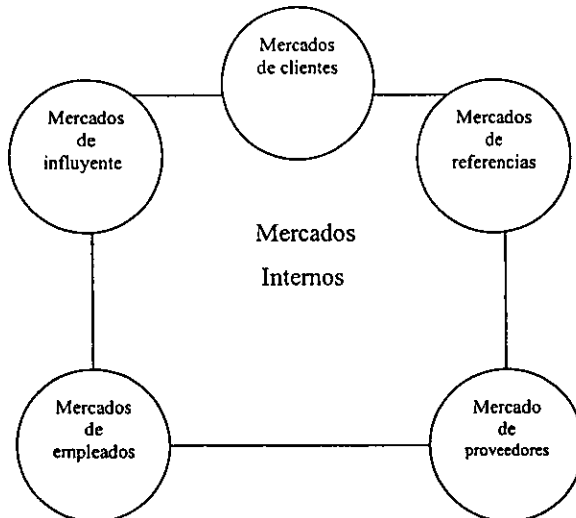
2.3 MARKETING RELACIONAL: UNA VISIÓN MÁS AMPLIA

El Marketing ha sido concebido, tradicionalmente, desde la perspectiva de la gestión de las relaciones con grupos de clientes o consumidores. Sin embargo, en el Marketing Relacional se necesita una visión más amplia. Con el fin de ofrecer la mejor proposición del valor posible, tanto en términos del producto como del servicio al cliente, es necesario considerar una mayor gama de mercados. El modelo de los "seis mercados", que aparece en la gráfico 2.3 ilustra una visión más amplia del Marketing. Esa figura indica que las empresas tienen una variedad de mercados en los que deben realizarse actividades de Marketing y para los que deben elaborar planes de Marketing. Además de planificar actividades de Marketing en los mercados de los

clientes actuales y potenciales, las empresas deberían considerar los mercados de los proveedores, los mercados de los empleados, los mercados de referencias, los mercados de los influyentes y los mercados internos. A continuación analizaremos cada uno de esos mercados.

Mercados de clientes o consumidores

A pesar de que para el desarrollo de todo tipo de empresas es necesario prestar la debida atención a la captación de nuevos clientes, también es fundamental realizar, permanentemente, actividades de Marketing dirigidas a los clientes actuales o existentes. Al dedicar demasiada atención a las actividades de Marketing dirigidas a los nuevos clientes, con frecuencia, las empresas experimentan el afecto de “balde que gotea” y pierden clientes, ya que, en términos generales, se realizan muy pocas actividades de Marketing y, en especial, acciones relacionadas con el servicio al cliente, dirigidas específicamente a los clientes actuales.



MODELO DE LOS SEIS MERCADOS

Gráfico 2.3

Demasiadas empresas, una vez que han asegurado el pedido de un cliente, vuelcan su atención hacia la búsqueda de nuevos clientes, sin comprender la importancia que tiene el hecho de mantener e incrementar las relaciones con los grupos de clientes que ya tienen.

En el gráfico 2.4 se muestra la escala que deben de seguirse en el Marketing Relacional para lograr la lealtad de los clientes. Este esquema demuestra que demasiadas empresas ponen excesivo énfasis en la identificación de los prospectos y en los esfuerzos que se realizan para tratar de convertirlos en compradores. Por el contrario, no dan suficiente importancia a la generación de negocios repetidos con los mismos clientes. El objetivo del Marketing Relacional es el de convertir a los nuevos compradores en clientes que mantengan un nivel regular de compras, para luego, de forma progresiva, llevarlos a que se conviertan en promotores activos de la empresa y sus productos y, finalmente, a que lleguen a ser verdaderos abogados o “defensores” verbales de la empresa, convirtiéndose, en una importante fuente de referencias. El servicio al cliente desempeña un papel crucial en el proceso necesario para que los compradores lleguen, de forma progresiva, a los niveles más altos de la lealtad. Debería ser obvio que los componentes tradicionales del Marketing Mix (producto, precio, plaza y promoción) son los elementos básicos que se utilizan para convertir a los aspectos en compradores, mientras que los otros componentes sugeridos por el Marketing Relacional (servicio al cliente, personal y procesos) son los que se deben utilizar para convertir a los compradores en clientes, promotores y, finalmente, en defensores de los productos y servicios de la empresa. Para lograr mover a los clientes a los niveles más altos de la escala, es fundamental que se llegue a comprender, a fondo, lo que el cliente compra y la forma en que se pueda incrementar la oferta que se hace a los clientes con el fin de mejorarla de forma diferenciada.

Mercados de referencias

Se ha dicho que la forma más eficaz de Marketing es la que logra que los clientes hagan los esfuerzos de Marketing por la empresa. Ésta es la razón por la que

la escalera de la lealtad de clientes y la creación de promotores es tan importante. Sin embargo, además de los clientes de la empresa existen muchas otras posibles fuentes de referencia. Los mercados de referencia se denominan de muchas maneras: Intermediarios, contactadores, multiplicadores, mercados de tercer nivel, agentes, red y fuentes de referencia.

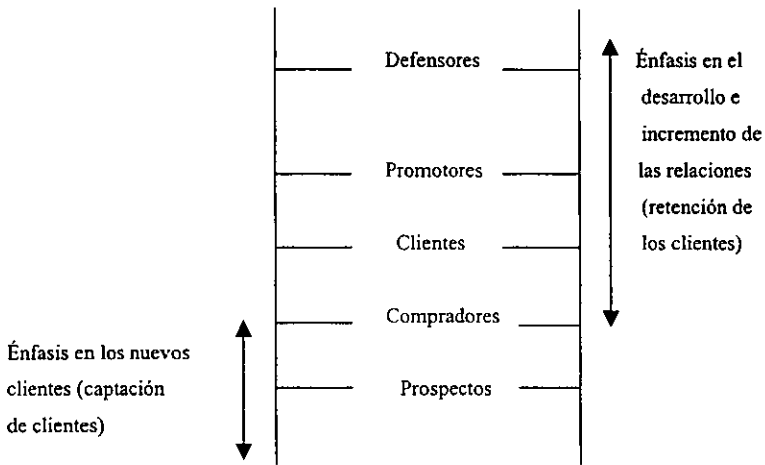


Gráfico 2.4

Un ejemplo tomado de un banco servirá de ilustración. Las fuentes de referencia para el banco incluyen compañías de seguros, corredores de bienes raíces, empresas legales y contables, así como clientes actuales y referencias internas. Para este banco, un estudio interno de la cantidad de negocios originados en fuentes de referencia mostró la importancia de dichas fuentes aunque el banco había hecho muy poco para promoverse en esta área.

Después del estudio se organizó una retirada estratégica que incluyó sesiones sobre fuentes de referencia, incluso presentaciones de varios intermediarios importantes. Luego las fuentes de referencia hablaron ampliamente sobre los

problemas que habían afrontado al trabajar con el banco y los directivos abandonaron el retiro con una perspectiva muy diferente después de conocer, por medio de las fuentes de referencias, el punto de vista de los clientes. El resultado final fue la estructuración de un equipo especial para fomentar mejores relaciones con las fuentes de referencia y establecer un plan de Marketing para gestionar las relaciones con el mercado de referencia.

La mayoría de las organizaciones necesita emprender una acción similar. La importancia actual y potencial de las fuentes de referencia debe establecerse y, luego, elaborar un plan específico con el fin de establecer la suma, en recursos de Marketing, que sería apropiado invertir para atender a cada una de ellas. Además, deben implantarse algunas acciones para monitorear resultados de beneficio y costo. Sin embargo, vale la pena enfatizar que el progreso de estas relaciones toma tiempo y que los beneficios del aumento de la actividad del Marketing en esta área quizá no se perciban a corto plazo.

Mercado de proveedores

En las relaciones entre los proveedores y sus clientes se está tendiendo hacia una nueva forma de relación basada en la cooperación. Este nuevo enfoque pone el énfasis en mantener a largo plazo relaciones muy estrechas, basadas en la filosofía de “ambos ganamos”, en vez de “yo gano-tú pierdes” que es propia de las relaciones de adversarios. Las empresas deben concebir a sus proveedores como colaboradores y reconocer que existe la necesidad de establecer mejores relaciones de socios en el canal de Marketing que se establece entre las empresas y sus proveedores.

Esta nueva actitud ante los proveedores recibe distintos nombres: Co-makership (en Philips), sociedad con los vendedores (en AT&T), Co-Marketing y Marketing Relacional.

El principio básico del Co-Marketing radica en la idea de que ambas partes están de acuerdo y de que al resultado será la creación de un futuro mejor para todos, basado en la confianza mutua, en el establecimiento e incremento de relaciones a largo plazo con un número ilimitado de proveedores. Los objetivos del Co-Marketing incluyen: Fiabilidad en el cumplimiento de los acuerdos, obligación de entregar a tiempo, flexibilidad en las entregas, un producto óptimo y el precio más bajo posible.

Desde el punto de vista del Marketing, la preocupación es “vender” las nuevas actitudes implícitas en este arreglo de colaboración, tanto para los proveedores y con la misma importancia, como para el interior de la compañía, ya que en el pasado los sistemas de recompensas internos operaron bajo una relación antagonista Relacional.

Mercados de empleados

Las empresas están afrontando una mayor competencia en los esfuerzos que realizan para atraer, en todos sus niveles jerárquicos, un número suficiente de empleados motivados y adecuadamente formados. Muchas empresas están aprendiendo que el factor que limita su éxito en estos esfuerzos radica en la disponibilidad real de personas satisfactoriamente formadas dispuestas a trabajar en sus organizaciones, al igual que sucede con la disponibilidad de otros recursos, como capital o materias primas. Un pequeño estudio ilustra este asunto.

Hace varios años, una gran compañía contable reconocida tenía problemas para convocar personal joven. No fue difícil descubrir las razones. Su bibliografía de reclutamiento era anticuada y carecía de efecto visual. Al realizar visitas a campos universitarios (una fuente de reclutamiento tradicional) la compañía era representada por un viejo socio que no inspiraba nada a nadie y se hacía acompañar por un aburrido personal administrativo. Un plan de Marketing para mejorar la situación implicó el rediseño de la bibliografía de reclutamiento (con la ayuda de graduados recientes), el envío de los socios más brillantes a las visitas universitarias

acompañados de gerentes que relatan experiencias interesantes, y el patrocinio de premios y recompensas en universidades seleccionadas. Como resultado de este plan de Marketing, la proporción entre las ofertas de la compañía y las aceptaciones aumentó en casi 200% en un lapso de 2 años.

A pesar de que en períodos de altos niveles de desempleo algunas empresas logran captar recursos laborales adecuados en lo que se refiere a empleados administrativos y obreros, los niveles futuros de las personas jóvenes y graduadas que estarán disponibles en la próxima década indican que éstas serán áreas cruciales para el Marketing Relacional.

Mercados de influyentes

Los mercados de influencia tienden a variar según el tipo de industria o sector industrial que una empresa ocupa. Las compañías que intervienen en la venta de artículos de infraestructura, como comunicaciones o servicios públicos, colocarán a los departamentos gubernamentales y los organismos reguladores en una posición alta en la lista de mercados a los que deben dirigirse. La mayoría de las compañías también colocan a la comunidad financiera en sus diversas vertientes (corredores, analistas, periodistas, financieros, etc.) en la categoría de influencia. Otros ejemplos incluyen organismos de fijación estándares, grupos políticos, asociaciones de consumidores, sociedades comerciales, grupos de activistas, autoridades de control ambiental, etc.

Si bien estas actividades se llevaban a cabo de las relaciones públicas o asuntos públicos, era importante que se reconociera como un elemento esencial en la actividad global del Marketing, y que se aplicarán recursos apropiados a ello.

Mercados internos

En muchas empresas, durante la pasada década, se recurrió al término Marketing interno para designar la aplicación de los principios de Marketing en el

interior de las organizaciones. A este respecto existen dos aspectos claves. El primero implica la noción de cliente interno, es decir, toda persona que trabaje en una organización es, al mismo tiempo, un proveedor y un cliente. El personal debe comprender, tanto a nivel individual como de los departamentos que tienen clientes dentro de la propia organización y que, en consecuencia, debe preocuparse por determinar lo que pueda hacer para elevar el nivel y la calidad de los servicios que ofrece a esos clientes.

El segundo aspecto se refiere a cerciorarse de que todo el personal trabaje unido y coordinado de tal forma que todos sus esfuerzos se orienten hacia el cumplimiento de la misión y las estrategias y al logro de las metas de la empresa. La idea del Marketing interno es la de lograr que todos los miembros del personal cumplan de la mejor manera posible su papel como representantes de la empresa y en consecuencia gestionen eficazmente todas las situaciones en las que interactúan los clientes. Desde este punto de vista la gestión de la calidad y del servicio al cliente depende en gran medida del nivel de coordinación que se logre entre las personas y los procesos.

El Marketing interno es una actividad importante para el desarrollo de la orientación del cliente en una organización. En la práctica el Marketing interno se ocupa de las comunicaciones, del desarrollo de la capacidad de respuesta y de la responsabilidad por los objetivos y por su unidad. Sus propósitos fundamentales son el incremento de los conocimientos por parte de sus clientes internos y externos y a la remoción de las barreras funcionales que disminuyen la eficiencia de la organización.

Estos seis mercados (de clientes, de referencia, de proveedores, de empleados, de influencia e interno) no es forzoso que requieran su propio plan de Marketing formal por escrito, aunque algunas empresas lo encontrarán útil. Las compañías sí necesitan impulsar algunas formas de estrategia de Marketing. La adopción de la filosofía de las relaciones como un asunto estratégico clave es más importante que un

plan por escrito. Por ejemplo, un plan de Marketing formal para un mercado interno tiene escaso valor si el equipo de contacto con clientes no está motivado y habilitado para integrar el nivel de calidad requerido. Las necesidades de los miembros de todos esos mercados deben atenderse de la misma manera que los mercados de clientes y los niveles altos de calidad de servicio son esenciales en establecer y mantener relaciones con ellos.

CAPÍTULO 3
¿QUÉ SON LOS
SERVICIOS?

3.1 DESARROLLO HISTÓRICO

El comercio de servicios ha existido desde que tribus, aldeas o ciudades vecinas comercian, se visitan, se financian o hacen negocios entre sí. Cuando la gente viajaba, llevaba prácticas, conocimientos, información y talentos artísticos de un país a otro. Científicos, ingenieros, astrónomos y especialistas en muchas otras materias han viajado a otros países desde tiempos inmemoriales, ofreciendo sus consejos y servicios.

Pero fue en la Segunda Guerra Mundial cuando se estableció un gran paro en el explosivo surgimiento de la industria de los servicios. Al final de la guerra, grandes cambios económicos y sociales transformaron las economías occidentales. La reestructuración de la destrozada economía europea trajo nuevos proyectos masivos de inversión, los cuales colocaron nuevas demandas en el sector de los servicios financieros. La especialización en todas las áreas de la producción se tradujo en que los negocios se hicieran más dependientes de los servicios contratados.

El aumento de flujo internacional de bienes, personas, dinero e información fueron razones para el crecimiento del sector servicios. La expectativa de vida aumentó y los individuos comenzaron a invertir mayores proporciones de sus ingresos en servicios de viaje, restaurantes y esparcimiento para mejorar su calidad de vida tales como, servicios postales y de comunicación, ello refleja un ambiente más dinámico y de rápido movimiento, y en adquirir servicios de salud y educación de mejor calidad. Asimismo la creciente complejidad de los servicios bancarios, legales y contables condujeron a una mayor demanda de éstas áreas. Es así como durante los últimos cuarenta años el sector servicios llegó a dominar nuestra economía. Esta tendencia fue tan determinante que se conoce como la Segunda Revolución Industrial.

El crecimiento del mercado de los servicios ha creado simultáneamente

compañías muy grandes que pueden sacar ventaja de importantes economías de escala y compañías muy pequeñas que se adaptan mejor para satisfacer las necesidades de factores limitados de mercado. En ambos casos, se buscan servicios especializados para un amplio rango de actividades que muchas veces no se pueden llevar a cabo en las propias instalaciones de la empresa: Servicios de comedor, de reclutamiento, de anuncios publicitarios, de transportación, de servicios computacionales, de capacitación, investigación de mercados y diseño de productos, son ejemplos de tales funciones delegadas a instituciones externas. Las compañías afinan su enfoque al darse cuenta que la creciente complejidad del mercado y la mayor competencia se traduce en la necesidad de buscar servicios externos de mayor calidad.

3. 2 CONCEPTO DE SERVICIOS

La American Marketing Association (AMA) acuñó el concepto de servicios en 1960. Su comité de definiciones los concibió como “actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen a título oneroso o que se proporciona junto con los bienes”. Este concepto fue refinado en 1981 en los siguientes términos

“Servicios son aquellas actividades identificables por separado, esencialmente intangibles que dan satisfacción a deseos y que no están necesariamente ligadas a la venta de un producto u otro servicio. Producir un servicio puede o no requerir el uso de bienes tangibles. Sin embargo, cuando se requiere ése uso, no hay ninguna transferencia de título (propiedad permanente) a estos bienes tangibles”⁴.

La estancia en un hotel es un servicio que ofrece la empresa. Sin embargo, la cama, la comida o la decoración son perfectamente tangibles. Una comida en un

⁴ American Marketing Association . “Marketing of Services”. Proceedings Series 1981.

restaurante podría ser considerada como un bien porque se compran alimentos, pero también es un servicio que presta un establecimiento de hostelería, porque cocina esos alimentos, ofrece un local y comodidades para consumirlos. La estancia en un balneario tiene más de servicio que de bien, porque lo que allí se adquiere es fundamentalmente tranquilidad, descanso y tratamientos para la salud, productos más intangibles que los bienes.

3.3 CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS

Los especialistas de Marketing consideran que los servicios poseen las siguientes características:

1. INTANGIBILIDAD

Que un servicio sea intangible significa que no se puede apreciar con los sentidos antes de ser adquirido: Incluso cabe hablar de una doble intangibilidad, puesto que puede resultar difícil imaginarse el servicio. Sin embargo, el grado de intangibilidad es variable.

Existen servicios totalmente intangibles como los consejos legales, los que proporcionan las agencias de empleo, la visita a un museo o la docencia. Otros servicios son aquellos que se añaden a un producto tangible por ejemplo, el contrato de asistencia en viaje para los compradores de coches o un curso de informática básica para los que acaban de adquirir una computadora. También existen servicios que forman parte indisoluble de un producto tangible, como la garantía postventa de reparaciones que acompañan a los electrodomésticos, los automóviles, los relojes o las computadoras.

La intangibilidad de los servicios tiene sus implicaciones. Los servicios no pueden ser probados antes de adquirirlos. Se puede calificar la calidad de imagen de

un televisor o la del sonido de una cadena de música, pero no la de un curso de informática, un master en dirección de empresas o la de un tratamiento médico antes de recibirlos.

Los servicios no se pueden patentar, por ser intangibles. Esto significa que quienes los proporcionan tienen más dificultades para poner barreras de entrada a su sector. Tampoco se puede juzgar a priori, antes de adquirirlos, la calidad o el precio, como sucede con los bienes. Las empresas de servicios tienen que protegerse creando denominaciones de marca para ellos, cuando se pueda, o desarrollando una sólida imagen de empresa con elevada reputación frente a sus competidores.

Posiblemente la intangibilidad sea la característica más definitoria de los servicios y la que supone un mayor riesgo percibido para los consumidores, o el temor a verse insatisfecho tras la adquisición de servicios, por haber pagado un precio demasiado alto, por no haber respondido a sus expectativas o porque les puedas causar algún daño físico. El riesgo percibido es debido a que los servicios no son tangibles como los bienes, a que frecuentemente se pagan antes de consumirlos y a que los consumidores no se muestran muy expertos en la compra de servicios, cosa que no sucede con los bienes, ya que desde muy pequeños se aprende a adquirirlos.

2. INSEPARABILIDAD

Esta característica quiere decir que, muy frecuentemente, los servicios no se pueden separar de la persona del vendedor. Significa que la creación de un servicio puede tener lugar mientras se consume, como sucede mientras una persona recibe un masaje, un consejo legal, se le examina la vista o viaja en avión.

Por el contrario los bienes pueden ser adquiridos para ser almacenados y después consumidos. Además, su vendedor no tiene porqué ser el fabricante como sucede con la ropa, los aparatos electrónicos o los automóviles.

3. HETEROGENEIDAD O INCONSISTENCIA

Que los servicios sean heterogéneos quiere decir que es difícil estandarizarlos. Los bienes son productos homogéneos, fruto de una tecnología. Sin embargo, los servicios no están forzosamente estandarizados. Un mismo servicio puede variar según quién lo proporcione. Una misma persona puede recibir un servicio muy distinto en una entidad financiera según qué empleado le atienda.

La inconsistencia de los servicios tiene mucha importancia, porque los consumidores encuentran más dificultades para valorar y hacer comparaciones de los precios y de la calidad de los servicios antes de adquirirlos.

La heterogeneidad o inconsistencia de los servicios incrementa el riesgo percibido. Las empresas de servicios deben reducirla para disminuir el riesgo de los consumidores. Para ello cuidarán especialmente la selección y la formación del factor humano, y también deben fijar estándares o niveles mínimos de calidad para la prestación del servicio.

4. CARÁCTER PERECEDERO

Los servicios no se pueden almacenar. Una compañía aérea no puede guardar las plazas vacías de un vuelo para otro con mayor demanda. Esas plazas se pierden. Lo mismo le sucede a un hotel cuando tiene habitaciones sin ocupar. Cuando surja un exceso de demanda no se puede pedir a los clientes o pasajeros que acudan en otro momento, en el que existan plazas libres, el servicio no prestado se pierde.

5. AUSENCIA DE PROPIEDAD

Los compradores de servicios adquieren un derecho, pero no la propiedad del soporte tangible del servicio. Un turista no se apropia del departamento que ocupa durante sus vacaciones, ni un conductor se queda con el coche que ha alquilado. Los

Características del servicio	Algunas consecuencias	Algunos medios para superar rasgos característicos
Intangibilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Dificultad de muestreo • Dificulta el elemento promocional de la combinación del mercadeo • No es posible ninguna patente • Dificultad para juzgar precio y calidad de antemano 	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque en los beneficios • Aumento de la tangibilidad del servicio (representación física). • Uso de nombres de marca • Empleo de personajes para personalizar el servicio • Adquirir reputación
Inseparabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Requiere la presencia del productor • Venta directa • Escala limitada de operaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprender a trabajar en grupos más grandes • Trabajar más rápido • Capacitar proveedores de servicios más competentes
Heterogeneidad o inconsistencia	<ul style="list-style-type: none"> • El patrón depende de quién y cuándo se ofreció • Dificultad para asegurar calidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Selección y capacitación cuidadosa del personal • Asegurar que se vigilen las normas • Mecanizar e industrializar para control de calidad • Destacar características demostradas
Carácter perecedero	<ul style="list-style-type: none"> • No se puede almacenar • Problemas con fluctuaciones de demanda 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejor juego entre oferta y demanda (reducciones de precios llegados al máximo)
Ausencia de propiedad	<ul style="list-style-type: none"> • El cliente tiene acceso a la actividad o facilidad pero no propiedad 	<ul style="list-style-type: none"> • Destacar ventajas por no existir la propiedad (sistemas de pago más fáciles)

CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS Y SUS CONSECUENCIAS

Gráfico 3.1

consumidores pagan el uso, el acceso o el alquiler, pero no compran la propiedad. Un resumen de estas características de los servicios con algunas consecuencias aparece en el gráfico 3.1

Los servicios no tienen que tener todas las características expuestas simultáneamente. Por ejemplo, cortarse el pelo es tangible: Su efecto estético es innegable y no se consume sólo mientras se produce el acto de cortarlo, sino que dura más tiempo. Los servicios que presta un cajero automático se encuentran totalmente estandarizados. La electricidad puede considerarse intangible, pero se puede almacenar en baterías o acumuladores, y sus descargas se sienten.

3.4 CLASIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS

Algunas clasificaciones de servicios según diversos criterios son:

1. Por su naturaleza

Una clasificación elemental es la que se fija en la naturaleza de los servicios, es decir, por el objeto de su actividad. La AMA considera que los servicios se pueden clasificar en los diez siguientes grupos:

1. Servicios de salud.
2. Servicios financieros.
3. Servicios profesionales.
4. Servicios de hostelería, viajes y turismo.
5. Servicios relacionados con el deporte, el arte y la diversión.
6. Servicios proporcionados por los poderes públicos o semipúblicos y organizaciones sin ánimo de lucro.
7. Servicios de distribución, alquiler y arrendamiento.
8. Servicios de educación e investigación.
9. Servicios de telecomunicaciones.
10. Servicios personales y de reparaciones y mantenimiento.

Esta clasificación es puramente descriptiva e incompleta, y tal vez confusa porque mezcla servicios puros como la asesoría, por ejemplo, con otros que tiene soportes tangibles, como la hostelería o la restauración. No permite llegar a conocer el grado de tangibilidad o heterogeneidad de los servicios, que en pura teoría deberían ser mayor cuanto mayor importancia tuviera el factor humano y menor fuera la importancia del bien que acompaña al servicio. Un tratamiento médico es mucho más intangible e inconsistente (o heterogéneo) que el almuerzo en un restaurante, en el que se ingieren alimentos, que son bienes tangibles.

2. Por el sector de actividad

Una clasificación muy conocida es de Browning y Singelmann (1978) que utilizan criterios de destino de los productos y el carácter de la prestación, individual o colectiva, para distinguir:

- Servicios de distribución, que persiguen poner en contacto a los productores con los consumidores. Se trataría de servicios de transporte, comercio y comunicaciones.
- Servicios de producción, que se suministran a las empresas o a los consumidores, como servicios bancarios, de seguros, inmobiliarios, ingeniería y arquitectura, jurídicos, etc.
- Servicios sociales, que se prestan a las personas de forma colectiva, como atención médica, educación o postales.
- Servicios personales, cuyos destinatarios son las personas físicas, como restauración, reparaciones, asesoramiento, servicio doméstico, lavandería, peluquería, diversiones, etc.

3. Por su función

Los servicios se pueden clasificar atendiendo a diversas funciones. Es posible diferenciar:

- Servicios de gestión y dirección empresarial, como auditoría y consultoría en general, servicios jurídicos, o de inspección contable, etc..
- Servicios de producción, como reparaciones, mantenimiento, ingeniería y servicios técnicos en general.
- Servicios de información y comunicación, que pueden ser informáticos, como proceso de datos, asesoría informática o diseño de programas; de información, como base de datos CELEX, EUROSTAT o ECLAS, o redes informáticas como INTERNET; de comunicación, como correo electrónico o mensajería.
- Servicios de investigación, o estudios contratados para desarrollar productos, proyectos urbanísticos, de decoración o investigar a las personas o a las empresas.
- Servicios de personal, destinados a seleccionar y formar al factor trabajo en las empresas.
- Servicios de ventas, como investigaciones de mercado, desarrollo de campañas de comunicación de Marketing directo, correos, ferias y exposiciones, diseño gráfico, etc..
- Servicios operativos, como limpieza, vigilancia o seguridad.

4. Por el comportamiento del consumidor

La clasificación más completa tiene que ver con el comportamiento del consumidor con relación a los bienes. Para distinguirlos, esta clasificación se centra en las fases que sigue un consumidor durante el proceso de compra: Se considera la frecuencia de la misma, la importancia que tienen esos bienes para el consumidor por su posible influencia social, el proceso de búsqueda de información para tomar la decisión de compra, la influencia de los grupos y el grado de complejidad de la decisión de compra.

Desde un punto de vista actual y operativo, la clasificación que resulta más conveniente para comprender los servicios es la que se fija en el comportamiento del consumidor. La clasificación que se va a exponer desde esta perspectiva distingue:

- Servicios de **conveniencia**. Son productos cuya adquisición se realiza frecuentemente, por costumbre, sin que el consumidor busque muchas alternativas, realice comparaciones, ni se esfuerce en la decisión. El proceso de compra es muy simple y rutinario, y las consecuencias de decisión equivocadas no son importantes. Se trata de servicios corrientes, poco diferenciados y adquiridos con frecuencia como mensajería, alquiler de coches, taxi, transporte aéreo o tintorería.
- Servicios de **compra**. El consumidor demuestra con éste tipo de bienes un comportamiento más complejo. Los compradores buscan más información en su experiencia, en vendedores o en grupos de referencia, como familiares, amigos o compañeros de trabajo. Valoran más alternativas, hacen comparaciones y el proceso de decisión es más complejo, pues consideran más arriesgadas las consecuencias de sus decisiones. Los viajes de vacaciones, la contratación de una póliza de seguro de automóvil o del hogar son ejemplos de servicios de compra. La experiencia del consumidor es muy importante.
- Servicios de **especialidad**. Los consumidores muestran aún mayor rigor en el proceso de compra, pues las consecuencias de sus decisiones se consideran graves. La elección de abogado, médico o empresas de auditoría son ejemplos de servicios de especialidad. La credibilidad de quien presta el servicio es muy importante.
- Servicios **especiales**. Son aquellos que dadas sus especiales características exigen un esfuerzo especial de compra, en el sentido de que los consumidores se desplazan hasta donde haga falta para recibirlos. Es el caso de tratamientos médicos contra el cáncer e intervenciones oftalmológicas.
- Servicios **no buscados**. Son aquellos que no son conocidos o que siéndolo no se desean comprar, aunque a veces al consumidor no le quede más remedio que hacerlo. Es el caso de los seguros obligatorios de automóvil o el incendio exigido por las entidades financieras para financiar la adquisición de inmuebles.

Existen bastantes más clasificaciones de servicios. En general, cualquiera que se haga es incompleta, pues se siguen enfoques monocriterio y, en bastantes casos ambigua. Es más importante analizar a fondo la naturaleza de los servicios que entran en aspectos taxonómicos, siempre subjetivos, incompletos y discutibles.

3.5 MERCADEO DE SERVICIOS

Los servicios tienen que aislarse de los bienes para comprender la naturaleza de aquéllos. Es necesario conocer las singularidades del Marketing de los servicios.

A priori parece difícil encontrar un nexo común entre los distintos tipos de servicios, excepto, tal vez, la intangibilidad, pues el grado de heterogeneidad puede ser muy grande. Por ejemplo, en la docencia y en unas vacaciones en los Mares del Sur. Difícilmente encontraremos coincidencias en el servicio.

A continuación se muestra un esquema que ayuda a encontrar criterios para comprender y aislar la esencia del mercadeo de los servicios.

1.Objeto del servicio

El concepto de servicios como acciones, prestaciones o esfuerzos es correcta pero muy abstracta. Los destinatarios de los servicios sólo pueden ser las personas o las cosas. Pero las personas reúnen componentes tangibles e intangibles. Tienen un cuerpo que cuidar y un espíritu que cultivar. El cuerpo puede ser el beneficiario de acciones tangibles como un masaje, un tratamiento de belleza, un corte de pelo o un viaje en avión.

Las acciones intangibles que recibe el cuerpo pueden ser tratamientos médicos, educación, diversión o asesoramiento, por ejemplo. Las cosas pueden ser

tangibles, objetos que poseemos, como coches o casas. Estos bienes pueden ser objeto de servicios.

De acuerdo con lo expuesto, un servicio puede ser un conjunto de acciones, prestaciones o esfuerzos, tangible o intangibles, que benefician a las personas o a las cosas de su propiedad.

2. Grado de vinculación de los consumidores con las empresas

Las personas compramos servicios a las empresas, para nosotros o para nuestras cosas. Pero esas compras pueden ser continuas o discretas, y la relación con las empresas podría ser formal o informal.

Los servicios pueden recibirse de forma esporádica y existir vinculación con quién los proporciona. Una persona puede tener contratada una póliza de asistencia médica que incluya entre sus prestaciones un chequeo anual gratis.

Finalmente, es posible encontrar servicios que reciben esporádicamente y en los que no existe vinculación formal con quienes los proporciona. Sería el caso de los alquileres de coches, utilización de servicios postales o de mensajería, transportes públicos, aparcamientos públicos o almuerzos en restaurantes.

3. Intervención del consumidor en el diseño de su servicio

Generalmente los consumidores adquieren bienes estandarizados. Raramente los diseñan a medida. Sólo en ocasiones, por ejemplo, cuando se encargan muebles o se manda hacer ropa, intervienen en el diseño de aquello que se compra.

Tratándose de servicios el comprador puede intervenir en su diseño muchas veces. Por ejemplo, en la contratación de una póliza de seguro, en la que el tomador determina los riesgos cubiertos, las coberturas y los beneficiarios. Diseña, en definitiva, su propia póliza de seguros, seguramente diferente de la de otro cliente.

Otras veces el consumidor no puede diseñar el servicio, como sucede cuando viaja en un transporte público o acude a un espectáculo. La participación del consumidor en la prestación del servicio puede ser física, como sucede cuando acude a un autoservicio para lavar su coche o maneja un cajero automático.

También puede existir participación intelectual como ocurre cuando se exponen ideas, problemas, deseos o necesidades ante profesionales como médicos, investigadores de mercado, agentes de seguros, etc.

4. Naturaleza de la demanda del servicio con relación a la oferta

Muchos servicios tienen una demanda regular a lo largo del tiempo: Los seguros, los servicios de asesoramiento legal o los bancarios son demandados de forma aproximadamente estable durante todo el año. Otros, como la estancia en hoteles y en apartamentos, o los viajes en avión presentan fluctuaciones estacionales, es decir su demanda es irregular a lo largo del tiempo.

Los servicios se pueden contemplar relacionando la rigidez de la oferta y las fluctuaciones de la demanda. Existen servicios con fluctuaciones estacionales de la demanda importantes y sin restricciones de oferta, salvo casos excepcionales como la electricidad, el gas, el teléfono o los servicios de urgencia hospitalaria.

5. Distribución del servicio

Para comprender como se entregan los servicios hay que fijarse en dos aspectos; si el comprador se desplaza a la empresa o viceversa, y en cuántos lugares se puede adquirir el servicio. Un comprador puede acudir a adquirir el servicio a un solo punto de venta, por ejemplo, un teatro o una peluquería.

Otras veces el vendedor acude al comprador sólo a un lugar, como sucede cuando se llama al fontanero o a un taxi, quienes se desplazan expresamente para atender a un cliente solamente.

6. Duración de los beneficios de los servicios

La duración o los efectos de los servicios constituye un criterio adicional para acabar de comprender su naturaleza. Algunos servicios duran toda la vida, como la educación recibida o un viaje de ensueño.

Sin embargo, la duración de los servicios es variable, incluso tratándose del mismo pues depende del beneficiario. Un corte de pelo puede recibirse cada quince días, dependiendo de los gustos del consumidor. La limpieza de las alfombras que realiza una casa especializada se puede demandar todos los meses, dependiendo del grado de uso que se haga de ellas, o del interés por la limpieza por parte de su propietario.

En principio, es difícil precisar cuándo un consumidor volverá a demandar de nuevo el mismo servicio, porque la duración de sus beneficios es incierta, o variable según cada persona.

7. Relación de poder entre el comprador y el vendedor del servicio

En los procesos de compra se crea una relación de dominancia, especialmente cuando se trata de servicios. Cuando un consumidor adquiere un servicio aparece una relación de **dominancia** y un **compromiso**, variables ambos, para continuar la relación de intercambio.

- Puede surgir una relación de dominancia elevada y un compromiso elevado para continuar con las transacciones. Por ejemplo, en una peluquería, el cliente exige (domina) y esa relación supone un compromiso elevado, pues el cliente está interesado en principio, en continuar como tal si quedara satisfecho.
- La dominancia puede ser elevada y el compromiso bajo. El consumidor exige, pero puede no estar muy interesado en continuar siendo cliente. Esto sucede en líneas aéreas, en hoteles o con taxistas.

- La dominancia puede ser baja y el compromiso alto. Ante un abogado, un médico o docente, el cliente no domina, pero puede estar interesado en continuar recibiendo el servicio.
- Finalmente, tanto la dominancia como el compromiso pueden ser bajos, como sucede con los servicios de policía o de funerario.

3.6 DIFERENCIAS FUNCIONALES ENTRE MERCADEO DE SERVICIOS Y BIENES TANGIBLES

Un bien es el resultado tangible de una actividad transformadora en distinto grado. Un servicio es una prestación, un esfuerzo o una acción. Frecuentemente se confunden los conceptos de bien y producto, quedando el de servicio como algo ajeno a ellos.

Toda actividad empresarial conduce a un **producto**, que puede ser un **bien** o un **servicio**. Se puede entender, entonces, que los bienes y los servicios son materializados de actividades diferentes. Un producto es algo que se puede ofrecer al mercado para ser adquirido, usado o consumido, para satisfacer un deseo o una necesidad. Incluye objetos físicos, servicios, personas, lugares, organizaciones e ideas.

Una pregunta que puede formularse es **¿Cómo diferenciar entre bienes y servicios?** Kotler distingue cuatro categorías de productos:

- “Bienes tangibles puros, como el jabón o la sal, que no incorporan servicios.
- Bienes tangibles con algún servicio que los mejora. Por ejemplo, computadoras con servicio de instalación y consulta. El objeto de la venta es el bien tangible, un aparato, pero junto a él se ofrece un servicio adicional, su instalación y posibles reparaciones.

- Servicios acompañados de algunos bienes, como transporte aéreo que incluye almuerzo a bordo. El objeto de la venta es intangible, el transporte, pero junto a él se ofrecen alimentos, que son bienes tangibles.
- Servicios puros, como cuidado de niños, consultoría o conciertos, sin soporte tangible adicional⁵.

El gráfico 3.2 que se presenta a continuación, en el que figura una relación de productos, ilustra estas ideas.

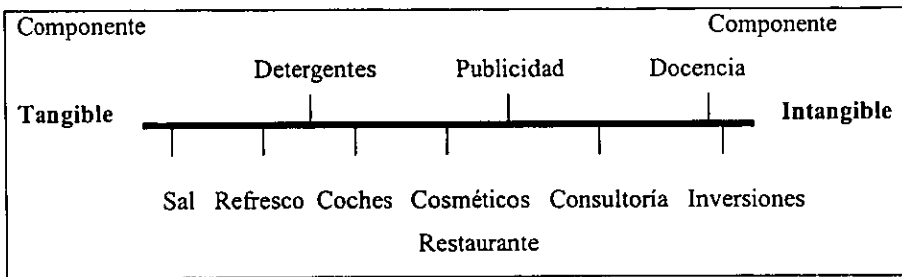


Gráfico 3.2

A medida que nos desplazamos hacia la derecha aumenta el componente intangible del producto y mayor es su carácter de servicio. Cuanto más hacia la izquierda se encuentre el producto más tangible es la oferta y más se identifica con bienes. Las cosas pueden verse claras en los extremos del gráfico, pero hacia la mitad (cosméticos y restaurantes) no se sabe muy bien si se trata de bienes o de servicios.

⁵ Kotler, Phillip. Et. Al. "Dirección de Marketing". Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. 8ª. Ed. México 1995. Pág. 162.

El gráfico 3.2 pone de relieve que los productos son combinaciones de bienes y servicios en el que el peso de cada una de estas categorías difiere. Cuando el peso del bien es mayor que el del servicio (un coche, por ejemplo) el producto se llama bien, y cuando el del servicio es mayor que el del bien se llama servicio: El criterio para distinguir en la práctica los bienes de los servicios es precisamente el objeto de la venta. Si es tangible se trata de bienes. Si fuera intangible se trataría de servicios.

Los consumidores tienen necesidades fundamentales que se satisfacen con productos genéricos. Los alimentos, la ropa y la vivienda son ejemplo de éste tipo de productos. También existen **servicios genéricos**, como descanso, limpieza, entretenimiento o asesoramiento. Los servicios que buscan los consumidores se llaman **básicos**. Una persona que acude a un hotel busca alojamiento, y éste es el servicio básico que la empresa le ofrece. Además de una cama y un baño el hotel puede ofrecerle un televisor, minibar, prensa, minicomponentes, etc., (todos ellos bienes tangibles). Estos servicios adicionales se llaman **servicios aumentados**, o periféricos. Finalmente existen **servicios potenciales**, que son los que los consumidores se imaginan que podrán encontrar porque los servicios se desarrollen, mejoren sus prestaciones, incorporen tecnologías nuevas, etc..

Otra forma para diferenciar a los bienes de los servicios es por el **grado de contacto con el cliente**. Cuanto mayor sea el contacto del cliente con el proveedor del producto más tiende a ser un servicio. En caso contrario, tiende a ser un bien.

Pese a lo expuesto, aún no se dispone de un instrumento que permita establecer la frontera entre los bienes y servicios, por lo que es necesario analizar este aspecto desde dos puntos de vista: Relación producción-consumo y relación empresa-consumo.

3.6.1 ETAPA PRODUCCIÓN-CONSUMO

BIENES TANGIBLES

“Un factor que está provocando la aparición de claras diferencias operativas entre el Marketing de productos tangibles y el Marketing de servicios radica en que ésta última área el **producto/servicio se elabora en el mismo momento del consumo**. Esto es lo que se llama **simultaneidad producción-consumo**”.⁶ Los productos tangibles o físicos, para pasar desde su concepción hasta su consumo, atraviesan cuatro etapas fundamentales:

- a) **Diseño**. Se realiza a nivel de “laboratorio” y constituye la fase en la que se definen las características técnicas, físicas y las prestaciones o beneficios que le habrá de proveer el producto al consumidor.
- b) **Elaboración**. Se lleva a cabo en las instalaciones industriales y de manufactura de la empresa (o de terceros), en las cuales se genera o elabora físicamente el producto con todas sus características físicas o técnicas.
- c) **Comercialización**. Incluye todos los esfuerzos de distribución, venta, personal, publicidad, promoción, etc., necesarios para poner el producto al alcance del consumidor y crear la inducción de compra del mismo.
- d) **Consumo**. Fase en la que, por medio del consumo, uso o posesión del bien adquirido, el consumidor recibe los beneficios que había supuesto en el bien adquirido. Esto implica, en primer lugar, que las posibilidades de modificación del producto por parte del área de Marketing y de venta personal son mínimas. Lo que supone, además, y por el contrario, que las responsabilidades del área de Marketing y de venta personal respecto al producto físico, después de elaborado, también son mínimas.

⁶ Díaz de Santos. “Nuevas Orientaciones en el Marketing de Servicios”. España 1990. Pág. 17.

SERVICIOS

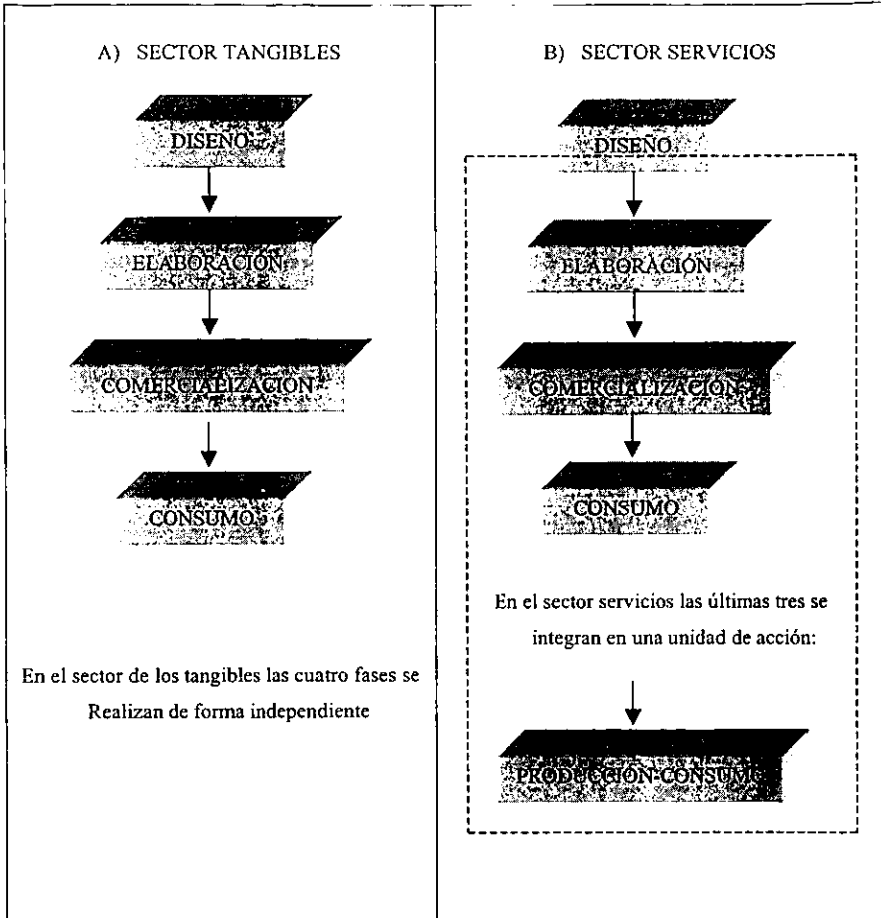
Por el contrario, en el caso de los servicios:

- a) La etapa de **diseño** del producto es muy similar a la de los bienes tangibles, es decir, se produce en una especie de laboratorio (las oficinas técnicas de la empresa), en ella intervienen esencialmente aquellas tareas relacionadas con los aspectos físicos del servicio a comercializar: Mecanismos de operación o prestación, los procedimientos, los métodos y normas que habrán de cumplirse para la rendición del servicio. Claro esta, éste proceso se realiza con el objetivo básico de lograr el más alto nivel de satisfacción del cliente.

- b) La etapa de **comercialización** se refiere esencialmente a la venta del concepto del servicio, pero no del producto físico que está detrás del servicio. Por esa razón, durante mucho tiempo se ha dicho que, mientras las empresas de bienes tangibles vendían cosas, las empresas de servicios vendían ideas.

- c) Finalmente, la etapa de **elaboración y consumo** se confunde en un solo acto. Pongamos un ejemplo para aclarar a qué nos referimos: Una línea aérea puede diseñar con todo cuidado sus itinerarios, rutas, el servicio en el mostrador, el servicio a bordo (los alimentos, bebidas, periódicos, toallas, música, cine, etc.); atención a la llegada (reserva de hoteles, automóviles, sillas de ruedas, etc.); puede iniciar la comercialización de sus servicios (selección de agencias, entrega de billetes, publicidad, anuncios, carteles, recuerdos, etc.), pero hasta que el pasajero no llega al aeropuerto y presenta su billete en el mostrador de salida no se inicia la elaboración del servicio. Es en ese momento en que se inicia tanto la elaboración como el consumo del producto. Lo que existe anteriormente es el diseño del servicio, pero el mismo no está debidamente elaborado o producido.

Para tener una visión general esquematizada de esta diferencia básica, véase el gráfico 3.3.



ETAPAS DE LA PRODUCCIÓN-CONSUMO EN EL SECTOR DE BIENES TANGIBLES Y EN EL SECTOR SERVICIOS

Gráfico 3.3

Problemas que plantea la simultaneidad

Al comparar el desarrollo y gestión del Marketing de servicios con relación al de productos tangibles, la simultaneidad producción-consumo plantea una serie de

problemas o desventajas para el área de servicios: Entre las principales se pueden señalar las siguientes:

1. **Requiere de una muy estrecha coordinación e integración entre los factores humanos y los factores técnicos de la empresa.** Mientras que en el sector de los bienes tangibles se puede llegar incluso a la automatización de una serie de operaciones y hasta de todo el proceso de producción, en el área de servicios (salvo algunas aplicaciones muy específicas, como, por ejemplo, los cajeros automáticos), la elaboración final del producto depende en gran medida de la capacidad y destreza que haya desarrollado la empresa para adecuar con precisión y exactitud los factores humanos (es decir, el personal) y los factores técnicos (equipos, métodos, procedimientos, etc.) que intervienen en el proceso de elaboración. Esto implica una mayor probabilidad de errores en dicho proceso.
2. **El proceso de producción-consumo requiere un tiempo relativamente largo en el que se mantiene la vinculación directa empresa-cliente.** En el área de los bienes tangibles, la relación empresa-cliente que tiene lugar después de realizada la venta adquiere características muy específicas y caen bajo el poder de decisión de la empresa en lo que respecta a las magnitudes o amplitud de la misma. Lo importante que hay que señalar es que en el área de los productos tangibles la empresa vendedora es la que establece las condiciones y la calidad de servicios posventa que va a ofrecer.

Por el contrario, en el sector de los servicios, debido, al período tan largo de tiempo que puede transcurrir entre la venta y el consumo final del servicio; y a que la propia elaboración del servicio depende en gran medida de las actividades y acciones que ejecute la empresa en dicho período, el nivel de servicios requerido **forma parte integral del producto/servicio** lo que implica que sea substancialmente más alto que en el sector de los bienes tangibles, con la

agravante de que cualquier error que se cometa en ese prolongado lapso puede acarrear el fracaso de toda la operación.

3. El producto mejor diseñado puede fracasar en el momento de su aplicación.

Debida a la alta intervención del factor humano interno de la empresa y al prolongado tiempo que transcurre en el proceso venta-producción-consumo, no importa los esfuerzos de diseño que haya realizado la empresa para estructurar un servicio que satisfaga real y efectivamente las expectativas del consumidor o usuario, éste puede fracasar en el momento de servirlo al mercado.

En el área de los bienes de consumo, el cliente es mucho menos susceptible, ya que las expectativas del cliente, consumidor o usuario se centran principalmente en las características del producto en sí, sus prestaciones y beneficios, y una actitud positiva por parte de la empresa o su personal se considera como un beneficio extra. Por ejemplo, no se espera que el vendedor que nos entrega un paquete de cigarrillos nos sonría y si no lo hace no pasa nada. Posiblemente seguiremos siendo fieles a la misma marca de cigarrillos. Sin embargo, sí se espera que la azafata que sirve una bebida o nos ofrece una almohada en vuelo nos sonría, y si no lo hace lo notamos e incluso lo notificamos.

4. El cliente interviene en la elaboración del producto. Mientras que en el sector de los bienes tangibles todo el proceso de elaboración está en manos de la empresa, en el sector servicios el consumidor o cliente tiene una participación importante. Por ejemplo, los niveles de satisfacción de un cliente con un banco dependerán en gran medida de la forma como él maneje sus propios asuntos, ya que el adecuado mantenimiento, por ejemplo, de una cuenta corriente depende tanto del cliente como del banco. Lo mismo sucede con una tarjeta de crédito. En medida dependerá de las creencias, hábitos y expectativas que tenga el usuario respecto a lo que debe ser el servicio.

5. **En el sector servicios no hay marcha atrás.** En el área de los bienes tangibles es relativamente más fácil proceder al cambio de un producto defectuoso por otro en buen estado o reparar cualquier pequeño desperfecto o dar garantía de satisfacción absoluta, etc.. En el sector servicios, estas posibilidades se limitan a la búsqueda de excusas creíbles. Un vuelo que llega tarde, un equipaje que no llega junto con el vuelo, un paquete que no se entregó el día indicado, etc., constituyen situaciones que no permiten reponer el beneficio perdido por el cliente, ni siquiera con la devolución del dinero pagado por el servicio.

6. **Alta intervención de factores emocionales.** La simultaneidad producción-consumo, la gran intervención del factor humano interno de la empresa, lo prolongado del periodo venta-consumo, la participación del cliente, etc., van creando una serie de condiciones que propician el surgimiento de una muy fuerte carga emocional en la relación empresa-cliente, situación que no se produce con la misma intensidad en el sector de los bienes tangibles.

Esta carga emocional tiende a distorsionar el carácter puramente comercial de las transacciones para llevarlas al plano de las relaciones personales, lo que provoca la aparición de situaciones muchas veces inmanejables desde el punto de vista estricto de la gestión empresarial, creando, en consecuencia, nuevos factores de complejidad en el manejo del Marketing del sector servicios.

Ventajas de la simultaneidad

Sin embargo, el hecho de la simultaneidad producción-consumo no sólo implica problemas y desventajas para el sector servicio. A su vez, plantea una serie de aspectos que, al marcar una diferencia respecto al Marketing de productos tangibles, también constituyen elementos de ventaja sobre éste. Las principales son las siguientes:

1. **El producto puede ser modificado al infinito.** La propia simultaneidad producción-consumo, la complejidad de cada servicio, implican que el área de servicios sea más flexible en sus procesos de elaboración que el sector de los productos tangibles.

Esto permite una mejor y más acertada segmentación de los mercados a muy bajo costo. Como sabemos todo mercado esta compuesto por una serie de segmentos; es decir, de subgrupos de consumidores que plantean deseos, necesidades y expectativas más o menos similares. Esto implica que, en principio, una sana estrategia de Marketing debería ir dirigida a desarrollar productos que satisfagan los requerimientos específicos de los distintos segmentos cuyas dimensiones los hagan rentables; e identificar aquellos segmentos que mejor respondan a las características de los productos de la empresa.

Ahora bien, la flexibilidad del sector servicios implica que en el mismo la empresa puede responder más eficazmente a dicha segmentación. Mientras que en el área de los productos tangibles, una estrategia de segmentación de mercado implica cambios, a veces de importancia, en los procesos de elaboración de los productos, en el área de servicios, el ajuste de los productos para responder a una estrategia de segmentación puede ser realizado con alteraciones mínimas en la composición del servicio total.

2. **El producto puede ser personalizado.** En teoría, cada uno de nosotros desea, en todos los sectores, un producto hecho a la medida. Todos desearían un automóvil que se ajustara exactamente a nuestros gustos, las dimensiones de nuestras piernas, la altura de nuestra cabeza, etc.; o alimentos con la consistencia y el sabor preciso que deseamos; etc..

Pero esto es práctica y económicamente imposible. En consecuencia, debemos ir haciendo concesiones en nuestros deseos para ir ajustándolos a los

productos existentes y adquirimos aquellos productos que más se acercan a nuestros esquemas ideales.

Ahora bien, mientras que en el sector de productos tangibles la relación empresa-cliente generalmente es distante (principalmente en los productos de consumo masivo), en el sector servicio, por la escasez de intermediarios, esta relación es muy estrecha, lo que permite que pueda llegar a tenerse un conocimiento a fondo del cliente como ente individual. En otras palabras, en el sector servicio es más fácil elaborar el producto ideal deseado por el cliente. Esto se traduce, finalmente, en mayores posibilidades de lograr más altos niveles de satisfacción y, en consecuencia, una vinculación más íntima en la relación empresa-cliente.

3. **El producto puede ser mejorado sin necesidad de ser rediseñado.** La alta intervención del personal interno de la empresa, la flexibilidad, los matices emocionales que intervienen en la prestación de un servicio, la propia complejidad de cada prestación, etc., hacen que sea posible que el mismo producto, es decir, el mismo diseño, sea mejorado en el momento de la producción-consumo. Las mejoras que puedan introducirse al producto quedan en manos del consumidor: Ponerle una boquilla al cigarrillo, diluir la crema para las manos con algún perfume diluido, afinar la punta del lápiz, etc.. En el sector de los productos tangibles, las mejoras que se pueden introducir generalmente requieren de un rediseño del producto, lo que muchas veces implica un largo proceso de laboratorio, amplias investigaciones, la inversión de cuantiosos recursos en tiempo y dinero, etc..

Por el contrario, el personal que interviene la producción-consumo del servicio previamente diseñado a nivel técnico, puede mejorar substancialmente la calidad del producto final. Por ejemplo, la sonrisa, paciencia y trato amable de una azafata pueden elevar de manera importante la calidad de un vuelo.

4. **Mayor carga emocional en las operaciones.** Tal y como se ha venido señalando, la prestación de un servicio implica una alta intervención del factor humano interno de la empresa. Además se mencionó que el cliente participa activamente en el proceso de producción-consumo. Si bien es cierto que estas dos situaciones acarrear los problemas y desventajas ya señalados, también es cierto que al producirse una alta carga emocional en las operaciones, al involucrarse el cliente de forma personal con todas sus creencias, emociones, actitudes, prejuicios, etc., si se logra un nivel adecuado de satisfacción, **se logran más altos niveles de lealtad de la clientela hacia las empresas.** Aunque es difícil de medir, sin lugar a dudas existe una mayor tendencia al cambio de marca entre los productos tangibles que entre los servicios.

OTRAS CARACTERÍSTICAS DIFERENCIADORAS

Al margen del hecho en sí de la simultaneidad producción-consumo, existen otras características que marcan diferencias de importancia entre el Marketing de tangibles y el Marketing de servicios. Estas son:

1. **Ausencia de intermediarios.** En la mayoría de los casos, los servicios se ofrecen directamente a través del llamado canal corto de distribución, es decir empresa-consumidor. Bancos, líneas aéreas, compañías de seguros, servicio de transporte, etc., caen dentro de esta categoría. Incluso cuando una empresa recurre a otras para canalizar sus servicios (envío de paquetes de un país a otro), la vinculación directa se mantiene con el cliente inicial: El que ordenó el envío del paquete. Asimismo, en la medida en que una empresa recurre a canales externos para hacer llegar sus servicios al consumidor, en la misma medida aumentan los riesgos de errores que, a la larga, irán a recaer en la empresa en la que se origina el servicio. Por el contrario, las empresas de bienes tangibles pueden acudir ampliamente a canales externos, lo que les permite aumentar proporcionalmente las oportunidades de compra de sus productos, sin que ello conlleve a una extensión de sus niveles de responsabilidad.

2. **Alto nivel de fragmentación de muchos mercados.** En el sector de los bienes tangibles, a excepción de los productos agrícolas, la situación más usual es la del oligopolio; es decir, muy pocos productores que se reparten mercados más o menos grandes. Basta con observar los mercados de los bienes de consumo para constatar esta realidad. En la mayoría de los casos se pueden identificar no más de cinco a diez fabricantes.

Por el contrario, en el sector servicios la situación es completamente distinta. Una gran cantidad de empresas oferentes se reparten mercados más o menos grandes. Por ejemplo, en el sector de los hoteles, restaurantes, en los servicios profesionales, el sector de los seguros, etc. Esta situación hace aún más difícil la planificación estratégica del Marketing, ya que habitualmente conduce a que sea imposible disponer de datos confiables sobre el tamaño del mercado, la competencia real, las tendencias del mercado, etc.; y sea muy difícil ocupar una posición dominante en el mercado que le permita a una empresa en particular incidir sobre el mismo con sus políticas y estrategias.

3. **Complejidad del servicio.** Cada servicio es en realidad un subconjunto de subservicios que se integran armónicamente para lograr la prestación final procurada por el consumidor o usuario. En el sector de los bienes tangibles, esto es también verdad, pero hasta cierto punto. Es cierto que cada producto tangible está conformado por muchos y diferentes elementos que deben ser unidos, ensamblados, mezclados, etc., para llegar al producto final. Pero nótese que éste proceso se realiza en las instalaciones industriales no en el momento del consumo.

Por el contrario, un viaje en avión, la estancia en un hotel, el manejo de una cuenta corriente con un banco, un almuerzo en un restaurante, etc., requieren la integración de muchos y pequeños servicios que deben reunirse armónicamente en el mismo momento del consumo.

Por ejemplo, la estancia en un hotel, se refiere a múltiples subservicios: La atención de la central telefónica, servicio despertador, limpieza de la habitación, presencia de toallas limpias, cambio de la ropa de cama, calidad del restaurante, el aire acondicionado o la calefacción, seguridad, etc.. Esta situación implica que, en la práctica, la comercialización en el sector servicio sea mucho más compleja que en el área de los productos tangibles (que recibe el producto ya elaborado).

Estas diferencias se resumen en el gráfico 3.4

Sector bienes tangibles	Sector Servicios
LA COMERCIALIZACIÓN SE REALIZA DESPUÉS QUE EL PRODUCTO ESTA DEBIDAMENTE ELABORADO	LA COMERCIALIZACIÓN IMPLICA EL PROCESO DE PRODUCCIÓN-CONSUMO DEL SERVICIO
Desventajas del sector servicios VS el sector de bienes tangibles	Ventajas del sector servicios VS el sector de bienes tangibles
<ol style="list-style-type: none"> 1. Requiere de una muy estrecha coordinación e integración entre los factores humanos y técnicos de la empresa. 2. El proceso producción-consumo requiere de un tiempo relativamente largo en el que se mantiene la vinculación directa empresa-cliente. 3. El servicio mejor diseñado puede fracasar en el momento de su aplicación. 4. El cliente interviene en la elaboración del servicio. 5. En el sector servicios no hay marcha atrás. 6. Alta intervención de factores emocionales 	<ol style="list-style-type: none"> 1. El producto puede ser modificado al infinito. 2. El producto puede ser personalizado. 3. El producto puede ser mejorado sin necesidad de ser rediseñado 4. Mayor carga emocional en las operaciones.
OTRAS CARACTERÍSTICAS DIFERENCIADORAS	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ausencia de intermediarios. 2. Alto nivel de fragmentación de muchos mercados. 3. Complejidad de cada servicio. 	

ESQUEMA DIFERENCIADOR

Gráfico 3.4

3.6.2 ETAPA EMPRESA-CONSUMO

“Otro aspecto específico que nos ayuda a diferenciar el sector de bienes tangibles del sector servicios son las actividades que se llevan acabo entre la empresa y los consumidores para la entrega de los productos que se conoce como etapa empresa-consumo”⁷.

BIENES TANGIBLES

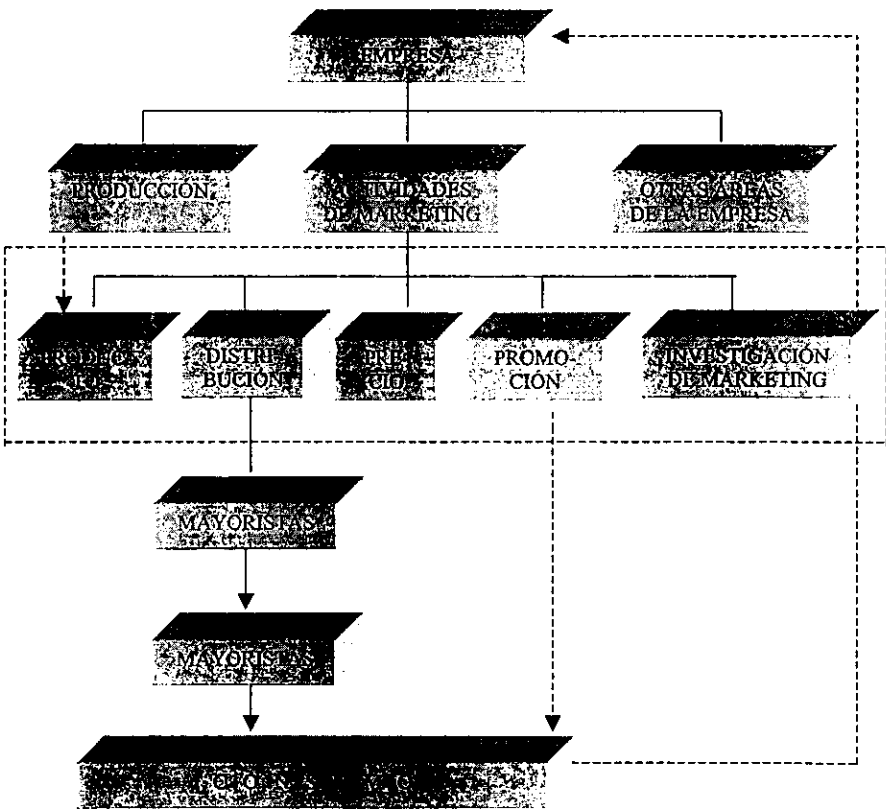
Para analizar con detalle la relación que se crea entre las empresas y los consumidores en los productos tangibles, veasé el gráfico 3.5. En dicho gráfico se puede ver, en primer lugar, que la empresa y el consumo están visiblemente y físicamente separados. Entre una y otro se interpone una especie de filtro (que en el gráfico aparece con líneas punteadas) que está formada por las actividades de Marketing que realiza la empresa y, fundamentalmente, como resultado de la gestión de los cuatro elementos de la mezcla del Marketing, es decir: Producto, precio, plaza (distribución) y promoción (comunicación).

Por medio de esos cuatro elementos las empresas de bienes tangibles pueden controlar con precisión todos los aspectos relacionados con la oferta que ha de llegar al consumidor.

En la teoría de Marketing tradicional, si una empresa logra estructurar un sistema de investigación de Marketing perfecto, que le permita desarrollar un producto perfecto, para venderlo al precio perfecto, por medio de canales de distribución perfectos y apoyado por actividades de comunicación (publicidad, promoción) perfectas, el éxito de mercado está asegurado.

⁷ Biblioteca de Manuales Prácticos de Marketing. “Las Tres Dimensiones del Marketing de Servicios”. España 1993. Pág. 5.

Al utilizar la palabra perfecto nos estamos refiriendo a que esos cuatro elementos respondan con precisión a las necesidades, deseos y expectativas de los consumidores. Lo importante es que las empresas que operan con éste esquema en la relación empresa-consumo pueden controlar sus productos, sus precios, su distribución y sus actividades de comunicación. En otras palabras:



RELACION EMPRESA-CONSUMO EN LAS EMPRESAS DE PRODUCTOS TANGIBLES DE CONSUMO MASIVO
Gráfico 3.5

- Deciden los productos que van ofrecer y pueden controlar, hasta en sus más mínimos detalles, su presentación, características, funciones, etc..
- Deciden los niveles de precios que tendrán esos productos.
- Deciden los canales de distribución que van a utilizar.
- Deciden los mensajes que van a emitir en sus actividades de comunicación.

En este sentido, la principal característica de las empresas de productos tangibles de consumo masivo, es que sus productos llegan hasta las manos del consumidor completamente hechos. Es decir, sin que sufran cambios en el proceso de distribución. En esta área, la gran preocupación de estas empresas es la de utilizar fórmulas, empaquetados, sistemas de conservación, que aseguren que sus productos llegarán hasta las manos de los consumidores en las mismas condiciones en que salieron de sus fábricas.

Luego de elaborado un producto adecuado a los ojos de los consumidores, el precio, la distribución y la comunicación se encargan de facilitar la aceptación, poner el producto a disposición de los consumidores y convencerlos respecto a sus bondades y ventajas competitivas.

Este planteamiento nos conduce a analizar al

PRODUCTO TOTAL U OFERTA

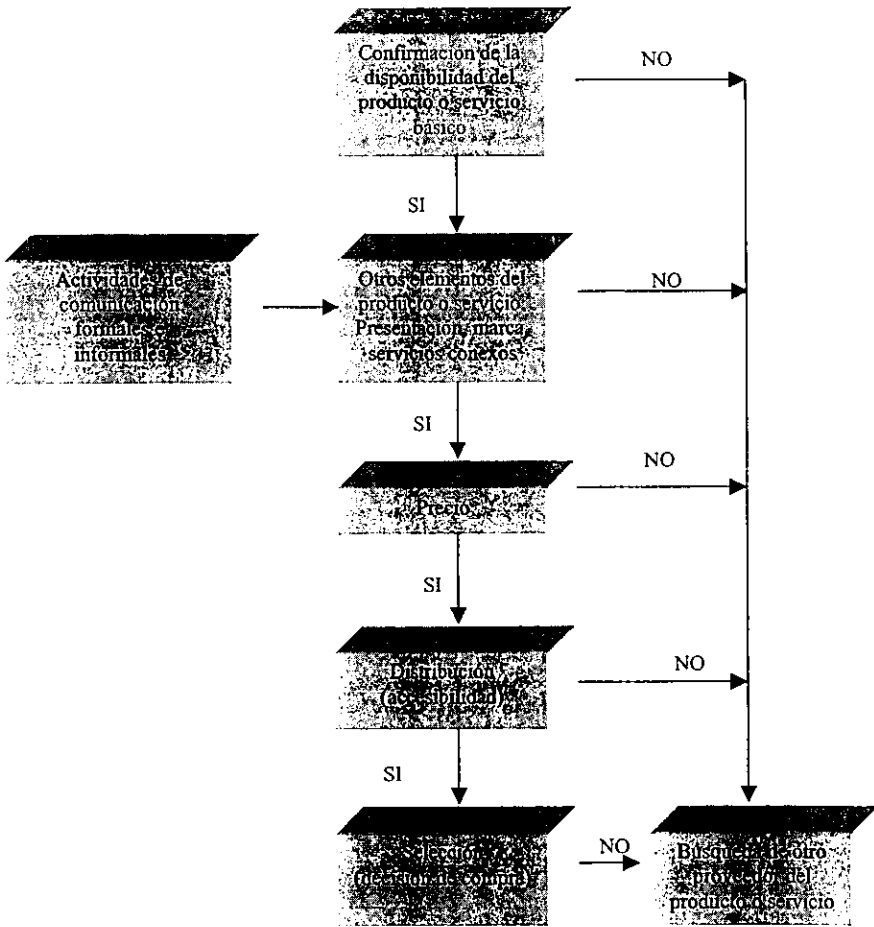
Los elementos que integran la mezcla del Marketing no sólo constituyen los factores tácticos básicos del Marketing, sino que, además, constituyen los elementos que integran lo que se ha denominado como producto total u oferta. El sentido que subyace en el concepto de producto total, u oferta es que el consumidor, cliente o usuario realmente compra todos los elementos que integran la mezcla de Marketing, y no sólo el producto. De aquí que el concepto de producto total se represente de la siguiente manera:

$$\begin{array}{r} \text{PRODUCTO} \\ + \text{PRECIO} \\ + \text{DISTRIBUCIÓN} \\ + \text{COMUNICACIÓN} \\ \hline = \text{PRODUCTO TOTAL,} \\ \text{U OFERTA} \end{array}$$

Esto quiere decir, entre muchas otras implicaciones, que el consumidor o usuario al afrontar el proceso de decisión de compra de un determinado producto o servicio evalúa y toma en consideración los cuatro elementos para hacer su selección de compra para decidirse por un producto o servicio u otro e, incluso, por una marca u otra dentro de la misma categoría del producto o servicio. Véase la representación de este enfoque en el gráfico 3.6.

Las repercusiones más importante de esta conceptualización del producto total se pueden resumir de la siguiente manera:

- Lo importante no es poseer un producto o servicio básico diferenciado, sino una oferta diferenciada.
- No basta con tener un buen producto o servicio básico, es necesario tener una buena oferta en las cuatro dimensiones del producto total.
- Todos los elementos del producto total constituyen factores decisivos de la venta.
- En cualquiera de los elementos de la oferta se puede lograr la ventaja competitiva requerida para lograr el éxito del mercado.
- No basta con diseñar un producto o servicio básico que responda a las condiciones y características de los segmentos seleccionados; es necesario, además, diseñar una oferta que responda a tales condiciones y características en todos los elementos que la integran.



FACTORES QUE SE EVALÚAN EN EL PROCESO DE SELECCIÓN

Gráfico 3.6

SERVICIOS

Aunque en el sector servicios se presentan los mismos elementos que integran la relación empresa-consumo, existe una diferencia fundamental respecto al esquema con el que operan las empresas de productos tangibles. Gráfico 3.7

Las actividades de Marketing no pueden aislar la empresa del consumo. En el sector servicios la producción y el consumo de productos son simultáneos. En el gráfico 3.7 se señala esa simultaneidad con líneas punteadas que unen la producción, el producto y el consumo.

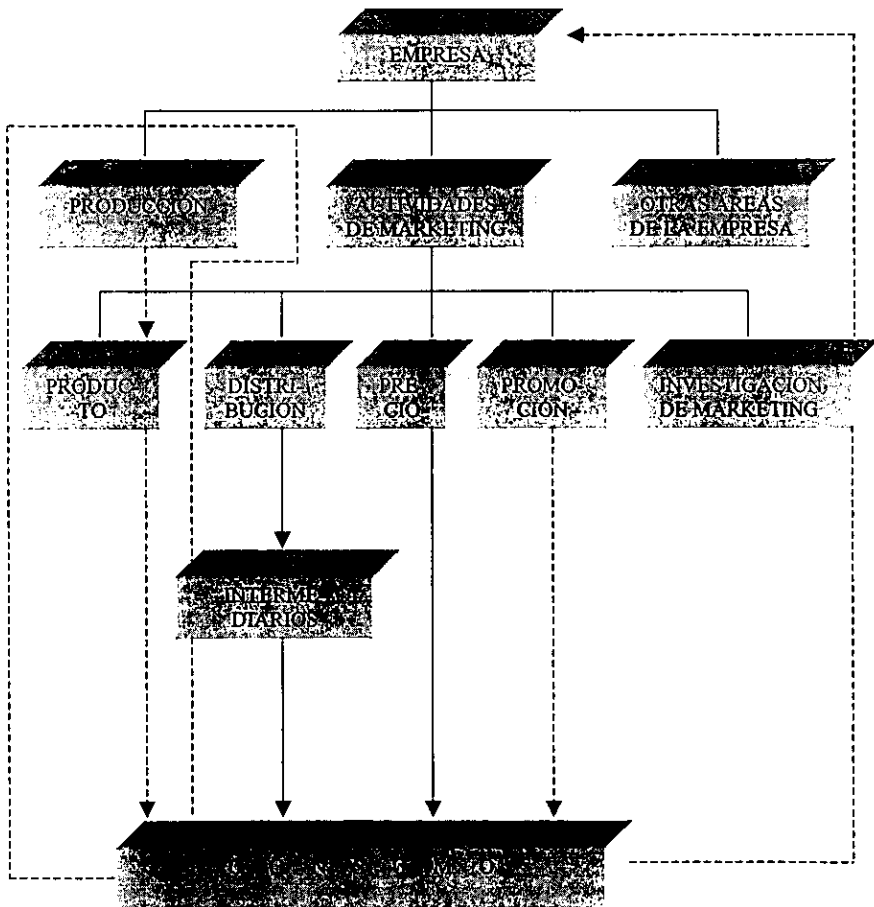
Ahora bien, también es sabido que en la elaboración de los servicios la intervención del factor humano es determinante. El nivel de calidad que se logre en la prestación de un servicio descansa en las personas que tienen a su cargo esa responsabilidad.

Mientras que en el sector de los tangibles se puede, incluso, llegar a la automatización total del proceso productivo, en el sector servicios su elaboración depende en gran medida de las capacidades y destrezas que haya desarrollado la empresa para coordinar con precisión y exactitud los factores humanos y los factores técnicos que intervienen en los procesos de elaboración.

Lo que se desea enfatizar es que esta alta intervención del factor humano implica, una mayor probabilidad de que se cometan errores en el proceso de elaboración de los servicios. Lo que quiere decir que en éste sector no se puede asegurar por anticipado que la prestación efectiva del servicio se producirá siempre de acuerdo con las especificaciones establecidas en su diseño.

El servicio mejor diseñado puede fracasar en el momento de su aplicación La calidad de la prestación de un mismo servicio varía de una persona a otra en la misma empresa; mientras que en el sector de los productos tangibles la empresa, como

indicamos, puede controlar todos los elementos de la mezcla de Marketing, en el sector servicios las empresas no disponen de mecanismos estructurales que les permitan controlar con absoluta precisión el elemento más importante de su oferta; es decir, el producto básico.



RELACIÓN EMPRESA-CONSUMO EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR SERVICIOS
Gráfico 3.7

Las empresas del sector servicios pueden:

- Decidir los niveles de precios.
- Decidir los canales de distribución que van a utilizar.
- Decidir los mensajes de comunicación.
- Sólo pueden decidir sobre sus servicios a nivel de diseño, y no sobre las características que tendrán en el momento de su prestación o entrega al cliente.

El logro del servicio perfecto no queda bajo el control absoluto de los niveles de planificación y diseño de la empresa. Como se señaló anteriormente, al referirse al producto o servicio perfecto se quiere decir que sus características respondan con precisión a las necesidades, deseos y expectativas de los consumidores y usuarios. Un producto o servicio que logre ese cometido será considerado como excelente; es decir, será considerado como un producto o servicio de alta calidad, y desde la óptica del Marketing, podemos decir que calidad es igual a satisfacción de los consumidores y usuarios.

3. 7 EL FUTURO DE LOS SERVICIOS

Whiteman ha estudiado las posibles tendencias de la demanda de servicios. Él utiliza un marco de referencia que clasifica los servicios en tres categorías:

- **“Servicios antiguos.** Estos son servicios que antiguamente provenían de una distribución menos equitativa del ingreso, la posición monopolística de los compradores y la falta de empleo alterno. Existe la tendencia a remplazar estos servicios con bienes duraderos de consumo y nuevos servicios.

- **Nuevos servicios.** Estos son servicios que han experimentado cambio en la demanda con la llegada del consumo masivo. El consumo de estos servicios parece ser una función del ingreso per cápita y el aumento del tiempo libre.
- **Servicios complementarios.** Estos son servicios directamente relacionados con el surgimiento de la industria, el crecimiento de mercados intermedios, la creciente unificación de los mercados domésticos e internacionales, el crecimiento de la burocracia y la mayor organización⁸.

De acuerdo con Whiteman, estas son las tendencias probables en el sector servicios para las diferentes clases de servicios.

En los **servicios antiguos** la demanda continúa cayendo (por ejemplo, transporte público y lavanderías). Sin embargo, como estos servicios tienen una participación bastante pequeña en el consumo del servicio y en la producción, tendrán poca influencia sobre los servicios en conjunto.

Los **nuevos servicios** tendrán una demanda bastante próxima a la tendencia de la producción y el ingreso en la economía general (por ejemplo, salud, educación, turismo). La demanda del consumidor privado para servicios en tiempo libre y relacionados con recreación puede tender a aumentar más rápido que el ingreso personal si la economía está creciendo. Los recursos dedicados a nuevos servicios que se ofrecen públicamente (por ejemplo, salud y educación) recibirán la influencia de las decisiones políticas.

En lo que respecta a los **servicios complementarios**, la demanda se verá influida por el bienestar de los sectores que los utilizan. Si la riqueza del sector manufacturero mejora, los servicios intermedios que sean (por ejemplo, cómputo,

⁸ Cowell W., Donald. "Mercadeo de Servicios" Editorial Legis. Colombia 1991. Pág 251.

finanzas, investigación). Si por el contrario la manufactura continua estancada, los servicios intermedios también sufrirán. Generalmente han crecido más rápido que la manufactura, pero es improbable que bajo condiciones de estancamiento continúen gozando de ese excepcional crecimiento.

En cuanto a los servicios prestado a nivel internacional (por ejemplo, turismo, servicios financieros) su crecimiento está menos restringido por lo que ocurre en la economía mundial. Estos servicios podrían continuar desarrollándose, pero recibirán la influencia de dos factores: La competencia y la tasa de cambio.

FACTORES QUE EXPLICAN EL DESARROLLO DEL SECTOR SERVICIOS

“El crecimiento de los servicios en los países más avanzados se justifica analizando una serie de factores que pueden clasificarse en económicos, sociológicos y técnicos”⁹.

1. FACTORES ECONÓMICOS

Las causas económicas tienen que ver con el desarrollo y sus consecuencias sobre las personas, la productividad de las empresas, sus necesidades de capital, el aprovechamiento de economías de escala y las estrategias de crecimiento.

a) Incremento de la riqueza

A medida que las sociedades se desarrollan las personas manifiestan cambios en sus actitudes y sus comportamientos. Los mayores niveles de renta y cultura suponen estilos de vida más sofisticados y nuevos valores respecto a sociedades más atrasadas.

⁹ Idelfonso Grande, Esteban. “Marketing de los Servicios”. Editorial ESIC. España 1996. Pág 45.

Las personas desean vivir más cómodamente y desarrollar sus deseos y aficiones, estrechamente relacionadas con los servicios, como viajar o asistir a conciertos, aprender a pintar, a tocar algún instrumento o navegar. Tienden a valorar menos las actividades manuales y manifiestan poco interés por realizar personalmente algunas tareas simples y rutinarias, como la limpieza u otras tareas domésticas.

El incremento de la riqueza de las sociedades y las consecuencias que aparece, explica que surjan personas o empresas que limpien viviendas o coches, preparen y sirvan a domicilio comidas, o mantengan piscinas o jardines.

b) Cambios en la composición de la demanda de los consumidores

Cuando las rentas de los consumidores son bajas las dedican casi íntegramente al consumo de bienes para subsistir, como alimentos y ropa, o a pagar los consumos de luz y agua. Si la renta se incrementará en un determinado porcentaje no cabría esperar un aumento físico en la misma proporción en el consumo de bienes básicos.

Los incrementos de renta podrían destinarse a adquirir mejor mobiliario y enseres, o ropa más cara, pero estos gastos tendrían carácter esporádico. Además, el espacio físico donde se habita es limitado y para muchos bienes no cabe la repetición en el consumo. Nadie desea tener varias lavadoras u hornos en la cocina de su casa. Los excedentes de renta se podrían canalizar a viajar, a visitar museos, a acudir a conciertos o sea invertidos en títulos valores.

A medida que la renta aumenta, la utilidad o beneficios que proporciona seguir adquiriendo bienes disminuye. El ritmo de crecimiento en la adquisición de bienes llegaría en una situación límite a detenerse, porque la utilidad adicional de su consumo se anularía. Es decir, seguir comprando ya no reportaría ninguna ventaja o beneficio para el consumidor.

Sin embargo, esa sería una situación extrema. Lo más razonable es suponer que los consumidores dediquen fracciones progresivamente más elevadas de sus incrementos de renta a consumir servicios, sin que olviden la adquisición de bienes.

Dicho en términos económicos: **la propensión al consumo de servicios crece con los aumentos de renta mientras que propensión al consumo de bienes disminuye**, sin que forzosamente tenga que llegar a anularse.

c) Desarrollo del estado de bienestar

Los estados y las administraciones intervienen en la economía de los países ofreciendo prestaciones sociales, como servicios de asistencia médica, residencias para personas mayores, actividades educativas e investigadoras, entretenimiento, cultura, extinción de incendios, transportes, comunicaciones, policía, limpieza, etc.. El crecimiento y desarrollo económico genera una tendencia al aumento de los gastos sociales, al menos en la mayoría de los países.

d) Globalización de la economía

Las empresas se localizan donde se encuentren ventajas competitivas derivadas de un entorno legal más favorable, una mano de obra más calificada o más barata, un transporte más rápido o económico, una mejor red de distribución, o unos costos finales de producción más bajos.

Muchas grandes empresas actúan en mercados globales y ello genera una gran demanda de servicios, como información sobre legislación extranjera, precios de las divisas o cotizaciones de títulos y mercancías en los mercados internacionales, y servicios, como comunicaciones, transferencias monetarias, transportes de materias primas o de productos ya manufacturados, investigaciones comerciales, estudios o análisis económicos, etc..

e) Diferencias de productividad entre sectores

Sostiene que la productividad del trabajo en las actividades industriales es mayor que la encontrada en el sector servicios. La razón de éste comportamiento la explica el desarrollo tecnológico que afecta de forma especial a la industria de la transformación que permite producir mayores cantidades de bienes cada vez con menor necesidad de mano de obra y en menos tiempo.

En general, la prestación de servicios necesita menos inversiones de capital que la producción bienes. Esto también explica que la productividad de los servicios crezca menos que la de los bienes. Por otra parte, el componente humano en la prestación de servicios es fundamental y las personas son difícilmente sustituibles por máquinas en el desarrollo de muchas actividades.

Las tecnologías necesarias para la prestación de servicios no son, generalmente, tan costosas como las industriales. Para proporcionar un servicio de asesoramiento legal, para instalar una peluquería o un taller de reparación de automóviles, por ejemplo, no hace falta ninguna tecnología forzosamente cara, que pueda quedar anticuada pronto.

f) Exigencias de capital y de dimensión empresarial

La inversión mínima necesaria en instalaciones industriales es generalmente más elevada que la exigida en el sector servicios. La cantidad de recursos financieros inmovilizados por trabajador es mayor en las actividades productivas que en las de servicios. Aparentemente y desde una perspectiva exclusivamente financiera, parece más factible la creación de empresas de servicios. Sin embargo, algunas empresas de servicios necesitan realizar inversiones muy elevadas, como sucede con las compañías aéreas o con las cadenas hoteleras.

En general, las necesidades de inversión en el sector servicios no son tan cuantiosas como las exigidas en la producción de bienes, son más fraccionables,

más fácilmente incrementables, no existen dimensiones mínimas tan estrictas, ni las tecnologías son forzosamente tan caras. Consecuentemente, parece más sencillo crear una empresa de servicios que una industria.

g) Estrategia empresarial

Las empresas productoras de bienes también pueden crear servicios, porque mediante ellos pueden generar ventajas competitivas y conseguir una posición en el mercado. Tratándose de algunos productos, como coches o electrodomésticos, las diferencias materiales de los bienes en sí mismos son casi inexistentes. Los servicios adicionales y diferenciadores, pueden adquirir diversas formas. Generalmente son instalaciones de los productos, mantenimiento gratuito, extensiones de las garantías y asesoramiento.

2. FACTORES DEMOGRÁFICOS

a) Incremento de la esperanza de vida

Una mayor esperanza de vida a contribuido a la expansión de los servicios, especialmente los relativos a la salud y al ocio. Una vida más larga ha desarrollado y modificado la demanda de asistencia médica, especialmente, las relacionadas con algunas enfermedades ligadas a la vejez. También ha aumentado la demanda de la atención a personas mayores, como residencias, asistencia a domicilio, viajes, programas y actividades orientadas a llenar el tiempo libre.

3. FACTORES SOCIOLÓGICOS Y SOCIALES

a) Más tiempo libre

Como consecuencia de los avances tecnológicos, la mejora de las técnicas de la gestión empresarial y de los logros sociales, se disfruta cada vez más tiempo

libre. La progresiva productividad de los equipos industriales permite obtener mayores cantidades de bienes, de más calidad, empleando para ello menos tiempo. Las técnicas de planificación y organización empresarial racionalizan el trabajo y también incrementan la productividad y liberan tiempo.

Estos factores permiten acortar la jornada laboral. Además de las razones técnicas o económicas la presión de los movimientos sindicales ha sido una fuerza motriz de primer orden que ha conseguido la reducción de la jornada laboral de noventa y seis horas semanales hace escasamente un siglo a cuarenta horas semanales, e incluso menos, además de poder disfrutar de vacaciones pagadas.

El mayor tiempo libre debe ser llenado y hacerlo genera una demanda de servicios. Turismo, música, visitas a museos, teatro, asistencia a cursos de idiomas o cómputo, etc.; son formas inteligentes de aprovechar el tiempo.

b) Urbanización y complejidad de la vida moderna

El grado de urbanización de una sociedad condiciona, en consecuencia, la estructura de consumo y la producción de servicios, especialmente el transporte, la distribución de bienes y otros derivados de una población concentrada.

En nuestra sociedad para demostrar que somos propietarios de nuestras viviendas tenemos que poseer una escritura pública que lo acredite, depositamos nuestro dinero en entidades financieras, necesitamos haber aprendido a conducir o empleamos un transporte público para desplazarnos. Para comunicarnos precisamos teléfonos o servicios de mensajería. La complejidad de la forma actual de vida es causa de una demanda progresiva de nuevos y más sofisticados servicios.

c) Incremento de la población activa femenina

Parte de las actividades desarrolladas por el ama de casa tradicional, o a ella

atribuidas se abandonan por lo menos parcialmente, cuando la mujer trabaja fuera de su domicilio. Ello genera una demanda de nuevos servicios. El cuidado de los hijos, al menos su vigilancia durante el horario laboral, la preparación de la comida o la limpieza doméstica son tareas encomendadas a otras personas. Así, surgen guarderías, personas que llevan a los niños a los colegios o se emplean en los hogares, empresas que limpian alfombras, ropas, cristales o llevan comidas preparadas a domicilio.

d) Nuevos valores sociales

Los cambios culturales generan una demanda de nuevos servicios. Dentro de los valores sociales actuales destacan dos, principalmente, por su impacto en la demanda de servicios; preocupación por la ecología y por la estética. La conservación medioambiental ha generado nuevos servicios o potenciado otros.

4. FACTORES TÉCNICOS

a) Aumento de la complejidad de los productos

En nuestra sociedad poseemos productos complejos, cuya utilización requiere de un proceso de aprendizaje que no es corto, y que supone una demanda de servicios de formación, tal es el caso de los coches o de las computadoras. Difícilmente una sola persona puede aprender a conducir o a sacarle todo el partido posible a su ordenador. Necesita que alguien le enseñe a conducir, preferiblemente un profesor de autoescuela, o recibir formación para aprender a manejar un procesador de textos, una base de datos o un paquete estadístico.

b) Incremento de nuevos productos

Constantemente las empresas lanzan al mercado nuevos bienes modificados o mejorados. Algunos no plantea problemas de uso a los consumidores, como es el caso de los coches, cuyo manejo apenas ha experimentado modificaciones desde su invención. Otros bienes, nuevos o mejorados, requieren procesos de

aprendizaje como los lenguajes de programación de computadoras que sustituyen a otros menos potentes o perfeccionados, las fotocopiadoras electrónicas (scanners) de uso médico, las redes informáticas, la máquina herramienta sofisticada, etc.. En la actualidad es necesario contar con formadores para poder emplear satisfactoriamente muchos bienes o servicios.

c) La tecnología

La tecnología ofrece grandes posibilidades para prestar servicios o mejorarlos. Un banco puede ampliar su horario de atención al público gracias a los cajeros automáticos o permitir realizar operaciones financieras por teléfono. Los establecimientos comerciales emplean scanners para facturar a sus clientes y determinar el punto de venta para facilitar los pagos. Las computadoras también sirven para hacer reserva de vuelos en cualquier parte del mundo. Gracias a la informática las empresas de estudios de mercado pueden desarrollar investigaciones de mayor calidad, empleando paquetes estadísticos más sofisticados o mejorar sus presentaciones. Los hospitales pueden hacer electrocardiogramas a sus pacientes mediante unos aparatos que se acoplan a los teléfonos.

La tecnología ayuda a que los consumidores se impliquen más en el consumo de servicios, pues permite desarrollar sistemas de autoservicios, como los cajeros automáticos, los túneles lavacoches o las máquinas que expiden billetes en los aeropuertos.

CAPÍTULO 4
EL MARKETING
RELACIONAL EN EL
SECTOR SERVICIOS

APARTADO 4.1
LA FUNCIÓN DEL
MARKETING MIX

4.1.1 MARKETING MIX “LAS CUATRO P”

Como se ha mencionado, en capítulos anteriores, el Marketing es un proceso de percepción, comprensión, estímulo y satisfacción de las necesidades de los mercados objetivo seleccionados de forma especial al canalizar los recursos de una empresa a las necesidades del mercado. Asimismo se mencionó que la función del Marketing consiste en tres componentes clave: La mezcla del Marketing, las fuerzas de mercado y un proceso de ajuste. En éste capítulo se analizará, básicamente, la mezcla del Marketing o Marketing Mix.

El Marketing Mix es una herramienta bien establecida, consiste en los diversos elementos de un programa de Marketing que deben considerarse a fin de implantar con éxito las estrategias de Marketing y el posicionamiento en los mercados que participa la compañía. Si se tiene la disciplina de considerar la integración de los elementos del Marketing Mix, así como los diversos componentes individuales, se asegura la consistencia dentro de la estrategia del Marketing como un todo.

Como se mencionó, en el capítulo 2, la mayoría de los mercadólogos consideran cuatro componentes básicos o elementos del Marketing Mix: Producto, Precio, Plaza y Promoción. Sin embargo, dentro del Marketing de servicios, es útil extender esta lista para incluir otros elementos claves: El servicio al cliente, procesos y personal.

En esencia, el Marketing Mix representa los factores que deben considerarse cuando se determina la estrategia de Mercadotecnia de una empresa de servicios. Por ejemplo, al llevar a cabo la Mercadotecnia de una empresa legal, los siguientes elementos deben tomarse en cuenta: Qué servicios legales particulares ofrece a los segmentos de mercado objetivo que ha seleccionado; la estrategia de precios apropiada para esos servicios; cómo se promoverá así misma y cómo se comunicará

en el mercado; los procesos que va adoptar; los niveles de servicios apropiados que ofrecerá a sus clientes; el sistema de entrega de los servicios legales; y el tipo y la experiencia práctica del personal que estará involucrado en proporcionarlos.

El punto inicial para tomar cualquier decisión sobre Marketing Mix depende de cómo está posicionado el servicio y de los segmentos de mercado que deben atenderse. La ventaja de utilizar una estructura de Marketing Mix es que permite ajustar los diversos elementos que se considerarán. Todos estos elementos tienen un efecto entre sí; una mezcla del Marketing debe conformarse de manera que cada uno de los componentes refuerce y apoye a las otras partes del Marketing Mix.

Una vez esbozados los elementos del Marketing Mix de servicios se considerará cada uno de ellos con mayor detalle más adelante. El concepto que subyace al alcance de cada uno de estos elementos es el de usarlos para apoyarse de forma mutua, para reforzar el posicionamiento del producto y para entregar una calidad de servicio apropiada a fin de lograr ventaja competitiva.

4.1.2 ¿EN QUÉ CASOS Y HASTA QUÉ PUNTO ES APLICABLE EL MARKETING MIX?

El propósito de responder a esta pregunta es deslindar las situaciones en las que es posible recurrir al Marketing tradicional (por sí solo) en el sector servicios y en qué casos es necesario auxiliar su aplicación al Marketing Relacional.

Enfoques estratégicos básicos

Si se analiza las múltiples formas tácticas que puede asumir la aplicación del

Marketing tradicional a la relación empresa-consumo con el propósito de incidir positivamente en el mercado y lograr la venta, uso y consumo de los productos y servicios, veremos que en el fondo, todas ellas giran alrededor de dos enfoques básicos:

- La estrategia de TRACCIÓN
- La estrategia de EMPUJE
- Un tercer enfoque, que es un derivado de los anteriores, es la denominada estrategia Mixta.

En la concepción clásica de la relación empresa-mercado, la vinculación de la empresa con sus mercados se produce por medio de los canales de distribución que tienen a su cargo el traslado de los productos y servicios desde sus fuentes de producción hasta el consumidor o usuario. Dentro de esa concepción existen tres tipos de canales: a) Canal corto, b) Canal medio y c) Canal largo. Véase el gráfico 4.1

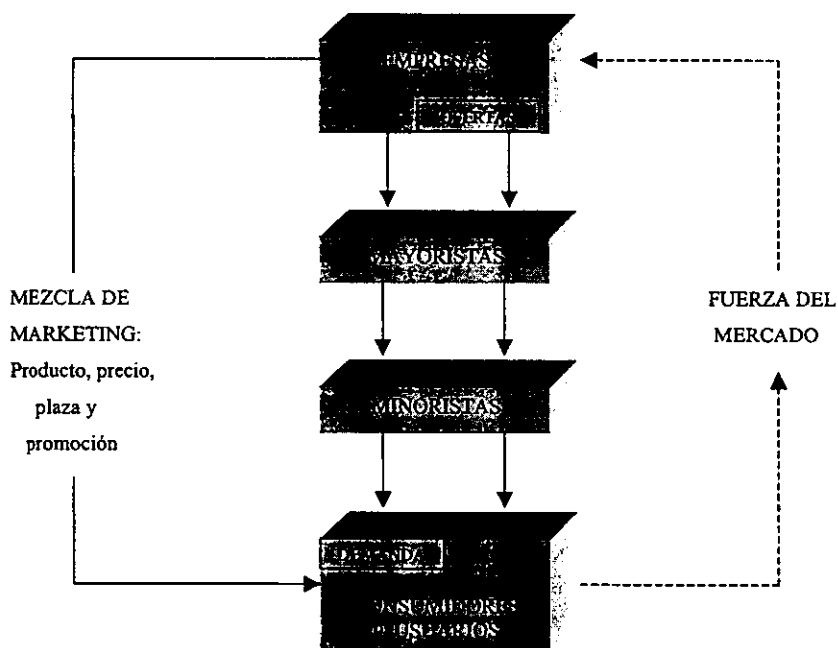
LOS TRES TIPOS CLÁSICOS DE CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Canal corto: EMPRESA ⇔ CONSUMIDORES O USUARIOS
Canal medio: EMPRESA ⇔ MINORISTAS ⇔ CONSUMIDORES O USUARIOS
Canal largo: EMPRESA ⇔ MAYORISTAS ⇔ MINORISTAS ⇔ CONSUMIDORES O USUARIOS

Gráfico 4.1

La distinción entre estrategia de tracción y estrategia de empuje se produce en función de en qué etapa de ese proceso de distribución se concentran los esfuerzos de Marketing de la empresa.

Así, en la estrategia de tracción, se centra en los consumidores o usuarios con el objetivo de que la demanda que éstos esfuerzos provoquen en ellos se traslade, a través de los canales de distribución, hasta las empresas productoras. La representación de este enfoque aparece en el gráfico 4.2



ESTRATEGIA DE TRACCIÓN

Gráfico 4.2

El planteamiento lógico que sustenta la estrategia de tracción es el siguiente:

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

- Las empresas, por medio del diseño de productos y servicios idóneos, la gestión de los precios, tácticas eficaces y estructuras de distribución y actividades de comunicación que sean capaces de despertar el interés y de convencer a los consumidores o usuarios sobre las bondades y ventajas competitivas del producto o servicio, estimulan la demanda hacia sus ofertas.
- Como resultado de esa demanda, los consumidores o usuarios procuran los productos o servicios en los minoristas.
- Los minoristas, procuran los productos y servicios en los mayoristas.
- Y éstos, finalmente, procuran los productos y servicios en las empresas productoras.

De esa forma se cierra el ciclo empresa-mercado. Dentro de este enfoque estratégico, la fuerza impulsora del mercado se genera en los consumidores o usuarios y asciende, a través del canal, hasta la empresa productora.

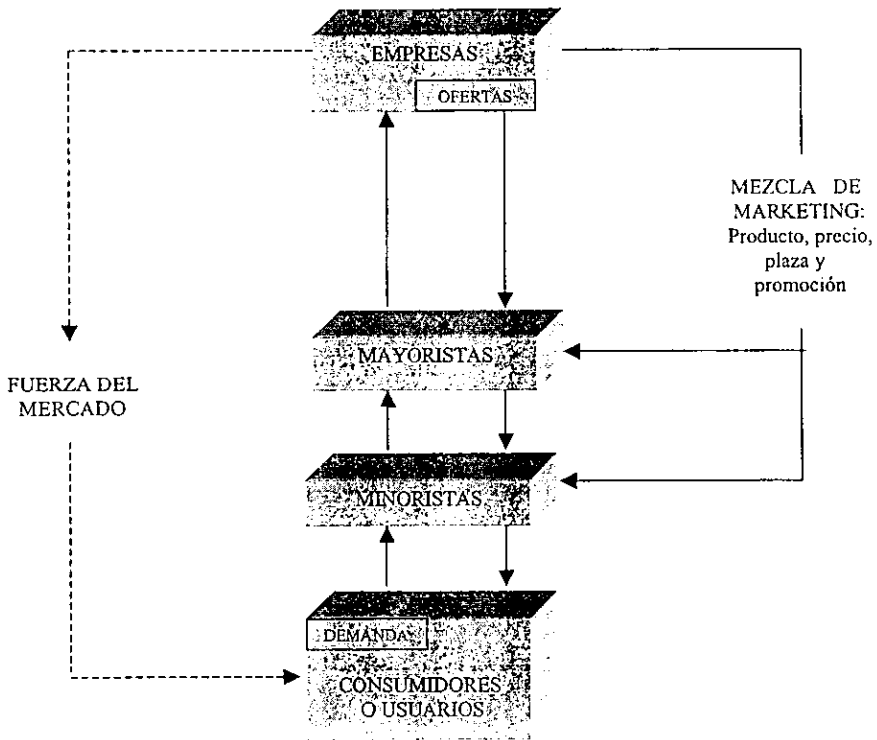
Por su parte, en la estrategia de empuje (véase gráfico 4.3) los esfuerzos del Marketing de las empresas se centran en los intermediarios que integran los canales de distribución.

El planteamiento lógico que sustenta la estrategia de empuje es el siguiente:

- Las empresas productoras se preocupan de colocar sus productos y servicios en los mayoristas y/o minoristas, utilizando para ello los recursos que ponen a su disposición las técnicas de Marketing.
- A su vez, los intermediarios (mayoristas y/o minoristas) empujan los productos y servicios hasta los consumidores o usuarios finales.

En la estrategia de empuje las fuerzas impulsoras del mercado se genera en las empresas productoras y desciende, a través del canal, hasta los consumidores o usuarios.

En el sector servicios, debido a que en muchas de sus áreas de actividad no existen intermediarios externos de importancia, en la estrategia de empuje los esfuerzos se centran en las actividades de venta, con el apoyo (aunque no determinante) de las actividades de comunicación (publicidad, promoción, etc.).



ESTRATEGIA DE EMPUJE

Gráfico 4.3

Finalmente en la estrategia Mixta se utiliza una mezcla de ambos enfoques: Los esfuerzos de Marketing de las empresas se dirigen tanto a los consumidores y usuarios como a los intermediarios que integran los canales de distribución.

De esa forma se logra que la fuerza ascendente (o tracción) se vea forzada por la fuerza descendente (o empuje), con lo que la posición de la empresa se consolida y fortifica en todas las etapas del ciclo que establecen la relación empresa-mercado.

¿Porqué el esquema clásico funciona en los productos tangibles de consumo masivo?

A lo largo de los años, estas tres estrategias básicas han demostrado su eficacia en los mercados de bienes tangibles de consumo masivo de todo el mundo. Las preguntas que se deben hacer son:

- ¿Porqué funcionan?
- ¿Porqué son eficaces en los productos tangibles de consumo masivo?

Esto nos lleva a otra pregunta: **¿Se puede aplicar estos esquemas en el sector servicios?**. Para contestar a las dos primeras preguntas hay que referirse a algunos aspectos analizados con anterioridad. En ese sentido, se puede decir que el esquema clásico funciona en los mercados de bienes tangibles de consumo masivo debido a que, en esos mercados:

- La calidad interna (o técnica) se puede controlar y mantener estable por anticipado en las fábricas.
- Asimismo, las empresas pueden controlar, por anticipado, todos los elementos del Marketing Mix.

- La calidad externa (de la cual se hablará en capítulos posteriores) no es determinante para la selección de un producto u otro o para su repetición de compra.
- Las actividades de Marketing de las empresas actúan como un filtro entre las empresas y sus mercados.
- El consumidor recibe los productos completamente hechos, elaborados, ya que éstos mantienen sus características funcionales sin alteración durante el proceso producción-distribución-compra.

Sin embargo, este esquema pierde vigencia en la medida en que los bienes tangibles dependen más de los servicios y actividades posventa para lograr la aceptación a largo plazo de los consumidores (por ejemplo, automóviles, electrodomésticos, equipos de oficinas, etc.)

¿Se puede aplicar el sistema clásico en el sector servicios?

Ahora se está en mejores condiciones de contestar a la pregunta que antes se dejó sin respuesta: **¿Son aplicables los esquemas clásicos del Marketing en el sector servicios?. La respuesta es sí, pero hasta cierto punto.**

Son aplicables, para ciertos tipos de servicios, hasta el momento en que se produce la primera compra. Para otros tipos de servicios su aplicación es mínima.

En la medida en que un servicio se parece más a un producto de consumo masivo, en la misma medida se podrán aplicar las técnicas de Marketing tradicional a su gestión y a la relación empresa-consumo que se crea alrededor de ese servicio.

Los servicios de los que se hace referencia son aquellos en que:

- Las prestaciones básicas del servicio son similares para todos los clientes.

- La relación empresa-cliente puede reducirse a interacciones muy simples y sencillas.
- El servicio no sufre alteraciones de importancia ni en el proceso de venta ni en el de distribución y entrega al cliente.
- Es fácil mantener una calidad interna estable y consistente.

Ejemplos de éste tipo de servicio son: Cajeros automáticos, seguros de viaje vendidos en los aeropuertos, servicios de asistencia a los automovilistas, libretas de ahorro, restaurantes de comida rápida, servicios de mensajería y/o envíos de paquetes, cambios de divisa, líneas aéreas y similares. Estos servicios algunos los denominan como servicios masivos, pero que es preferible denominarlos como *servicios no personalizados*.

Por otra parte, en la medida que un servicio se parece menos a un producto de consumo masivo, en la misma medida menos se podrán aplicar las técnicas de Marketing tradicional.

Las características de éste tipo de servicios son contrarias a las que se acaba de ver; es decir:

- Las presentaciones del servicio varían considerablemente de un cliente a otro, aunque el servicio básico siga siendo el mismo.
- La relación empresa-cliente implica, una gran cantidad de interacciones.
- El servicio sufre alteraciones, durante el proceso de comercialización con el fin de adaptarlo a las necesidades específicas de cada cliente.
- La calidad externa constituye un elemento para alcanzar un alto nivel de satisfacción de los clientes.
- Se hace sumamente difícil mantener una calidad interna estable y consistente debido a la alta participación del factor humano.

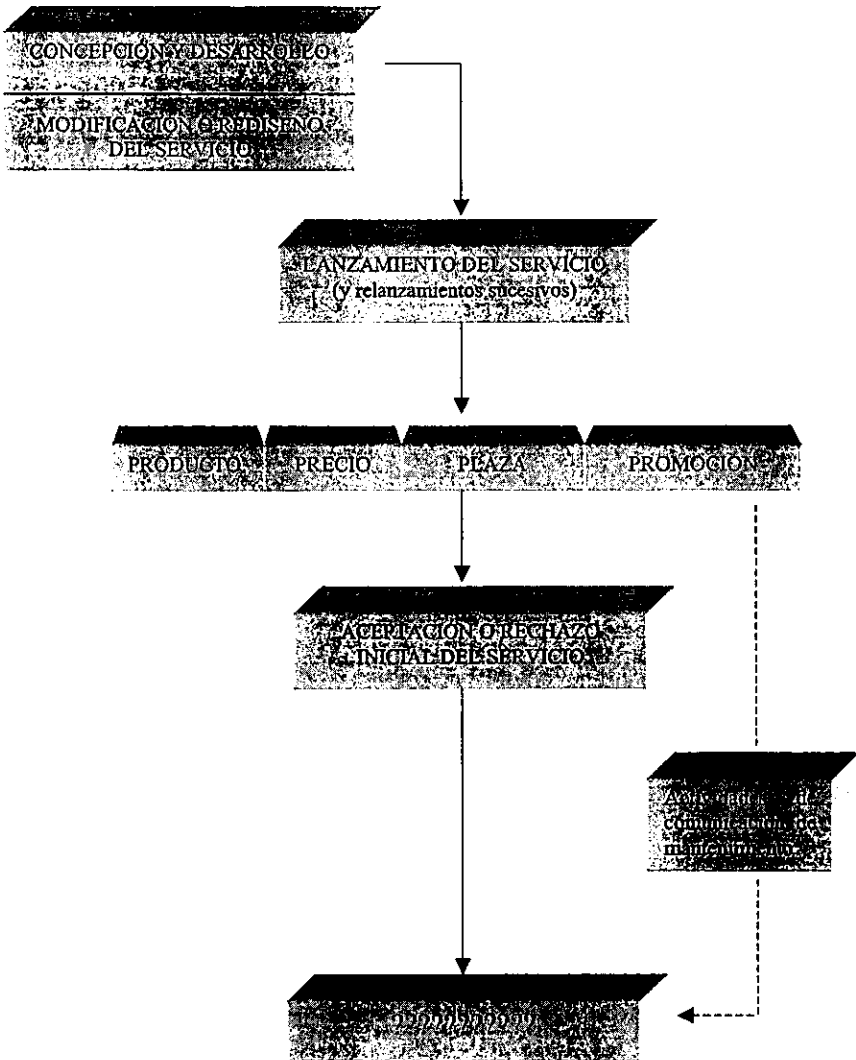
Ejemplos de éste tipo de servicios: Asesorías de todo tipo, servicios médicos, corredores de inversión, seguros de vida y de riesgo general, servicios bancarios e internacionales, tarjetas de crédito, servicios de reparación de toda índole, servicios profesionales (contables, auditores, odontólogos, abogados, ingenieros, etc.), y similares. A éste tipo de servicios se les denomina *servicios personalizados*.

Ahora bien, la aplicación del sistema clásico de Marketing tradicional en el sector servicios es válida, como ya se mencionó anteriormente, en el momento en que se produce la primera compra.

Cuando se lanza un servicio, después de que la empresa ha decidido su estructuración y su precio, la distribución y la comunicación completan el proceso hasta que el servicio se pone en contacto directo con los usuarios y éstos toman una decisión de aceptación o rechazo. La repetición de compra pasa necesaria y constantemente por el área de la calidad externa y, como se verá más adelante, la calidad externa se logra por medio de los niveles de eficacia que se alcance en la interacción que se establece entre la empresa y sus clientes.

En resumen, si se analiza el ciclo que sigue un servicio desde su concepción hasta que logra el éxito de mercado, se encuentra con una situación como la que aparece esquematizada en el gráfico 4.4. En este gráfico se puede observar que:

- Las técnicas de Marketing tradicional que se aplican en el área de investigación de Marketing son válidas en el sector servicios con el fin de lograr el diseño o rediseño del servicio para que responda mejor a las expectativas de los usuarios.
- Asimismo, para el lanzamiento del servicio son válidos los procesos que siguen en el lanzamiento de los productos tangibles con el propósito, de estimular la demanda hacia el servicio.
- Pero, si sólo se aplican los esquemas, principios y modos de gestión del Marketing tradicional, el futuro del servicio será una incógnita.



ESQUEMA GLOBAL DE LA APLICACIÓN DEL MARKETING TRADICIONAL EN EL SECTOR SERVICIOS

Gráfico 4.4

Y esto por una razón muy sencilla: "El Marketing tradicional hace que el cliente llegue hasta las puertas de su empresa por primera vez; pero sólo la eficaz gestión de las interrelaciones logre que ese cliente regrese una vez más. El Marketing tradicional es el cortejo; la gestión de las relaciones es el matrimonio"¹⁰.

El Marketing tradicional puede lograr que el usuario compre el servicio por primera vez pero sólo la eficaz gestión de la calidad externa logrará que el usuario deje de ser un comprador ocasional para convertirse en un cliente de la empresa, el verdadero sentido de esta palabra, es decir, en un comprador que se mantiene fiel a los servicios de la organización y que mantiene siempre vivo el ciclo de repetición de compras. Sólo así se alcanza el verdadero éxito de mercado.

4.1.3 LA MEZCLA DEL MARKETING MIX DE SERVICIOS

4.1.3. 1 EL SERVICIO COMO PRODUCTO

Al estudiar los productos y servicios, con frecuencia hay confusión sobre la terminología, así que será útil repetir algo que ya se ha mencionado en éste trabajo. Un producto es un concepto global que abarca objetos y procesos que proporciona algún valor a los clientes; bienes y servicios son subcategorías que describen dos tipos de producto. De éste modo, el término producto se usa con frecuencia en un sentido amplio para denotar un bien, o producto manufacturado, y un servicio. En éste apartado se tratará con profundidad el concepto de servicio como producto.

Como se mencionará en capítulos posteriores, los clientes no compran servicios; en realidad compran beneficios específicos. Es esencial reconocer que no todos los clientes son iguales. Las necesidades de los clientes para diferentes

¹⁰ Biblioteca de Manuales Prácticos de Marketing. "Las Tres Dimensiones del Marketing de Servicios". Editorial Díaz de Santos. España 1993. Pág. 50.

configuraciones de beneficios, características y atributos varían según el segmento de mercado.

De aquí que las características fundamentales del manejo del producto/servicio se pueden resumir en los siguientes conceptos:

- Flexibilidad; y
- Personalización.

En estos sentidos, el sector servicios tiene una amplia ventaja sobre el sector de los productos tangibles en el que los productos vienen dados y definidos al momento de iniciar el proceso de comercialización de los mismos. Como se señaló, en el sector servicios los productos pueden ser modificados al infinito, mejorados sin ser rediseñados, etc..

Pero aún más en el sector servicios se pueden crear productos nuevos en el momento de la comercialización de los mismos. Esto es posible gracias al concepto de paquetes de servicios que, a su vez constituyen un producto en sí. El ejemplo más fácilmente identificable es el caso de los paquetes que confeccionan las agencias y operadores de turismo en los que se integra:

- Una o más líneas aéreas.
- Uno o más hoteles.
- Una o más empresas de alquiler de automóviles.
- Una o más empresas de autobuses.
- Uno o más guías turísticos.
- Uno o más restaurantes, clubes, cafeterías.
- Uno o más espectáculos (teatro, shows, corrida de toros), etc..

En este caso el paquete o tour esta integrado por distintos productos/servicios generados por distintas empresas localizadas en distintos países. Pero, a su vez el paquete constituye un producto nuevo, creado para ser ofrecido de manera regular, para responder a las exigencias de un grupo muy específico de viajeros o, incluso para ser utilizado una sola vez por un solo consumidor y para responder a los gustos, deseos y requerimientos de ese viajero solitario.

Pero, igualmente, los paquetes pueden estar constituidos por servicios/productos generados por la misma empresa; por ejemplo, con un solo billete se puede utilizar todas las rutas (que son productos/servicios en sí) de una empresa de trenes, de autobuses o de aviones. Un paquete financiero está generalmente integrado por distintos servicios/productos que constituyen de por sí unidades que pueden ser comercializadas por separado.

En este caso se puede presentar igualmente la situación de que se diseñen paquetes específicos para cada persona o usuario de los servicios.

A esto último es a lo que se llama **la personalización del producto/servicio**, algo que es casi imposible de lograr en productos de consumo masivo duraderos o no, o que, en el caso de los bienes industriales, requiere un proceso previo de rediseño y ajuste usualmente costoso.

Como es lógico, estas amplias posibilidades de flexibilizar y personalizar los productos/servicios tienen incidencia directa sobre la gestión de Marketing y, de manera particular, respecto a las posibilidades de **segmentación de los mercados y de crear ofertas que se ajusten más específicamente a los mismos**.

Pero otro aspecto que hay que analizar, es una de las herramientas fundamentales para competir en la actualidad radica en la **diferenciación de la oferta**.

Esta posibilidad de diferenciar una oferta de otra es la que le da la oportunidad de convencer al consumidor de que nuestra oferta es superior a la de la competencia y que, en consecuencia, debe ser elegida preferentemente. Ahora bien, en realidad, en el sector servicios los productos/servicios en sí son prácticamente iguales; básicamente el transporte de pasajeros es similar en todas las líneas aéreas: Tomar un pasajero en una ciudad y llevarlo hasta otra; una cuenta corriente es fundamentalmente la misma en cualquier banco: Un seguro, el envío de paquetes, etc.; por igual.

Esto implica que a nivel del producto en sí la diferenciación debe realizarse en los servicios conexos, tal y como se señaló previamente: Los intereses que se paguen en la cuenta corriente (cuando los demás bancos no lo hacen), la calidad del servicio a bordo de una aerolínea, los planes secundarios que completan la póliza de seguros, el sistema de información que permita localizar rápidamente la situación de un envío (atención al cliente), etc..

Así se puede percibir el amplio abanico de posibilidades que plantea el sector servicios respecto al manejo del producto.

A. RAZONES PARA CREAR SERVICIOS

Los motivos que inducen a la empresa a crear nuevos productos o a modificar los existentes son:

- **Sustituir servicios** que hayan sido eliminados. En la actualidad muchas entidades financieras han suprimido las libretas de ahorro infantil y han creado productos financieros específicos para adolescentes y jóvenes que obtienen rentas propias.
- **Ofrecer servicios complementarios.** Por ejemplo, una compañía aseguradora puede crear planes de pensiones que sean complementarios de seguros de accidentes, de vida, de responsabilidad civil, etc.

- Utilizar el **exceso de capacidad** derivada de una demanda estacional. Las plazas de toros y los pabellones deportivos permiten que tengan lugar en ellos conciertos, ballets y otras manifestaciones artísticas, distintas de los espectáculos habituales que se desarrollan en estas instalaciones.
- **Defenderse** de la competencia. A veces las empresas crean servicios para reaccionar ante las innovaciones de la competencia. Una buena forma de defenderse de la competencia podría ser mejorar la calidad del proceso de prestación de los servicios. Ello representa una forma inteligente de mantener un posicionamiento más duradero, que sólo empresas orientadas al mercado, que hayan asumido los principios de Marketing Relacional pueden conseguir.
- Ocupar un **nicho de mercado**. Algunas empresas detectan nichos de mercado, segmentos muy especializados con unas necesidades o deseos muy específicos. Por ejemplo, algunos bancos han creado carteras de títulos pensando exclusivamente en la tercera edad, que desea rentabilidad, pero sobre todo seguridad y liquidez (Afore).
- Motivos de **rentabilidad**, como incrementar los beneficios, o combatir la estacionalidad de las ventas. Los hoteles ofrecen sus salones a empresas que hacen presentaciones o demostraciones de sus productos para ganar más dinero.
- Motivos de **dinámica**. Algunas empresas desean proporcionar una imagen innovadora y de poseer capacidad de renovación de sus productos. El BBV revolucionó el concepto de libreta de ahorro con su libretón BBV, producto que funda muchas características de las libretas y de las cuentas corrientes.
- **Exigencias legales**. En la actualidad el cumplimiento de determinadas normatividades se traduce en la creación de nuevos servicios en su abandono o en su modificación. Por ejemplo, el respeto al medio ambiente a convertido en obligatoria la recolección selectiva de residuos por empresas especializadas. Los aviones, ascensores, teleféricos y escaleras mecánicas son sometidos a revisiones periódicas, por razones legales, para garantizar la seguridad de sus usuarios.
- La **presión social**, ante unos determinados intereses o valores, puede ser también una fuerza que incide en el desarrollo de nuevos servicios. Por ejemplo, los

servicios de planificación familiar o el cuidado de los niños son servicios que responden a deseos de las nuevas familias en la sociedad actual.

B. LA MARCA DE LOS SERVICIOS

Las empresas de servicios crean denominaciones de marca por las mismas razones que los fabricantes de bienes. Las marcas sirven para posicionar los productos, pues permiten identificarlos y diferenciarlos de los competidores; facilitan la introducción de otros nuevos; constituyen una barrera de entrada; facilitan la repetición en el consumo y la fidelidad de los consumidores.

Todas estas ventajas se suman a otra clave para los empresarios: Los consumidores están dispuestos a pagar un sobreprecio por productos con marca, pues ésta añade valor.

C. PORQUE FRACASAN LOS SERVICIOS

Incluso aquellos servicios que se han lanzado al mercado tras un largo y minucioso proceso de desarrollo pueden fracasar. Algunas razones son:

- Los servicios pueden haber tenido **carácter imitativo**, lo que no representa para los consumidores ninguna ventaja real. Por ejemplo, si un banco creara un plan de pensiones y otro copiara el servicio, el mercado no percibiría ventajas diferenciales. El imitador no consigue diferenciarse y posicionarse.
- En segundo lugar, el mercado puede haberse **valorado mal** desde el punto de vista de su tamaño o desde la perspectiva de quienes serán los usuarios. Una mala segmentación es causa del fracaso de los servicios.

- **Las actividades de Marketing Mix mal desarrolladas**, como precios inadecuados, deficientes actividades de distribución, promoción y comunicación hacen que los servicios fracasen.
- **Limitaciones internas** de las empresas, como estructuras organizativas inadecuadas, orientaciones a la venta, sistemas de incentivos poco motivadores, ausencia de Marketing Relacional, o escasez de recursos son causas frecuentes de fracaso de productos que se han lanzado a los mercados.
- Finalmente, es posible que los servicios nuevos **no respondan a lo que se espera** de ellos y los consumidores se sientan defraudados.

4.1.3.2 EL PRECIO DE LOS SERVICIOS

El precio juega un papel crucial en la mezcla del Marketing porque atrae ingresos a los negocios. Las decisiones con respecto al precio son significativas porque determinan el valor para el cliente e intervienen en la construcción de una imagen para el servicio, además, el precio también da una percepción de calidad. En el presente apartado se tratará de analizar el precio en los servicios.

A. CONCEPTO DE PRECIO

Para fines prácticos, se puede conceptualizar el precio como la cantidad de dinero que está dispuesto a pagar el consumidor para lograr la posición, consumo o uso de un producto. Ahora bien, tradicionalmente el factor precio ha constituido un elemento de mucha importancia en el diseño de las estrategias de Marketing en el sector de bienes tangibles. Para muchos autores, existen dos únicas maneras de competir ventajosamente en un mercado:

- Con una oferta suficientemente diferenciada, de manera que el consumidor perciba un valor en la misma; o

- Mediante bajos precios, como consecuencia de una política de bajos costos.

Esta es una muestra de la importancia que se le asigna al elemento precio en el área de los productos tangibles. En realidad para muchos productos tangibles en su enfoque competitivo, el factor precio constituye el elemento determinante en la estrategia de Marketing.

La pregunta es **¿El factor precio es tan importante en el sector servicios?**. En otras palabras ¿Hasta que punto en el sector servicios, el factor precio puede llegar a ser el elemento que incline la decisión de un consumidor hacia una marca u otra?

En el sector servicios el factor precio no tiene relevante importancia en la decisión de compra de un consumidor. Esto es por varias razones:

- Debido a la complejidad y variedad de los productos/servicios que intervienen en el mercado, se hace muy difícil hacer una comparación objetiva entre las distintas ofertas;
- Aún cuando sea posible esta comparación (por ejemplo: Líneas aéreas, restaurantes, etc.) la alta carga emocional que se produce en el proceso producción-consumo hace que muchas veces los aspectos objetivos pierdan importancia en el proceso de decisión;
- Debido a que el producto/servicio puede ser mejorado en el momento de la producción-consumo los niveles de calidad que percibe el cliente son tan diferentes que hacen muy difícil una verdadera comparación de la relación calidad-precio de las distintas ofertas;
- En el sector servicios, más que en los bienes tangibles los consumidores valoran más los elementos que integran el denominado “valor añadido” del producto (por ejemplo, en un banco: Ausencia de errores, claridad en las transacciones, facilidad de manejo de los productos/servicios, flexibilidad de horarios, discreción, nivel de

valor de uso y valor final, aunque este último tiene mayor influencia en algunos servicios específicos, como es el caso de los seguros.

El valor de compra se refiere al planteamiento que se hace todo consumidor potencial en el momento de la decisión de compra.

El valor de uso se refiere al cumplimiento de las expectativas creadas. En otras palabras, logro de un alto nivel de satisfacción del consumidor con el producto adquirido.

Por último, el valor final se refiere, en sus aspectos positivos, al valor en dinero que se espera recibir en el momento de desechar el uso del producto o en sus aspectos negativos, el costo real o psicológico, que tiene el desechar el producto al final de su uso. Este aspecto se aplica casi exclusivamente al denominado valor de rescate de algunas pólizas de seguros y algunos instrumentos de inversión.

Todos estos factores intervienen en la valoración que hace el consumidor para justificar el precio de un producto y no sólo los elementos físicos que intervienen en su elaboración o estructuración (procesos).

4.1.3.3 LA DISTRIBUCIÓN DE LOS SERVICIOS

La distribución implica considerar la manera de entregar el servicio al cliente y dónde debe llevarse a cabo. Esto tiene una relevancia particular en los servicios ya que con mucha frecuencia no pueden almacenarse y se producen y consumen en el mismo punto. El lugar también tiene importancia ya que el ambiente en el cual el servicio se entrega, y la manera como se proporciona, son parte del valor y de los beneficios percibidos del servicio.

En el sector servicios el área de la distribución es necesario enfocarla en sus dos vertientes fundamentales: La distribución física, se percibe una tendencia que podría ser definida (a pesar del aparente contrasentido) de la siguiente manera: **Masificación de la distribución con el fin de lograr la desmasificación de la gestión de Marketing.**

Lo que se ha venido denominando como “desmasificación” de la gestión de Marketing implica contacto más directo con el cliente con el fin de darle el tratamiento individualizado que dicho enfoque requiere. Este tipo de gestión precisa crear mayores posibilidades de producir ese contacto directo. Y esta mayor creación de contactos sólo se logra mediante una ampliación, o “masificación” de la estructura de distribución.

Posiblemente, el ejemplo más claro en éste sentido lo constituye el sector bancario y financiero no sólo a través de la multiplicación de oficinas descentralizadas sino mediante los nuevos instrumentos de distribución que permiten y facilitan el acceso más rápido y amplio de los servicios bancarios: Cajeros automáticos, terminales en las empresas, etc..

Pero también en otros sectores del área de servicios se puede notar esta tendencia: La multiplicación de agencias de viajes, el creciente desarrollo en las estructuras de distribución de las empresas de seguros (sucursales, agencias, agentes, etc.), las cadenas de restaurantes con unidades propias o que se manejan en régimen de franquicias, etc..

Por su parte, en la gestión de ventas, hoy más que nunca, **la venta personal aumenta su importancia como elemento estratégico del Marketing Mix.**

El crecimiento del número de servicios dentro del mismo sector, la flexibilidad de los mismos, la posibilidad de personalizarlos, las casi infinitas

alternativas que ofrecen los paquetes, etc.; llevan consigo la necesidad de un trato muy personal empresa-cliente.

Incluso, para muchos sectores la gestión de ventas en sentido general y, de manera especial, la venta personal constituye el **factor de diferenciación en el mercado** y, en consecuencia, **la fortaleza fundamental de muchas empresas**.

4.1.3.4 LA PROMOCIÓN DE LOS SERVICIOS.

El elemento promocional de la mezcla de Mercadotecnia de servicios juega un papel vital en la comunicación del posicionamiento del servicio al cliente. La promoción agrega significado a los servicios; también puede añadir tangibilidad y ayudar al cliente a hacer una mejor evaluación de la oferta del servicio.

La promoción de servicios comprende diversas áreas principales, las cuales se conocen como **mezcla de comunicación** o **mezcla de promoción**, que incluyen los siguientes elementos:

- Publicidad
- Ventas Personales
- Promoción de ventas

- **PUBLICIDAD**

Los anuncios publicitarios son una de las formas principales de comunicación impersonal utilizadas por las empresas de servicios. La función de los anuncios publicitarios en la Mercadotecnia de servicios es construir conciencia acerca del

servicio, facilitar la persuasión para que el cliente compre y diferenciar el servicio de otras ofertas.

La publicidad no sólo sirve para despertar en los consumidores el interés por los servicios sino también, para que los consumidores comprendan los servicios y puedan tangibilizarlos.

- **VENTAS PERSONALES**

Las ventas personales tienen una función vital en los servicios por el gran número de negocios de servicios que implican:

- Interacción personal entre el proveedor del servicio y el cliente.
- Que el servicio sea proporcionado por una persona y no por una máquina.
- Que las “personas” son parte del producto de servicio.

Muchos clientes de las empresas de servicios tienen una relación estrecha y vigente con los proveedores del servicio. Bajo estas circunstancias las ventas cumplen con un papel crucial en la mezcla de comunicaciones.

- **PROMOCION DE VENTAS**

La promoción de ventas debe concebirse como el conjunto de técnicas cuyos objetivos son conseguir incrementar las ventas. Forma parte de las actividades de comunicación de las empresas con el mercado. Generalmente, la promoción de venta de los servicios puede estar dirigida a tres audiencias:

- **Clientes:** Ofertas gratuitas, muestras, demostraciones, sorteos, regalos, acciones en el punto de venta, cupones, reembolsos en efectivo y, frecuentemente, en precios más ventajosos para los consumidores.

- **Intermediarios:** Bienes gratuitos, descuentos, intercambios de anuncios, publicidad cooperativa, concursos de distribución, premios.
- **Fuerza de ventas:** Bonos, recompensas, concursos y premios al mejor vendedor.

Es importante mencionar que, en la actualidad, en el sector servicios se está generando una nueva tendencia en cuanto a las actividades tradicionales de promoción, las cuales se resumen de la siguiente manera:

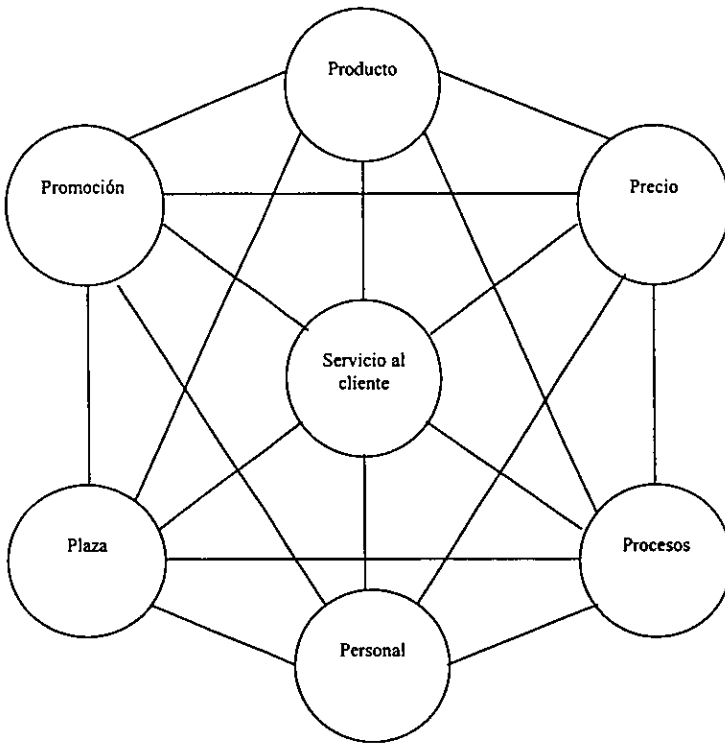
- La publicidad por medios masivos se está haciendo cada vez más conceptual y menos persuasiva;
- La función que se está asignando a ésta técnica es más que nada la creación de imagen, y muy especialmente: **La creación de una imagen diferenciada;**
- La labor de persuasión y de inducción a la compra se está dejando cada vez más en manos de las otras actividades de promoción: Promoción de ventas y muy particularmente a la venta personal;
- Se recurre cada vez más a las actividades de promoción de venta (concursos regalos, etc.) aún en los sectores que tradicionalmente eran negados al uso de este tipo de acción (por ejemplo los bancos);
- Con la proliferación de los paquetes de servicios, se ha venido generalizando el uso de las ofertas promocionales: Precio reducido por la compra de dos o más servicios, obsequio de un servicio con la compra de otro, descuentos escalonados por volúmenes, asignación de comisiones en relación con el volumen anual de servicios consumidos, etc.

4.1.4 MARKETING MIX AMPLIADO

Anteriormente se comentó que el modelo de las “Cuatro P” es innecesariamente restrictivo. El marco de un Marketing Mix ampliado en el sector

servicios, que se muestra en la gráfico 4.5, permite incluir todas las complejidades en las que debe centrarse la atención en el Marketing Relacional.

El Marketing Mix que aparece en el gráfico 4.5 plantea siete elementos; las “Cuatro P” tradicionales (producto, precio, plaza y promoción), más tres elementos adicionales: Personal, procesos y prestación del servicio al cliente. Los dos primeros se pueden resumir dentro de una palabra: Calidad.



EL MARKETING MIX AMPLIADO

Gráfico 4. 5

4.1.4.1 SERVICIO AL CLIENTE

Existe un cierto nivel de desacuerdo entre diversos escritores sobre si se debe o no incluir el servicio al cliente como un elemento individual del Marketing Mix o si, por el contrario, debe ser considerado como parte de uno o más de los otros elementos del mismo. Cabe recalcar que la calidad del servicio al cliente es un factor fundamental de diferenciación para las compañías de servicios. Los clientes cada vez son más complejos en sus requerimientos y demandan cada vez con mayor frecuencia estándares superiores de servicio.

En la actualidad, con frecuencia se percibe el servicio como un elemento que pertenece a las áreas de distribución y la logística. Esta perspectiva del servicio a clientes como resultado de las funciones de distribución y logística busca explicar su significado en términos de la manera en que los servicios se proporcionan y hasta qué punto los clientes o consumidores se muestran satisfechos, en especial, en términos de fiabilidad y rapidez de la entrega.

Se deben considerar diferentes argumentos para justificar la inclusión del servicio al cliente como un elemento individual del Marketing Mix. Éstos incluyen los siguientes:

- **Cambios en las expectativas de los clientes.** En casi todos los mercados los clientes son, ahora, más exigentes y sofisticados, que, digamos, treinta años atrás. Los mercados de servicios se están haciendo cada vez más profesionales y recurren, con más frecuencia, a establecer un vínculo más fuerte en sus relaciones con los clientes.
- **La creciente importancia del servicio a la clientela.** Ante los cambios que se están produciendo en las expectativas de los clientes los competidores están considerando el servicio al cliente como un arma competitiva con la que pueden diferenciar sus ofertas.

- **Las necesidades de una estrategia relacional.** Para estar seguro de formular, implantar y controlar una estrategia de servicio al cliente que sea capaz de generar proposiciones de valor para los clientes, es necesario asignarle un papel central y no considerarlo como algo que forma parte de otro u otros de los elementos del Marketing Mix.

4.1.4.2 PROCESOS

También los procesos, por la contribución que hacen, deberían ser considerados como un elemento individual del Marketing Mix. Toda actividad de trabajo es un proceso. La gestión de los procesos incluye los procedimientos, la programación de las tareas, los mecanismos, las actividades y las rutinas que permiten entregar un servicio a los clientes. Implican decisiones, dentro de la política de las empresas, sobre la implicación de los clientes y la discreción de los empleados. La identificación de los procesos de gestión constituye una actividad separada y supone un requisito previo a toda actividad que tenga como fin mejorar la calidad.

La identificación de manejo de procesos como una utilidad separada es un prerequisite de la mejora de la calidad del servicio. La importancia de éste elemento se destaca en forma especial en los negocios de servicios, donde los inventarios no pueden almacenarse. Los bancos proporcionan un buen ejemplo de esto. Al configurar la manera en que proporcionan los servicios por medio de la introducción de cajeros automáticos, han podido liberar a su equipo para manejar necesidades más complejas de los clientes para aquellos que sólo requieren efectivo.

Aunque el elemento personal es crucial en el Marketing de servicios, no habrá atención o esfuerzo capaz de trascender un desempeño continuado de proceso insatisfactorio. Ésta es un área donde el enfoque de “capacitación sonriente” para el servicio a clientes adoptado por muchas compañías no tiene ningún efecto. Si los

procesos que apoyan la entrega de un servicio no pueden, por ejemplo, hacer rápidas reparaciones de equipo luego de una descompostura o proporcionar una comida dentro de un lapso definido, el resultado será un cliente insatisfecho. Esto sugiere que se necesita una cooperación cercana entre los equipos de operaciones y el Marketing que están involucrados con el manejo del proceso. Al identificar los procesos como un elemento separado del Marketing Mix, se reconoce la importancia de la calidad del servicio.

Si la operación del servicio se ejecuta de manera eficiente, el proveedor del servicio tendrá una clara ventaja sobre competidores menos eficientes. Por ejemplo, un sistema de reservaciones de hotel que asegure que a un cliente frecuente se le asigne un cuarto específico se considerará como eficiente. Si hay confusión en el proceso de reservación, es probable que el cliente sea más crítico de los servicios ofrecidos por el hotel.

4.1.4.3 PERSONAL

A pesar de que un gran número de empresas se dice “que los empleados son el principal activo” esta claro que esta expresión no pasa de ser un lugar común sin un verdadero significado.

El hecho de reconocer la contribución que, como parte del Marketing Mix, hace el personal a los esfuerzos por captar y retener a los clientes, mejorará de forma importante la posición y actuaciones competitivas de las empresas. Un aspecto fundamental de ver al personal como parte del Marketing Mix radica en reconocer que los diferentes papeles que pueden desempeñar los empleados de una organización inciden directamente tanto en las actividades de Marketing como en los contactos con los clientes. Estos papeles se categorizan en cuatro grupos, véase gráfico 4.6:

- **Contactadores.** Tienen contactos frecuentes y periódicos con los clientes y están fuertemente implicados en las actividades convencionales de Marketing. Ocupan una amplia gama de puestos incluyendo ventas y servicios al cliente. Deben recibir suficiente información, estar preparados y motivados para dar servicio a los clientes deben ser contratados de acuerdo a su capacidad de respuesta a las necesidades de sus clientes y evaluados y recompensados con esa misma base.
- **Modificadores.** Son personas que ocupan puestos como; recepcionistas, telefonistas, etc, que a pesar que no están directa y profundamente implicados en las actividades convencionales de Marketing, tienen, sin embargo, contactos frecuentes con los clientes. Por tanto, deben tener una visión muy clara de cuál es la estrategia de Marketing de la empresa y del papel que pueden desempeñar al responder eficazmente a las necesidades de los clientes.
- **Influyentes.** Estos a pesar de que están implicados en las actividades convencionales del Marketing Mix, tienen contactos pocos frecuente o nulos con los clientes. Incluyen cometidos como investigación y desarrollo, investigación de mercados, etc., constituyen una parte importante de la implantación de la estrategia relacional de Marketing. Deben ser evaluados y recompensados de acuerdo con estándares basados en actuaciones que muestren una clara orientación al cliente y deben programarse en su desarrollo laboral un alto nivel de contactos con los clientes.
- **Aislados.** Están formados por distintas funciones de apoyo que ni tienen contacto frecuente con los clientes ni participan en las actividades convencionales de Marketing. Sin embargo, al ser personal de apoyo, sus actividades afectan de forma determinante el nivel de eficacia de la organización. Entre los empleados que pertenecen a esta categoría e incluyen los del departamento de compras, de personal y de procesamiento de datos. Este personal debe ser consciente y

sensible al hecho de que los clientes internos, al igual que a los externos, tienen necesidades que deben ser satisfechas.

Cada uno de esos elementos del Marketing Mix interactúan con los otros, y un factor clave radica en la integración de los distintos componentes del mismo con el fin de que se apoyen entre sí en los esfuerzos que se realicen para lograr el mejor ajuste posible entre el entorno interno de la organización y el entorno integrado por los clientes externos.

EMPLEADOS QUE INFLUYEN EN LOS CLIENTES

	: Implicados en el Marketing Mix Convencional	No directamente implicados en el Marketing Mix
Contacto con clientes frecuente o periódico	CONTACTADORES	INFLUYENTES
Contacto infrecuente o nulo con los clientes	INFLUYENTES	CONTACTADORES

Gráfico 4.6

Se ha analizado algunas de las razones que justifican la inclusión del servicio al cliente, personal y procesos como elementos del Marketing Mix como puntos clave para el logro de altos niveles de calidad, y como tales se analizarán con más detalle en capítulos posteriores.

APARTADO 4.2
CALIDAD

4.2.1 CONCEPTO DE CALIDAD

Existen diversos conceptos con base al significado de la calidad; pero es importante globalizar una idea general de ellos, los cuales serán estudiados para establecer un concepto propio y aplicarlo a los servicios.

A continuación se mencionan los conceptos de tres expertos en calidad:

- Kaoru Ishikawa. “La calidad es desarrollar, manufacturar, y mantener un producto de calidad que sea más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor”¹¹.
- Phillip Kotler. “La calidad representa su capacidad estimada del producto para cumplir con sus funciones e incluye durabilidad, seguridad, precisión, facilidad de operación y reparación”¹².
- Edwards Deming. “Calidad significa satisfacer la demanda del cliente. Está basada en la prevención de las características de no calidad. Errores, defectos en los productos adquiridos, tiempos muertos, demoras, fallas, condiciones de trabajo peligrosas. Todo servicio debe intentar satisfacer la demanda del cliente eliminando estas características de no calidad”¹³.

Con base a lo anterior se establece un concepto de calidad en los servicios:

“La calidad es el grado en que un servicio satisface las necesidades, deseos y expectativas de los consumidores y usuarios, no olvidando que esta debe ser considerada desde el punto de vista de los mismos”.

¹¹ Ishikawa, kaoru. “¿Qué es el Control de Calidad?. Editorial Norma. México 1992. Pág. 40.

¹² Kotler, Phillip. “Dirección de Marketing”. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. México 1995. Pág. 520

¹³ Rosander, A.C. “Los Catorce Puntos de Deming aplicados a los Servicios”. Editorial Díaz de Santos. España 1992. Pág. 12.

En éste concepto se trata de enfatizar que calidad es igual a satisfacción de los consumidores y usuarios, ya que sólo así se puede decir que un servicio produce un beneficio.

4.2.2 RELACIÓN ENTRE CALIDAD Y MARKETING RELACIONAL

En el Marketing Relacional las estrategias competitivas exigen que se conozca lo que el cliente valora (o podría valorar) y a qué precio. Las empresas deben fijarse como objetivo el logro de un determinado posicionamiento en sus mercados, con el fin de atraer y retener a los clientes. El propósito de toda estrategia de Marketing Relacional debe ser, el de modificar la dinámica del mercado para actuar a favor de una empresa en particular al ofrecer, en los mercados seleccionados, un valor único que sea sostenible y rentable en un largo período de tiempo.

El Marketing Relacional y la calidad al actuar como estrategia competitiva procura siempre crear un nivel de valor en los productos o servicios que venden, que induzcan a los clientes a regresar a comprar una y otra vez. Al concepto de calidad que se refiere es en el sentido de “valor percibido por el cliente” con la clase de apoyo y características que de verdad logran que el cliente vuelva una y otra vez, esto es, que el énfasis estratégico se sitúa más en la retención de los clientes que en captarlos por primera vez.

En los mercados fraccionados y sin regulación, las empresas no subsistirán sin calidad. La calidad es el medio de que disponen las empresas para mantener, durante largos períodos de tiempo, su posición respecto a las ofertas competitivas. La calidad es el atributo que permite a una oferta ser única y valiosa desde la perspectiva de los clientes. La calidad es al mismo tiempo el hecho de lograr que la oferta sea diferente y la evaluación que hacen los clientes.

Lo que una empresa ofrece puede ser analizado atendiendo a los resultados o productos y a las necesidades de los clientes en términos de insumos.

4.2.3. DIMENSIONES DE LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS

Es necesario realizar investigaciones de mercado específicas para definir, en cada una de las situaciones de mercado, las dimensiones o criterios claves que utilizan los clientes para evaluar la calidad.

Zeithmal y Berry indican que existen 10 dimensiones fundamentales que los usuarios utilizan para calificar el nivel de calidad de una empresa de servicios. Estas dimensiones, que se describe brevemente en el gráfico 4.7, son las siguientes:

- "Aspectos físicos
- Fiabilidad
- Capacidad de respuesta
- Profesionalidad
- Cortesía
- Credibilidad
- Seguridad
- Accesibilidad
- Comunicaciones
- Comprensión del cliente"¹⁴

¹⁴ Zeithmal Valarie A, Parasuraman A. y Berry Leonard L. "Calidad Total en la Gestión de los Servicios". Editorial Díaz de Santos. España 1993. Pág. 23-26.

1. Aspectos físicos	Apariencia de instalaciones, personal, equipos, comunicaciones, materiales.
2. Fiabilidad	Habilidad para realizar el servicio prometido de forma confiable y de acuerdo con las normas técnicas del sector.
3. Capacidad de respuesta	Disposición para ayudar al cliente y ofrecer un servicio rápido y a tiempo.
4. Profesionalidad	Posesión demostrada de los conocimientos y habilidades que permiten realizar el servicio con eficacia.
5. Cortesía	Respeto, consideración y sentido de simpatía y amistad que se demuestra a los clientes.
6. Credibilidad	Confianza, fe, honestidad, que proyecta la empresa, su personal y los servicios suministrados.
7. Seguridad	Ausencia de daños, riesgos y dudas.
8. Accesibilidad	Disponibilidad y facilidad de contacto con la empresa y sus directivos.
9. Comunicaciones	Capacidad para mantener a los clientes informados en un lenguaje que puedan entender y disposición para escucharles.
10. Comprensión del cliente	Esfuerzos que se realizan para conocer, con la mayor amplitud posible, las necesidades, deseos y expectativas de los usuarios.

LAS DIEZ DIMENSIONES DE LA CALIDAD EXTERNA EN EL SECTOR SERVICIOS

Gráfico 4.7

Para fines prácticos Zeithmal y Berry resumieron estas diez dimensiones en cinco de la siguiente manera:

- ASPECTOS FÍSICOS
- FIABILIDAD
- CAPACIDAD DE RESPUESTA
- SEGURIDAD, que incluye profesionalidad, cortesía, credibilidad y seguridad.
- EMPATÍA que incluyen accesibilidad, comunicaciones y comprensión del usuario.

El logro de un alto nivel de calidad en el sector servicios implica que se realicen esfuerzos conscientes y consistentes para que la prestación del servicio se realice alcanzando los niveles más altos posibles en cada una de las diez dimensiones antes señaladas.

Alguna de estas dimensiones está directamente relacionada con las actuaciones personales y los contactos que establece el personal con los clientes. A primera vista, la empatía y la seguridad encajan en esta categoría. También parece que la capacidad de respuesta y la fiabilidad son el resultado directo de las actuaciones del personal y, en los sectores en que existe un alto nivel de contacto con la clientela, los clientes tienden a relacionar el resultado obtenido con las actuaciones percibidas en el personal de las empresas.

Sin ninguna intención de disminuir la importancia y las habilidades necesarias para lograr contactos de alta calidad, el personal de una empresa sólo puede actuar hasta donde se lo permita el apoyo que recibe del sistema global u operativo de la organización. Lo que muchas veces no se percibe con precisión es que la fiabilidad y la capacidad de respuesta de un servicio se fundamentan en la fiabilidad y capacidad de respuesta de los sistemas y procesos de la empresa y en la forma en que ha sido

diseñado el entorno de trabajo y de su capacidad para facilitar la realización de las tareas.

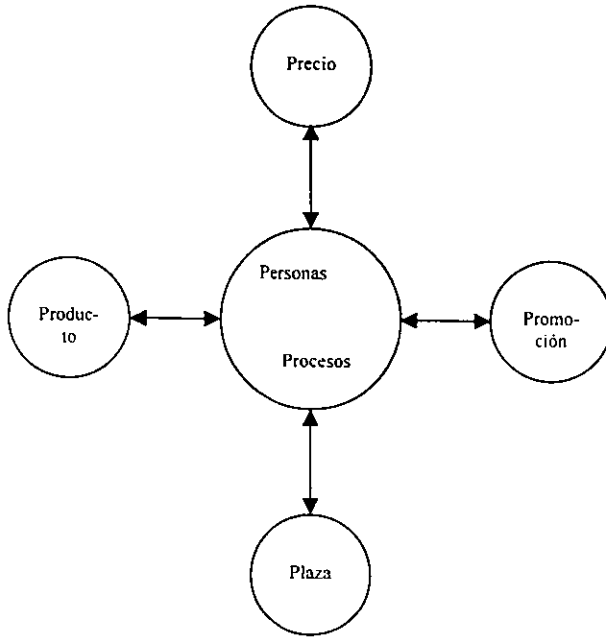
4.2.4 CALIDAD EN EL SERVICIO

En el Marketing Relacional existe una relación recíproca entre las personas (que se implican en los procesos operativos) y los procesos (que implican a las personas). Cada uno de ellos constituye la clave para lograr la eficiencia del otro. Esto implica un cambio en los enfoques de gestión. Es necesario que ésta se centre en actividades que tengan como meta estimular el apoyo y la participación de las personas, con el fin de que trabajen en los esfuerzos que se realicen para mejorar el diseño y la organización de los procesos.

En estas condiciones, la relación personas-procesos que se produce dentro de la organización se convierte en la “fuerza conductora” que dirige al liderazgo en la calidad, véase el gráfico 4.8

A esta relación se le llama “**fuerza conductora hacia la calidad del servicio**”, debido a que transmite energía a todas las estructuras operativas relacionadas con la planificación, de mejora y el control de las soluciones de calidad y los servicios de apoyo.

Además estas actividades adoptan formas funcionales y operativas que, en el modelo se ha denominado como producto, precio, plaza y promoción. Cuando esas cuatro funciones están debidamente alineadas, confieren un nivel de calidad total a la oferta total de la empresa. Cuando se les gestiona por separado, mantienen diferentes expectativas respecto a la totalidad de las actividades de la organización. El Marketing Relacional reconoce, desde el punto de vista de los clientes, que la calidad es algo más que la suma de las partes.



**LAS FUERZAS CONDUCTORAS DE LA CALIDAD
DEL SERVICIO**

Gráfico 4.8

Tratar de lograr mejoras en los niveles de calidad por medio de las fuerzas conductoras de la calidad del servicio plantea el desarrollo de un proceso formal de cambio que implique a toda la organización, es decir, establecer una alianza con otros u otros departamentos y proceder sobre las mismas bases.

El Marketing Relacional pone énfasis en la implicación del departamento de Marketing en los aspectos relacionados con los mercados internos de clientes y proveedores, debido a que, en definitiva, la mejora de la calidad, aunque sus

resultados se perciban externamente, constituye **una actividad interna que se basa en la colaboración**. Lo que es más difícil de mantener en la mente es que el liderazgo en la calidad necesita tanto de **habilidades sociales** (calidad externa) como **habilidades técnicas** (calidad interna). Ésta, obviamente, es otra forma de decir, **personas y procesos**.

4.2.4.1 PROCESOS (CALIDAD INTERNA)

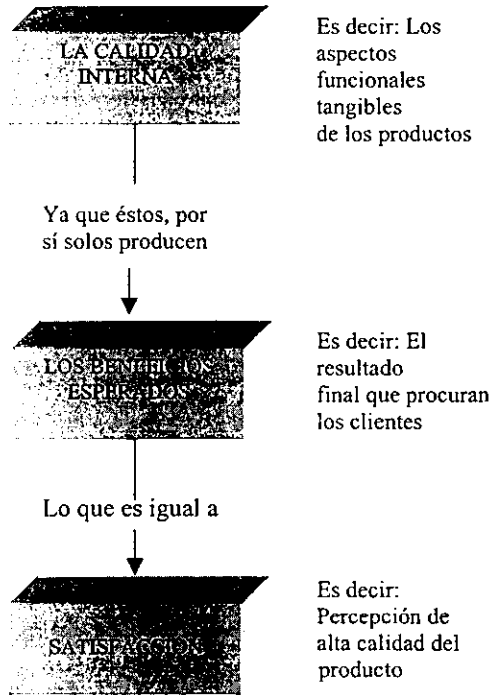
En el sector de los bienes tangibles los consumidores evalúan fundamentalmente los aspectos funcionales tangibles de los productos; es decir, las prestaciones físicas del producto: Lo que hace el producto (véase gráfico 4.9).

Este aspecto es lo que se ha denominado como **calidad interna** o como **calidad técnica**. Desde ese punto de vista, el logro de un producto de alta calidad en el sector de bienes tangibles sigue, más o menos el siguiente proceso:

- a) Determinar, con la mayor precisión posible cuáles son las necesidades, deseos y expectativas de los consumidores.
- b) Convertir esas características en especificaciones del diseño del producto.
- c) Adecuar sus procesos de producción para cumplir con precisión esas especificaciones.
- d) Establecer las normas o estándares de calidad que le permitan controlar que su producción se ajuste a esas especificaciones y evite que se comercialicen productos que no cumplan con esas normas.

De esta forma, las empresas del sector de bienes tangibles pueden controlar por anticipado la calidad total de sus productos. En este caso si funciona el esquema básico de Marketing tradicional y su forma de encarar los mercados.

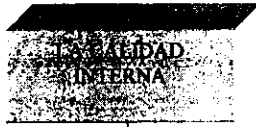
LOS CONSUMIDORES
EVALÚAN



**EVALUACIÓN DE LA CALIDAD EN EL SECTOR
DE LOS PRODUCTOS TANGIBLES**
Gráfico 4.9

Sin embargo en el sector servicios la evaluación de la calidad por parte de los usuarios incluye un ingrediente adicional que, en muchos casos puede llegar a ser tan o más importante que la calidad interna o técnica, lo cual se denomina calidad externa y que puede ser definida como la forma como se realiza la prestación de un servicio; es decir, las características que asume la “entrega” del servicio al cliente. Este enfoque aparece en el gráfico 4.10

LOS USUARIOS
EVALÚAN



Es decir:
Los aspectos
funcionales del
servicio

Y además:



Es decir: La forma
como se realiza la
prestación del
servicio

Ya que estas dos
facetas del servicio
son las que producen



Es decir: El
resultado final que
procuran
los clientes

Lo que es igual a



Es decir:
Percepción
de alta calidad del
producto

EVALUACIÓN DE LA CALIDAD EN EL SECTOR SERVICIOS

Gráfico 4.10

Tan importante es que una línea aérea nos traslade con los más altos niveles de seguridad hasta el destino que hemos seleccionado (calidad interna) como el trato y la atención que se recibe de esa línea antes, durante y después del vuelo (calidad externa).

En todas las empresas de servicios se producen la misma situación. Por ejemplo: Usted visita un establecimiento para comprar su marca de bebida favorita. Si en ese establecimiento le atienden mal, con un trato descortés, usted pierde excesivo tiempo esperando, los empleados demuestran que no conocen a fondo lo que están vendiendo, etc., su reacción lógica será la de no volver a comprar en ese establecimiento si existe otro que venda los mismos productos y que esté localizado más o menos cerca. Pero esto no implicará que usted dejará de comprar su bebida favorita.

Por contrario, si usted tiene la misma experiencia con un banco, una línea aérea, una empresa de transporte o aseguradora su reacción lógica será la de cambiar empresa proveedora del servicio porque considerará que el producto recibido no es de calidad.

En otras palabras, la evaluación de la calidad que hace una persona de un bien tangible no se ve afectada por la forma como se le entregue ese producto, dado que para esa persona lo más importante es la calidad interna del producto; es decir, sus prestaciones tangibles.

Por el contrario, en el sector servicios la evaluación de la calidad se ve necesariamente afectada por la forma como se realiza la prestación del servicio, es decir, por el nivel de calidad externa.

En el sector de bienes tangibles, la calidad externa se considera como un elemento extra que puede favorecer la aceptación del producto, pero no como algo determinante en el proceso de compra.

En el sector servicios la calidad externa forma parte integral e inseparable “producto final” que se entrega al usuario y, en consecuencia, constituye un elemento indisoluble de las ofertas de las empresas de servicio.

4.2.4.2 PERSONAL (CALIDAD EXTERNA)

La calidad externa constituye un elemento indisoluble de la oferta de las empresas que operan en el sector servicios. De ahí, que luego de alcanzar un nivel adecuado de calidad interna, lo importante para una empresa de servicios es alcanzar un alto nivel de su calidad externa.

De otra manera, sería imposible que su servicio fuese calificado como excelente y, en consecuencia, preferido por los usuarios, al margen de que su calidad interna sea o no la más alta del sector.

Respecto a esta última puntualización, en el sector servicios se plantean dos problemas de fondo:

- La calidad externa es intangible, y
- La calidad interna de la mayoría de los servicios que compiten entre sí en un mismo segmento del mercado tiende a ser percibida por los usuarios como similar.

Se ha dicho que lo que venden todos los productos y servicios son promesas de beneficios futuros. En el sector de los bienes tangibles esas promesas están

sustentadas por un elemento físico que el consumidor puede ver, tocar, oler, escuchar o gustar. Este hecho le permite al consumidor de productos tangibles emitir un juicio, una valoración, sobre esas características del producto, ya que pueden llegar a conocerlas con mayor o menor precisión.

En el sector servicios nada de eso existe. El usuario no dispone de pistas ciertas que le permitan evaluar a priori la calidad de un servicio. Por ejemplo, ¿cómo puede un usuario evaluar por anticipado la solidez financiera o la corrección de los registros (calidad interna) de un banco como para sentirse seguro de confiarle su dinero?.

Los usuarios, más que conocer las empresas de servicios y la calidad interna de sus ofertas deben confiar en ellas.

De ahí que en el sector servicios la imagen de las empresas proveedoras sea más importante que en el sector de tangibles. Y la imagen de una empresa descansa, en una parte importante, en la calidad externa de sus servicios.

Sin embargo, uno de los planteamientos errados que se encuentran en muchas de las empresas de servicios es que cuidan mucho su calidad interna estableciendo controles y más controles para asegurarse de que sus servicios respondan a las normas o estándares existentes en el sector, pero descuidan su calidad externa.

Esto, las coloca en una situación de desventaja competitiva, los usuarios perciben que la calidad interna de la mayoría de las empresas de servicios que compiten en un segmento son muy similares entre sí. El único elemento que hace variar esta percepción es la diferencia en el tamaño aparente de las empresas. En la mente de los usuarios, las grandes son mejores. Sin embargo, no se trata necesariamente de una realidad, sino de una percepción.

El mayor tamaño no asegura siempre una más alta calidad interna. Para la mayoría de los usuarios todas las grandes empresas son iguales entre sí. No importa que esa similitud verdaderamente exista o no. Lo importante es que los usuarios lo perciben así. Esta situación impide que las empresas del sector puedan alcanzar un alto grado de diferenciación sólo a partir de sus servicios básicos. Es decir, su calidad interna.

Para lograr la necesaria diferenciación que les permita distinguir su empresa del resto de los competidores, las empresas del sector servicios deben recurrir necesariamente a la calidad interna.

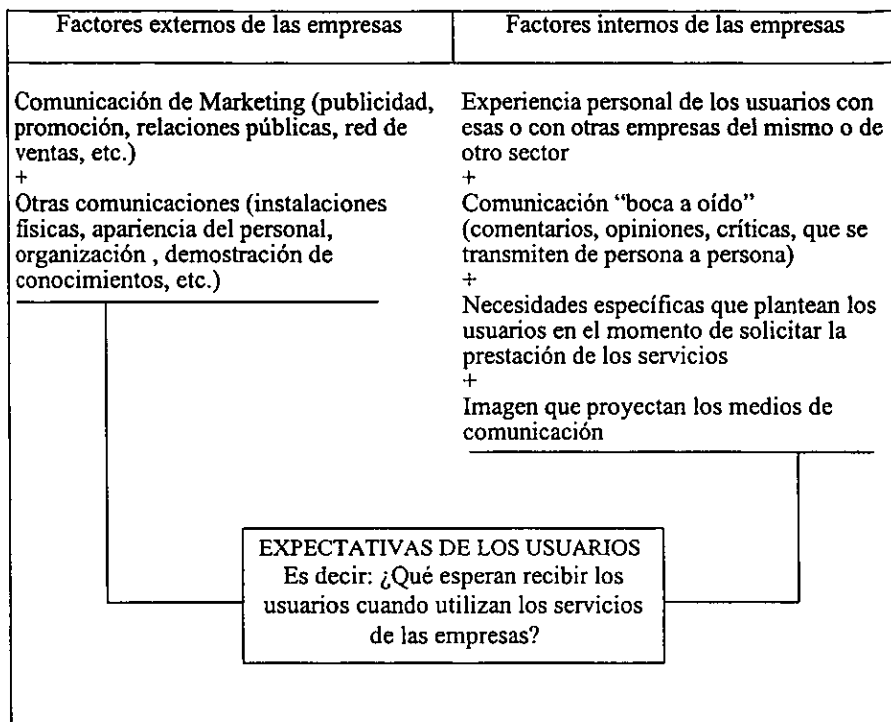
Los productos y servicios venden promesas. Esto crea ciertas expectativas en los usuarios, que están determinadas por los mensajes que emiten las empresas y por las ideas que tienen los usuarios respecto a lo que esperan recibir del servicio de la empresa. Así, por una parte, las empresas:

- Por medio de sus actividades de comunicación formal le comunican a los usuarios las características de sus servicios; pero, además,
- Las empresas, consciente o inconscientemente, emiten una serie de mensajes informales que también comunican a los usuarios determinadas características de las empresas y sus servicios.

Por ejemplo, las instalaciones físicas, la apariencia de los empleados, el trato que reciben los clientes, la prontitud con que son atendidos, la forma de contestar el teléfono, la apariencia de la organización o desorganización, etc.; son elementos que hablan continuamente a los usuarios.

Ese conjunto de mensajes, voluntarios o no, va creando en los usuarios determinadas expectativas respecto a las empresas y sus servicios. Pero además, los

usuarios estructuran sus expectativas como resultado de factores que no están bajo el control de las empresas. Véase gráfico 4.11



ESTRUCTURACIÓN DE LAS EXPECTATIVAS DE LOS USUARIOS

Gráfico 4.11

En resumen, el concepto de expectativas se refiere a qué ideas tienen los usuarios sobre lo que van a recibir cuando utilizan los servicios de las empresas. Así la calidad de un servicio será calificada por los usuarios en función de que la prestación del servicio responda o no, con mayor o menor precisión a las expectativas que esos usuarios se habían formado respecto al servicio.

De ahí que algunos autores, como David Cottle entre ellos, expresen la ecuación de la calidad de la manera siguiente:

$$C = P - E$$

En esta ecuación:

C = calidad

P = percepciones del cliente

E = expectativas del cliente

Para los fines de ésta ecuación, percepción es la impresión del resultado global que obtienen los usuarios en el servicio. Es decir, que la calidad de un servicio se evaluará en función de la comparación que hacen los usuarios entre lo que han "recibido" del servicio y de la empresa y de las expectativas que tenían respecto a lo que pensaban que debieron haber recibido de dichos servicios y empresa.

Este enfoque se conoce como enfoque de la calidad desde el punto de vista de los clientes que se contraponen a una concepción exclusivamente técnica de la calidad.

Desde éste punto de vista, la calidad total de un producto o servicio la determinan y establecen los consumidores y usuarios y no los criterios técnicos que utilice la empresa. Este punto nos conduce a la siguiente pregunta.

¿Qué procuran los compradores y usuarios?

Las personas compran productos y servicios para satisfacer necesidades, las cuales pueden ir desde:

- Resolver un problema, y/o
- Para sentirse bien.

La solución del problema puede ir desde lavar la ropa hasta hacer una transferencia bancaria, el sentirse bien por su parte, puede ir desde comprar un alimento específico, hasta asistir a un centro de diversiones.

En el sector servicios, se puede decir que: La calidad interna resuelve el problema mientras que la calidad externa permite que el usuario se sienta bien, en el sector servicios la calidad total viene por los resultados que perciban los clientes en ambas dimensiones. Es decir, **que los usuarios se plantean expectativas tanto en lo que respecta en la calidad interna como a la calidad externa.**

En términos generales las empresas de servicios, utilizando la investigación de Marketing, pueden llegar a conocer con suficiente precisión las características de los problemas que deben resolver y como lograr un nivel de calidad interna que les permita responder con eficacia a las expectativas que se crean los usuarios en esa dimensión.

El logro y mantenimiento de un alto nivel de calidad externa constituye un elemento indispensable no sólo para el éxito de mercado, sino, además para la propia permanencia a largo plazo de la empresa.

Un primer problema, en éste sentido, es que los directivos de las empresas deciden por el cliente que es lo que éstos esperan en el área de la calidad interna.

Un segundo problema es que dentro de una misma empresa puedan existir diferentes criterios sobre cuáles son las expectativas de los usuarios en el área de la calidad externa y dado que la mayoría de los casos éstos son criterios personales, subjetivos, no existe forma de demostrar quién es el que está en lo cierto.

4.2.5 GESTIÓN DE CALIDAD

Se entiende por gestión de calidad el conjunto de caminos mediante los cuales se consigue la calidad; incorporándolo por tanto al proceso de gestión, que es como traducimos el término inglés (management) que alude a dirección, gobierno y coordinación de actividades.

De este modo, una posible definición de gestión de calidad sería el modo en que la dirección planifica el futuro, implanta los programas y controla los resultados de la función de la calidad con vistas a su mejora permanente.

Así pues, mediante la gestión de calidad, la gerencia participa en la definición, análisis y garantía de los productos y servicios ofertados por la empresa, interviniendo y haciendo que se realicen los siguientes tipos de actuaciones:

- Definir los objetivos de calidad, aunado para ello los intereses de la empresa con las necesidades de los clientes.
- Conseguir que los productos y servicios estén conformes con dichos objetivos, facilitando todos los medios necesarios para lograrlo.
- Evaluar y vigilar que se alcanza la calidad deseada.
- Mejorarla continuamente, convirtiendo los objetivos y la consecución de la calidad en un proceso dinámico que evoluciona de modo permanente, de acuerdo con las exigencias del mercado.

Para esto es importante tomar en cuenta los fundamentos que encierra esta nueva concepción de calidad:

- Su objetivo es el mismo de la empresa: Ser competitivos y mejorar continuamente.

- Pretende ayudar a satisfacer las necesidades del cliente.
- Los recursos humanos son su elemento más importante
- Es preciso el trabajo en equipo para conseguirla.
- La comunicación, la información y la participación a todos los niveles son elementos imprescindibles.
- Se busca la disminución de costos mediante la prevención de anomalías
- Implica fijar objetivos de mejora permanente y la realización de un seguimiento periódico de resultados.
- Forma parte de la gestión de la empresa, de cuya política de actuación constituye un objetivo estratégico fundamental.

Se puede representar gráficamente la conclusión extraíble de estos fundamentos mediante el modelo de "La consecución de la calidad". Ver gráfico 4.12

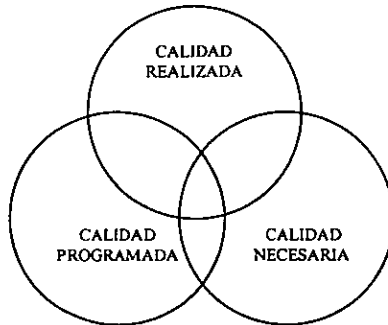


Gráfico 4.12

- **La calidad realizada:** La que es capaz de obtener la persona que realiza un trabajo. Se refiere al grado de cumplimiento de las especificaciones que el responsable del trabajo es capaz de conseguir.
- **La calidad programada:** La que se pretende obtener. Es la que aparece descrita en un documento de diseño, en una especificación o en un plano constructivo. Es por tanto, la que al responsable del trabajo se le ha encomendado conseguir.
- **La calidad necesaria:** La que el cliente exige con mayor o menor grado de precisión, o al menos, la que a él le gustaría recibir.

La gestión de calidad pretenderá conseguir que estos tres círculos se concentren de tal forma que coincidan entre sí. Todo lo que esté fuera, será motivo de derroche, de gasto superfluo o de insatisfacción.

Ahora bien, la mejor filosofía de gestión de la calidad es la Gestión de la Calidad Total (GCT), la GCT es "total" porque se ocupa de todos los procesos operativos y de la forma en que pueden mejorarse para satisfacer mejor las necesidades de los clientes. Las definiciones que han ofrecido los expertos de la GCT tienden a situar la calidad dentro de la empresa y a concebirla como un conjunto de "objetivos de valor" que permiten que el trabajo pueda ser programado con todo cuidado, aunque esté sujeto a cambios continuos, sin perder de vista los requerimientos de los clientes. A continuación se presentan los enfoques de la calidad propuestos por ámbito de la GCT que se han agrupado en cuatro categorías:

1. **Conformidad con las especificaciones.** Este tipo de enfoque pudo ser el adecuado en mercados muy estables pero la necesidad de que la aceptación de las ofertas de la empresa se produzca de manera continua implica que se modifiquen también en forma continua las especificaciones. Dado que los mercados están en permanente cambio, lo que ayer era único y valioso se puede convertir, en la actualidad, en una deficiencia de la calidad.

2. **Hacerlo bien.** Este enfoque reconoce que la calidad depende de soluciones deficientes y de mejoras constantes.
3. **Hacer las cosas correctamente.** Ofrecer un apoyo eficaz a los clientes exige un cierto nivel de conocimiento de lo que el cliente pretende hacer con la oferta. En éste sentido, los conceptos básicos son flexibilidad y capacidad de respuesta.
4. **Hacer las delicias del cliente.** Esto se refiere a la situación en que la calidad supera las expectativas. Parte de esas delicias radica en la fiabilidad, es decir, ofrece algo que trabaja consecuentemente bien durante un período de tiempo.

Una de las características más relevantes de la GCT es: “La calidad se convierte en un concepto integrador de la orientación a la producción y la orientación al Marketing, es decir, implicar a directivos provenientes de muchas partes de la organización para que trabajen juntos, por convencimiento y participativa, eliminando así las tradicionales fronteras jerárquicas internas”.

Para esto es importante que todo el personal que colabora en una empresa reconozca las diferencias entre el concepto de calidad que se puede llamar clásico, por ser el que se venía considerando tradicionalmente hasta ahora, y la idea de GCT. En el siguiente cuadro se pueden observar algunas de estas diferencias:

Aspectos de la calidad	Según el concepto clásico	Según la Gestión de Calidad
<ul style="list-style-type: none"> • OBJETO • ALCANCE • MODO DE APLICACIÓN • METODOLOGÍA • RESPONSABILIDAD • CLIENTES 	<ul style="list-style-type: none"> • Afecta a productos y servicios • Actividades de control • Impuesta por la dirección • Detectar y corregir • Del departamento de calidad • Ajenos a la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Afecta a todas las actividades de la empresa • Gestión, asesoramiento y control • Por convencimiento y participativa • Prevenir • Compromiso de cada miembro de la empresa • Internos y externos

Con esto se puede resumir que los puntos fuertes de la GCT son:

- Ayudar a mejorar continuamente la productividad y la competitividad.
- Su fundamento es hacer las cosas bien a la primera.
- Consiste en dar al cliente lo que desea.
- No supone hacer más que lo necesario.
- Todos los niveles de la empresa están involucrados.
- Asegura el espíritu de equipo y el corporativismo.
- Su aplicación es altamente motivante.

Cabe mencionar que todas estas ventajas deben tener su raíz en el aspecto humano de la gestión y están relacionadas con todo lo que implica dinamización de las estructuras, satisfacción del personal, coherencia, educación (más que formación); comunicación y sinergia, es decir, el efecto multiplicador que se consigue cuando las personas trabajan verdaderamente unidas, escuchándose y ayudándose en la búsqueda de los objetivos comunes.

4.2.6 LOS 14 PUNTOS DE LA CALIDAD DE DEMING Y LOS SERVICIOS

Deming señaló que la alta dirección tiene que aceptar el liderazgo para que el programa de calidad sea efectivo, para lo cual diseño 14 puntos de calidad aplicados a los servicios:

1. “Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio.
2. Una nueva era.
3. Evitar la inspección masiva.
4. Comprar por calidad, no por precio.
5. Buscar continuamente áreas para mejorar.
6. Entrenar a los trabajadores para conseguir la calidad en el desempeño del trabajo.

7. Instituir métodos modernos de supervisión.
8. Eliminar el miedo.
9. Romper las barreras entre departamentos.
10. Eliminar las metas numéricas, slogans y consignas.
11. Eliminar estándares de trabajo que fijen cuotas numéricas.
12. Eliminar las barreras al orgullo en el trabajo.
13. Instituir un programa vigoroso a la educación y entrenamiento.
14. Poner a trabajar a todos para realizar esta transformación”¹⁵

A continuación se explicará en breve cada uno de los puntos anteriores y el porque de su importancia en los servicios:

1. **Cree constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio.** Se debe estar convencido de que librarse de la mala calidad reduce costos, ahorra personal, aumenta la productividad, satisface mejor a los clientes, fortalece su posición competitiva y les asegura su permanencia en el negocio. Se tiene que aceptar la calidad antes de hacer un propósito firme.

Esto significa que tiene que darse un cambio drástico en la actitud y el propósito, no sólo de la dirección sino de todos los que están debajo.

2. **Una nueva era .** Proclamar una nueva era no mejorará la calidad de los servicios. Esta mejora requerirá más que exhortaciones. La calidad tiene que aprenderse. Requiere de un conjunto de actitudes completamente nuevo, es decir, un conjunto completamente nuevo de conceptos e ideas, métodos, técnicas, prácticas y procesos. Además se debe enseñar a la gente como ir hacia el defecto cero, cero retrasos, cero errores; actitudes y comportamientos de una calidad aceptable por los clientes. La auténtica tarea es cómo moverse hacia la mejora de la calidad.

¹⁵ Rosander, A.C. “Los Catorce puntos de Deming aplicados a los Servicios”. Editorial Díaz de Santos. España 1992. Pág. 17.

Hay que introducir las ideas básicas tanto en el sistema educacional como en el económico. No existen en el primero y muy poco en el segundo.

3. **Evitar la inspección masiva.** Las compañías de servicio pueden evitar la inspección masiva de varias formas: Cooperando estrechamente con los vendedores para comprobar que entienden el producto que se esta ofreciendo, comprando a pocos proveedores de alta calidad, estableciendo un intercambio mutuo de problemas de calidad para satisfacer los requerimientos de la operación, convenir acuerdos y contratos entre clientes y vendedores para facilitar al cliente lo que le resulta satisfactorio, y reduciendo el tiempo de espera.

4. **Comprar por calidad, no por precio.** Los profesionales en calidad han sabido durante décadas que la calidad tiene que ser el factor más importante a la hora de la compra. Esto explica el interés en las relaciones entre vendedores y compradores. El departamento de compras de una compañía de servicios tiene que aprender que la calidad es más importante que el precio, porque comprar barato y ahorrar dinero puede hacer fácilmente descender la calidad, incrementar el costo, perder clientes y comprometer la seguridad. El departamento de compras y los otros tienen que trabajar en un estrecho contacto con el vendedor para asegurarse que se entienden los productos que se quieren y las funciones que deben cumplir y que los proveedores están equipados para producir lo que el comprador quiere.

5. **Buscar continuamente áreas para mejorar.** Antes que sea posible llegar a ninguna mejora en una organización de servicios, es necesario localizar los lugares, problemas, situaciones, trabajos, proyectos, procedimientos y operaciones donde estas mejoras son necesarias.

Es necesario realizar un estudio de la organización para localizar e identificar estas áreas conflictivas. El estudio tienen que hacerlo las personas que conozcan el trabajo, las operaciones y que sepan qué es lo que hay que cambiar y mejorar.

- 6. Entrenar a los trabajadores para conseguir la calidad en el desempeño del trabajo.** La capacitación es necesaria para orientar a los empleados sobre las políticas y prácticas de calidad, en lo que va consistir su trabajo, en las instrucciones o manuales de procedimientos, y lo que significan, de manera de que no hayan equívocos en lo que es un trabajo de calidad aceptable y lo que no lo es, en cualquier tipo de norma especial o regulación que tenga la compañía. El control de calidad en los servicios está basado en una relación cara a cara entre el cliente y el vendedor. La conducta y la actitud del vendedor determinan la calidad del servicio; por ello, se requiere de un entrenamiento especial para estos trabajadores y evitar: La descortesía, la indiferencia, el favoritismo y la incompetencia.
- 7. Instituir métodos modernos de supervisión.** Se necesitan personas profesionales y competentes que guíen y presten asistencia técnica, que conozcan la tecnología de la calidad y cómo aplicarla. El supervisor es responsable de asegurar las acciones de mejora de la calidad que se deben tomar alrededor de los aspectos del servicio, tales como: Sistemas informáticos, estudio de clientes, mejor entrenamiento, métodos seguros de trabajo, clarificando términos en los manuales de instrucciones, reconocer los fallos del sistema, escuchar a los empleados, etc..
- 8. Eliminar el miedo.** En una organización de servicio existe una gran necesidad de eliminar el miedo tanto de los trabajadores como de los clientes. Los miedos y las frustraciones son síntomas de una organización enferma. La comunicación es deficiente. Se detiene información importante que parte de los profesionales expertos. No existe un diálogo positivo entre la dirección y los supervisados, las

personas, en todos los niveles, se sienten desalentados de informar sobre sus dificultades, problemas e injusticias. Se impide la comunicación en vez de alentarla. Por lo tanto, los directores deberán tener tres frases presentes. Yo escucho, yo contesto preguntas y yo hago preguntas. Este cambio de actitud ayudara a reducir, si no a eliminar, los miedos y frustraciones que existen en el momento actual.

9. **Romper las barreras entre departamentos.** No es suficiente romper las barreras entre departamentos; también debe romperse las barreras dentro de los departamentos. Esto es porque las barreras se deben a la gente: A conflictos, a diferencias de opinión, a las diferentes personalidades, a las diferentes maneras de pensar y trabajar, a las diferentes capacidades para comunicar, a los sentimientos y prejuicios y a muchas otras razones.

Respecto a una compañía de servicios, esto significa la cooperación de varios especialistas: Contables, auditores, estadistas especializados, especialistas en ordenador, especialistas en Marketing, especialistas en calidad y las personas del departamento de servicio al cliente; esto significa trabajo de equipo en las fuerzas de trabajo, y depende de los directivos de alto nivel comprobar que éste trabajo de equipo se lleve a la práctica, y que trabajen sin problemas y con efectividad.

10. **Eliminar las metas numéricas, slogans y consignas.** Las únicas metas numéricas en las industrias de servicio tales como sanidad, transportes y centrales energéticas donde el error de un empleado puede ser peligroso, sino fatal, es cero. En el sector servicios, no debe establecerse ningún nivel aceptable de defectos, errores humanos, tiempo perdido, comportamiento inaceptable, accidentes fatales, clientes insatisfechos, quejas de clientes, clientes perdidos o datos de mala calidad. Lleve esos niveles a cero y compruebe que cada trabajador esté equipado con el conocimiento, recursos y medios para moverse en esa dirección. El dueño de una casa espera tener siempre electricidad para la radio, el tostador, la

televisión, la cocina, la máquina de escribir eléctrica, el horno y muchos otros artefactos funcionen cuando hagan falta. La meta numérica del 100 por 100 de exactitud está constantemente en la mente de los encargados de servicios públicos.

11. Eliminar estándares de trabajo que fijen cuotas numéricas. El problema en los estándares de trabajo es que los niveles de error, defectos, tiempo perdido y otras características de mala calidad se incluyan en los estándares. La forma de corregir esta situación es sirviéndose de un trabajo de muestreo moderno para estimar el tiempo exacto y el costo de realizar una tarea o de realizar un proyecto. De esta manera, uno obtiene una medida objetiva del tiempo perdido, la lentitud del equipo y la maquinaria, el tiempo que ha tenido que esperar un trabajo, algún componente o suministro, el tiempo perdido, y lo que le cuesta a la compañía esta pérdida de tiempo. Posteriormente, pueden tomarse medidas para identificar las fuentes de estas costosas prácticas eliminadas. Esto significa una mejora en la calidad y una reducción de costos.

12. Eliminar las barreras al orgullo en el trabajo. Obviamente, el orgullo en el trabajo se refiere a los servicios que ofrece la compañía . Lo equivalente sería uno o más de los puntos siguientes:

- Satisfacción por hacer un buen trabajo
- Satisfacción de hacer algo que agrade al cliente.
- Satisfacción por resolver un problema difícil.
- Resolver un problema que preocupe al cliente.

La dirección puede intensificar el buen trabajo al reconocerlo oficialmente de alguna manera, aunque no necesariamente de forma monetaria. Hacer un buen trabajo significa que el empleado, sea cual sea su nivel:

- Tiene el conocimiento adecuado para realizar el trabajo.
- Tiene experiencia en resolver problemas difíciles.
- Tiene una actitud personal adecuada hacia a los clientes y otros.
- Entiende claramente en que consiste su trabajo
- Entiende claramente en que consiste un trabajo de calidad aceptable y en lo que no.
- Entiende claramente de que manera esta relacionado su trabajo con el de los demás, con el trabajo del departamento y con el propósito de la compañía.

13. Instituir un programa vigoroso a la educación y entrenamiento. No es sólo cuestión de que los empleados, incluyendo a los supervisores, los profesionales y directores vayan a clase. La situación es mucho más complicada que eso. Hay que planificar una gran variedad de cursos sólidos y relevantes, hay que organizar y seleccionar su contenido, hay que presentar la materia de manera que pueda entenderse y enseñarse y hay que evaluar a los individuos para comprobar que aprenden lo que se pretende. Aún más, es necesario evaluar el trabajo de los individuos para comprobar si han mejorado la calidad aplicando lo que han aprendido.

14. Poner a trabajar a todos para realizar esta transformación. Haga que todo el mundo trabaje para mejorar la calidad. El reto de éste plan no es solo comenzar un programa de mejora de la calidad, sino planificarlo y ejecutarlo de manera que se garantice la continuidad. Que se contrate a la gente, se le oriente y se le capacite en la mejora de la calidad y que la calidad sea un aspecto continuo en la ética del trabajo.

4.2.7 CALIDAD UN PASO HACIA EL LIDERAZGO

Como se ha podido ver la calidad es lo que hace que la empresa sea única y

que logre que los clientes vuelvan a comprar una y otra vez. La calidad “real” es la calidad percibida y depende del juicio de los clientes. La calidad puede constituir la clave de la ventaja competitiva a largo plazo.

Al definir la calidad de una empresa en una palabra, esa palabra debe ser **servicio**. Trate a los clientes como a usted le gustaría ser tratado. La calidad como conjunto de valores, como estado mental, sirve a los intereses de los accionistas del personal y de los clientes, al aplicar planteamientos lógicos que son aceptables para todos esos factores constituyentes de la empresa. Cuando el personal participa en ellos, los procesos de mejora de la calidad, conducen (a largo plazo) a una reducción de los costos. La calidad reduce las pérdidas (al eliminar las actividades que no añadan valor) y se reducen los costos relacionados con el tiempo invertido en las actividades. Los beneficiarios son los clientes, el personal y los accionistas ya que sus expectativas no entran en conflicto entre sí.

La primera tarea de un líder es definir la misión de la empresa. Si la empresa no sabe a donde va, no importará el camino que tome. El trabajo del directivo consiste en mejorar los sistemas y estimular al personal para que participe en la mejora de los procesos. Cuando no existe la posibilidad de participar, a las dificultades que se producen para que las cosas se hagan se les denomina **problemas de comunicación**.

Por el contrario, cuando los altos niveles de dirección que guían el proceso de cambio tienen confianza en sus habilidades para compartir la información y estimulan la participación de los empleados en el proceso, los directivos medios desarrollan el entusiasmo necesario para comprometerse personalmente con las nuevas estrategias. En consecuencia se produce una fusión entre lo que se debe hacer, el porqué se debe hacer y cómo se debe hacer, esto está muy cerca del núcleo de los esfuerzos estratégicos.

Con frecuencia los planes que se implantan para mejorar la calidad no cumplen las expectativas que con mucho entusiasmo se fijaron en sus inicios, debido a que muchas veces no se comprende que se necesita algo más que el hecho de establecer las estructuras que permitan planificar, organizar y controlar dicho proceso. El **compromiso** es un acto de liderazgo, el personal percibe el compromiso con la calidad como la directriz de negocios que supera todas las demás. Cualquier acto o comunicación verbal que se salga de la línea de compromiso con la calidad niega o resta valor al compromiso.

Esto implica que los primeros que deben de cambiar son los miembros de la alta dirección, ya que el personal permanecerá a la expectativa, observando que tipo de señales les llega desde la alta dirección: Si son congruentes con el compromiso con la calidad, si están siendo tratados con seriedad, etc. Esta claro que desde el punto de vista del personal, las señales mezcladas no coherentes, surgen por todas partes. La mejora de la calidad de la oferta exige una orientación al mercado y la implicación al personal en la razón y en la forma en que se genera y utiliza la información.

Esto requiere un cambio en las responsabilidades con el fin de que la calidad comience a ser la preocupación de todos los miembros del personal y, con el tiempo la responsabilidad autogestionada de todos. En éste sentido, se presentan dos puntos de vista de la gestión que son incompatibles y que se refieren, en primer lugar, a la **implantación de controles para lograr los objetivos**. En segundo lugar, se debe **hacer explícito el compromiso**. El concepto central de esta etapa transicional radica en la participación voluntaria de los empleados en los grupos creados para solucionar los problemas.

4.2.7.1 GESTIÓN DEL CAMBIO

Cada una de las últimas décadas de nuestro siglo se ha caracterizado por unas

estrategias empresariales implícitas cada vez más evidentes: La estrategia de los cincuenta fue “producir”; la de los 60’s fue “producir con calidad”; para los 70’s, marcados por la crisis del petróleo, la clave fue “vender”, peor aún para los 80’s, en la que la consigna fue “cobrar”; la clave de los 90’s no cabe duda es “sobrevivir”.

Así pues, se entiende que el momento que se está viviendo el cambio es una realidad que lleva amenazadoras connotaciones de alternativa entre éxito y supervivencia o marginación o ruina, sino se logra entenderlo y adaptarse a él, accediendo a su vez a la hoy tan nombrada excelencia empresarial.

En la actualidad, el cambio debe estar orientado hacia los siguientes puntos:

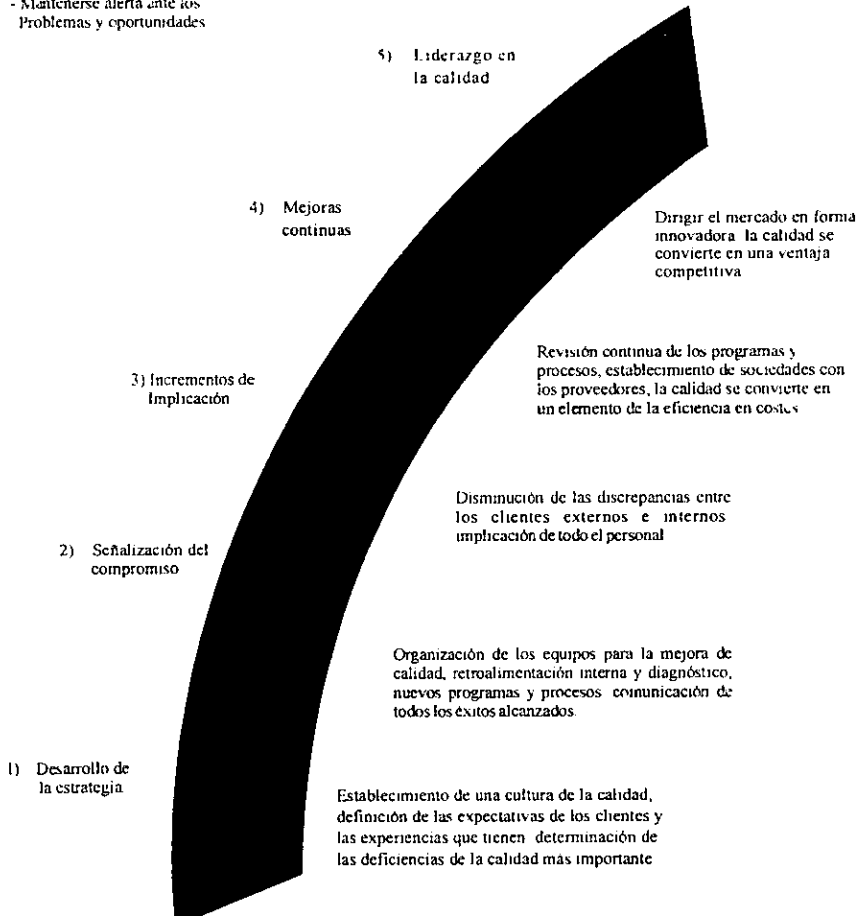
- a) Orientación a la innovación.
- b) Orientación al cliente, incrementando definitivamente la estimación, la atención y el respeto de la empresa hacia él.
- c) Orientación a los resultados y a las prestaciones asegurando calidades y servicios y esfuerzos competitivos.
- d) Orientación al personal, debiendo caracterizarse por una gran estimación y consideración de la empresa hacia sus trabajadores.

Dentro del proceso de cambio existen una serie de pasos hacia el liderazgo o más correctamente transiciones hacia el liderazgo que conducen al objetivo de calidad. En este punto se presenta la curva de la calidad, véase gráfico 4.13, que es un modelo que permite establecer las expectativas que se pretenden alcanzar en el viaje a la calidad, actuar estratégicamente y mantenerse alerta ante los problemas y oportunidades que se presentarán en el proceso al cambio.

Cada una de esas fases tiene sus propias características y, usualmente, se produce un cierto nivel de turbulencia antes de que pase de una fase a la otra. Esas

La curva del liderazgo en la calidad permite

- Establecer las expectativas
- Actuar estratégicamente
- Mantenerse alerta ante los Problemas y oportunidades



CURVA DEL LIDERAZGO EN LA CALIDAD

Gráfico 4.13

zonas de turbulencias se muestran en el gráfico 4.13 como “rizos” que se forman en los puntos en los que se unen las distintas fases que integran la curva total.

El liderazgo en la calidad podría ser cualquier esfuerzo estratégico de la empresa que se realiza en mercados objetivos definidos y que se evalúe en función de las expectativas de los clientes. La curva de la calidad sugiere un resultado revolucionario, pero la forma que adopte el resultado final sólo podrá ser observada en retrospectiva (después de que se haya producido). Los pasos que se dan en el proceso son, sin duda, incrementables. La naturaleza precisa de los mismos variará en función del entorno y de las dimensiones sociales y políticas de la gestión del proceso de mejora de la calidad, que en determinados momentos podría requerir de nuevos insumos que permitan la mejora continua de la empresa.

Los cambios incrementables generan nuevos conocimientos que, a su vez, conducen a nuevos cambios en los procesos. Para esto es necesario mantener la mente abierta a la nueva información que se va produciendo y que se hagan esfuerzos para detectar y utilizar las fuentes de información que existan en todos los niveles de la organización.

El proceso de avance en la curva del liderazgo en la calidad constituye un proceso lógico a pesar de que el objetivo de la calidad no haya sido definido con toda precisión. La calidad constituye un derivado del reinado de los clientes, y que las expectativas de los clientes cambian continuamente, lo que estas expectativas significan deberá ser descubierto y redescubierto en cada momento y en cada mercado. Ya que no puede existir una sola vía para llegar al liderazgo en la calidad.

APARTADO 4.3
SERVICIO
AL CLIENTE

4.3.1 SERVICIO AL CLIENTE (MARKETING INTERACTIVO)

Como se ha mencionado anteriormente una característica que es muy propia de los servicios, es la alta intervención del factor humano en sus procesos de elaboración y entrega. Esa intervención es mayor en la medida en que es mayor la personalización del servicio. Sin embargo, aun en los servicios altamente no personalizados, incluyendo los que están automatizados, la intervención del factor humano es constante y determinante a todo lo largo de la relación del cliente con la empresa.

Por tanto la prestación real del servicio implica un contacto directo y constante entre el cliente y la empresa proveedora del servicio. En el caso de un seguro de viaje, si se produce un accidente, todo el proceso posterior: Recepción de las reclamaciones, pago de las sumas aseguradas, etc., (es decir, la verdadera prestación del servicio vendido) será realizado por personas y no por máquinas.

En los servicios altamente personalizados la intervención del elemento humano:

- Se inicia desde los primeros contactos con los clientes,
- Se mantiene durante el proceso de venta,
- Es imprescindible en las acciones que se deben realizar para adaptar el producto a cada cliente, y
- Continúan a lo largo de todo el tiempo en el que se mantenga la relación de ese cliente con la empresa.

Esa alta intervención del factor humano tiene muchas repercusiones y consecuencias en la gestión de las empresas de servicios y, muy especialmente, en lo que se refiere a la gestión de Marketing.

En este apartado se analizará sólo una de esas consecuencias: **La percepción de la calidad total que tendrán los clientes sobre los servicios de una empresa depende de lo bien que se gestione la relación empresa-cliente.** Es decir, ¿Cuál es el nivel de eficacia que se alcanza en esas relaciones?. Ese nivel de eficacia dependerá de lo bien que se satisfagan las expectativas que tienen los clientes en cuanto a esas relaciones. Esto es hablar de calidad externa.

Si se esquematiza la relación que se establece entre una empresa de servicios y sus clientes se obtiene una figura como la que aparece en el gráfico 4.14. En dicho gráfico se puede ver que el diseño y la prestación del servicio, que están llamados a determinar la calidad interna, en el momento en que se produce la relación empresa-cliente se ven condicionados por varias de las características que son propias del sector servicios:

- La simultaneidad producción-consumo
- La personalización del servicio, que produce la modificación de las características funcionales del servicio para adaptarlo a las necesidades específicas de cada cliente
- La naturaleza, directa, interdependiente y constante, de la interrelación empresa-cliente.

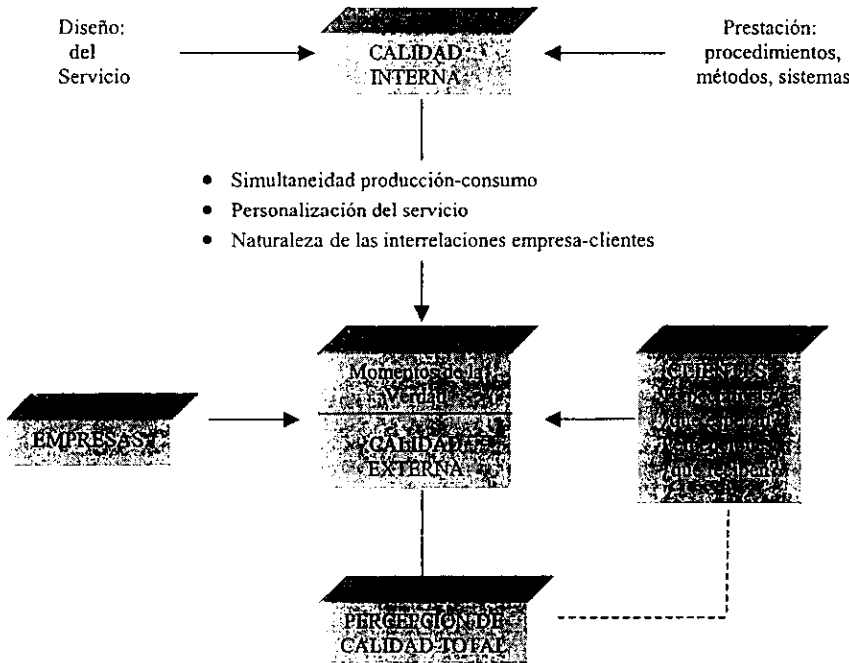
Estos condicionantes afectan a cada uno de los miles de momentos de la verdad que se pueden producir entre una empresa y sus clientes. "Un momento de la verdad es todo evento en el que una persona entra en contacto con algún aspecto de la empresa y se crea una impresión sobre la calidad de sus servicios"¹⁶. Por tanto, son estos momentos los que determinan el nivel de la calidad externa.

¹⁶ Cottle, David. "El Servicio Centrado en el Cliente". Editorial Díaz de Santos. España 1991. Pág. 68.

El juicio que emitirán los clientes sobre la calidad externa del servicio estará determinado por la comparación que hagan entre sus expectativas y sus percepciones es decir, ¿Qué esperaban y qué reciben?) en las 10 dimensiones de la calidad en los servicios. Al final, la unión de todos estos elementos conformará la percepción de calidad total que tendrán los clientes respecto a los servicios de la empresa.

Es decir: Si el servicio que reciben:

- ¿Les resuelve el problema?, o
- ¿Se sienten bien con el?



**ENTORNO EN EL QUE SE PRODUCEN LAS RELACIONES
EMPRESA-CLIENTE EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS**

Gráfico 4.14

Ahora bien, ante este panorama, se debe plantear la siguiente pregunta: ¿Qué esquemas, instrumentos, métodos ofrece el Marketing tradicional para afrontar con eficacia la gestión de esas relaciones en el servicio?. Lamentablemente la respuesta debe ser: Casi ninguno.

El Marketing en esta área mantiene su principio básico de: "Satisfacer las necesidades de los consumidores y usuarios produciendo beneficios para la empresa".

Pero a nivel táctico, de su aplicación a las actividades de cada día, es necesario reconocer que la contribución del Marketing tradicional en esta área es casi nula. De aquí que surja la necesidad de recurrir al servicio al cliente, también llamado Marketing interactivo.

A. CONCEPTO DE SERVICIO AL CLIENTE

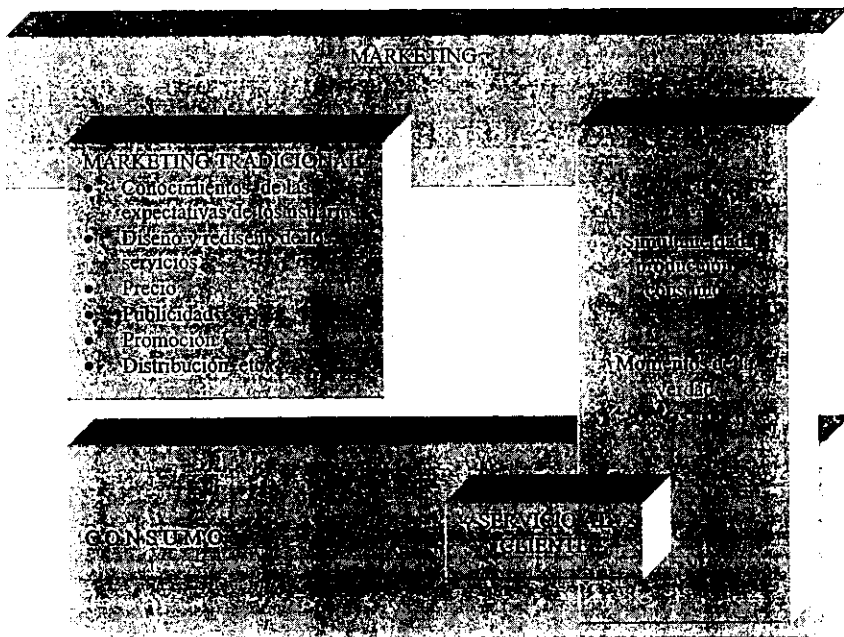
"El servicio al cliente es aquel que se ocupa, actuando en el área de la calidad externa, de potenciar la eficacia de las interrelaciones empresa-cliente con el propósito de elevar la percepción de calidad total de los servicios, lo que permitirá elevar los niveles de satisfacción de los clientes con los servicios de la empresa y, de esa manera, consolidar la lealtad de los clientes hacia la organización, sus servicios y marcas para, finalmente, mantener altos niveles de repetición de compra a largo plazo, lo que redundará en más altos niveles de rentabilidad para la empresa"¹⁷.

Si se representara visualmente la intervención del servicio al cliente, en la gestión de las relaciones que se establecen entre una empresa y sus consumidores, se obtendrá un esquema como el que aparece en el gráfico 4.15

¹⁷ Biblioteca de Manuales Prácticos de Marketing. "Las Tres Dimensiones del Marketing de Servicios". Editorial Díaz de Santos. España 1993. Pág. 58.

Es importante que las empresas reconozcan la importancia de considerar al servicio al cliente como parte de uno de los elementos del Marketing. Ya que como se sabe el Marketing se preocupa por las relaciones de intercambio que se producen entre una organización y su ambiente pero sólo el servicio al cliente constituye el eslabón o interfaz clave en esas relaciones.

Por tanto es necesario conocer los beneficios que pueden obtener las empresas agregando este nuevo elemento al Marketing tradicional.



PARTICIPACIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE EN EL PROCESO DE GESTIÓN DE LA RELACIÓN EMPRESA-CONSUMO
Gráfico 4.15

Primer beneficio

La elevación de los niveles de calidad externa de los servicios de una empresa conduce a más altos y sostenidos niveles de rentabilidad a largo plazo. Véase gráfico 4.16

Segundo beneficio

Cuando el cliente no puede evaluar la calidad interna, toma la decisión de compra a partir de la calidad externa del servicio.

Y, como se sabe, en la mayoría de las veces, los clientes no tienen conocimientos suficientes para evaluar la calidad interna de los servicios, lo que potencia la importancia crítica de la calidad externa como elemento fundamental para lograr la aceptación de los servicios.

Tercer beneficio

La estabilidad, crecimiento y desarrollo de una empresa depende fundamentalmente de que mantenga a medio y largo plazo una base estable de clientes. El consumo de un servicio se prolonga desde el primer contacto con la empresa hasta la conclusión de la prestación; desde el saludo de la recepcionista o del empleado del mostrador, hasta que el cliente recibe el beneficio final que procura. El Marketing tradicional puede lograr que un cliente compre el servicio de su empresa por primera vez, pero sólo un buen servicio al cliente puede lograr que vuelva a comprarlo otra vez..., otra vez y otra vez.

Cuarto beneficio

Las empresas deben percatarse de que sus mercados más rentables están integrados por sus clientes actuales. Es más fácil y menos costosos venderle a los clientes actuales que captar nuevos clientes. Esto no quiere decir que se le reste importancia a la necesaria búsqueda de nuevos clientes, pero sí que es muy peligroso caer en el error que cometen algunas empresas de darle más importancia a los clientes

nuevos que a los clientes actuales. Y de esto se ocupa precisamente el servicio al cliente, de mantener altos niveles de satisfacción en los clientes actuales. Ya que esta altamente demostrado que los clientes que están contentos con el servicio que reciben de una empresa: Mantienen niveles de compra individuales más altos, repiten la compra con mayor frecuencia y muestran mayor predisposición a comprar los demás servicios que ofrezca la empresa.

	MÁS ALTA CALIDAD EXTERNA
Es igual a	MÁS ALTOS NIVELES DE SATISFACCIÓN
Que es igual a	CLIENTES MÁS LEALES
Que es igual a	MÁS ALTOS NIVELES DE COMPRA, MAYOR REPETICIÓN DE COMPRA, MAYOR PREDISPOSICIÓN A COMPRAR LOS DEMÁS SERVICIOS DE LA EMPRESA
Que es igual a	MAYOR PARTICIPACIÓN DE MERCADO
Que es igual a	MAYORES VOLÚMENES DE OPERACIONES, MÁS BAJOS COSTOS UNITARIOS DE PRODUCCIÓN, MENORES COSTOS DE MARKETING, MAYORES POSIBILIDADES DE FIJAR PRECIOS MÁS ALTOS
Que es igual a	MAYOR RENTABILIDAD A LARGO PLAZO

CALIDAD EXTERNA Y RENTABILIDAD

Gráfico 4.16

Quinto beneficio

El concepto de valor de vida del cliente. Significa que el valor que representa un cliente para una empresa no se puede medir sólo en función de una compra o de una operación aislada, sino que debe ser evaluado en función de todas las compras que podría hacer ese cliente a lo largo de su relación con la empresa.

Sexto beneficio

En el sector servicios la comunicación boca-a-oido es más importante que la comunicación formal (publicidad, promoción, etc.). La gente se inclina por creer más en lo que dice el vecino, el familiar, el colega profesional o de trabajo, etc., que en lo que dice la empresa en sus actividades de comunicación. Es frecuente, en el sector servicios, que las personas recurran con mucha frecuencia a otras personas para consultarles sobre sus posibles compras. De ahí la importancia de las referencias en el sector servicios. Una buena comunicación boca-a-oido sólo se logra manteniendo clientes contentos (más que satisfechos) con los servicios de la empresa, y éste es uno de los objetivos del servicio al cliente.

Séptimo beneficio

Una alta calidad externa puede compensar deficiencias temporales de la calidad interna. Los clientes contentos se muestran más predispuestos a esperar (o perdonar) hasta que el problema se resuelve. Esto le da un respiro a las empresas para solucionar sus problemas técnicos con menor incidencia de pérdida de clientes. Por el contrario, un cliente insatisfecho con la calidad externa de una empresa, muy difícilmente perdonará un fallo, aunque sea pequeño, en la calidad interna.

Octavo beneficio

El servicio al cliente constituye un factor clave para crear conciencia en la empresa respecto a cuál es la verdadera importancia de todo el personal de la organización como elemento activo en los esfuerzos de Marketing que se realizan y en la consecución de la necesaria alta calidad total del servicio.

Este último aspecto conlleva a plantear una pregunta:

¿Quién es en realidad el personal de Marketing?

Las empresas que piensan que son sólo los hombres y mujeres que trabajan

en el departamento de Marketing (ventas, publicidad, promoción, etc.) están equivocadas.

Las personas de una empresa que con mayor frecuencia establecen contacto con los clientes no son ni siquiera los vendedores ni mucho menos el personal del departamento de Marketing, sino los empleados del mostrador, los cajeros, las recepcionistas, las telefonistas, etc.. Son aquellos a los que se les denomina Personal de Primer Contacto con el Cliente (o PPCC). De este personal depende la calidad de la mayor parte de los momentos de la verdad que se producen entre una empresa y sus clientes. De este personal depende la percepción de calidad total que tendrán sus clientes respecto a los servicios que ofrecen.

Como se sabe el objetivo económico último de toda empresa es sobrevivir con rentabilidad, para lo cual requiere generar ingresos, estos ingresos fundamentalmente se obtienen por medio de la venta de los servicios que ofrece la empresa. Para sobrevivir a largo plazo es necesario generar ingresos a largo plazo. En consecuencia, para alcanzar su resultado económico a largo plazo *toda la empresa* depende, básicamente, de que las ventas se mantengan a largo plazo.

Obsérvese el énfasis en la expresión *toda la empresa*. Este razonamiento anterior implica que *toda la empresa y todo el personal es por igual responsable de que esas ventas se logren y mantengan a largo plazo* ya que todos dependen de ellas. En otras palabras, todo el personal de la empresa es, o debe sentirse responsable de ser un vendedor, un “hombre de Marketing” de la empresa.

En el capítulo siguiente se analizarán aspectos de este mismo punto. Sólo se mencionó en este apartado para reafirmar la importancia del servicio al cliente como vínculo eficaz entre la clientela y la *totalidad del personal* de una empresa.

4.3.2 PROYECTÁNDOSE HACIA EL CLIENTE

Para crear clientes satisfechos es necesario centrarse día a día en ellos para aprender a tratarlos cuando tengan motivo de queja. La clave está en “tratarlos”, no en “manejarlos”, esto es convertirlos en sus mejores y más fieles clientes. Esto no es algo que se pueda hacer de un solo golpe, para luego dedicarse a otras cosas. Tiene que ser una preocupación diaria. Se debe tener en mente que el servicio al cliente es algo que la empresa realiza, mientras que la satisfacción del cliente es algo que sucede en el interior del cliente mismo. Un buen servicio al cliente debe ser esencial si se quiere contar con la satisfacción de la clientela, pero también lo es un buen Marketing, unas buenas ventas, un buen proceso, un buen servicio técnico, una buena administración de recursos humanos, etc.. Dicho de otro modo, el servicio al cliente (siendo tan importante como es) es sólo una parte de la política de la empresa que se polariza hacia el cliente.

La pregunta que surge es ¿Cómo incrementar el valor de la empresa en el mercado?. Aumentando su valor ante cada cliente, cada día y en cada momento de la verdad. Y ¿Cómo se hace esto?. Proporcionando a la empresa beneficios crecientes y/o proporcionando los beneficios a un costo decreciente. Es en esto donde estriba todo el juego. Cualquier otra estrategia corporativa que se adopte, será, como mucho, de segunda fila.

El objetivo primordial es incrementar el valor de la empresa ante sus clientes y aprender a tratar a clientes disgustados. Lo que se persigue con esto no es solventar solamente un problema; es restablecer en su completo valor sus transacciones originales (la de los clientes) y crear la expectativa de que las futuras compras que le hagan serán valiosas para ellos. El punto clave es el del *valor*, es decir, el beneficio que un cliente obtiene de su servicio menos el costo que le supone comprárselo. Este punto se analizará con más detalle en apartados posteriores.

4.3.2.1 SATISFACCIÓN E INSATISFACCIÓN

Las empresas no venden a sus clientes servicios les venden satisfacción. Cuando estos clientes están insatisfechos, no permanecen por regla general pasivos en su estado de descontento, sino que reaccionan ante una situación que les priva de la satisfacción específica que su servicio estaba llamado a darles. Puede que no sea una reacción racional, pero se trata sin duda alguna de una reacción emocional y, por supuesto, real.

Porqué es tan fuerte la reacción:

- Puede que el individuo tuviera un problema específico y esperará que su servicio se lo solucione. El problema puede ser acné, malas hierbas, un coche que falla, la amenaza de un litigio o hambre. Y que recurra a la firma porque lo que le ofrecía parecía ser la solución. Y al final resultó que no lo era, porque lo que perdió tiempo y dinero. Y lo que es peor todavía sigue con el problema a cuestas.
- A menudo, solo la pérdida de tiempo y el esfuerzo en vano son suficientes para irritar a la persona. En estos días que corren, la mayoría de la gente están tocadas por la fiebre de la velocidad y el apresuramiento, así que no les hace mucha gracia perder preciosos minutos o quizás horas en algo que a la larga no funcione.
- Con demasiada y peligrosa frecuencia los productos o servicios se anuncian a los consumidores con sus cualidades sobrevaloradas. Prometen satisfacciones emocionales que raramente se dan en la realidad. Jabones, desodorantes y shampoos prometen fáciles aventuras amorosas; automóviles y vestidos, aceptación social; manuales dietéticos y de gimnasia, atractivas figuras, etc.. En definitiva, si se trata de un mercado “caliente”, es fácil que muchas de las ofertas sean sobrevaloradas como estrategias competitivas. Las empresas no deberían de hacer este tipo de ofertas, porque crearán en sus clientes unas expectativas que luego no podrán satisfacer. Cuando lo que persigue el cliente es popularidad, aceptabilidad, belleza y todo lo demás no cuesta mucho producir una ardiente insatisfacción.

- La insatisfacción está bien influenciada por el precio del producto o servicio. Cuánto más caro sea un producto o un servicio mayor será la frustración si éste, de un modo u otro, falla. Esto no es sorprendente. Cualquiera se pondría fuera de sí ante un mal servicio en la compostura de una lavadora que ante una reparación de calzado. (Hay que tener en cuenta que sólo se refiere a la fuerza de reacción emocional, con la independencia de que el cliente vuelva o no).
- El nivel social de los clientes es también un aspecto importante. Las personas con altos ingresos, cuidada educación y buenos puestos de trabajo controlan bien sus intereses. Saben cuidar de sí mismas. Si no se satisfacen se perderán como clientes, pero no dirigirán sus dardos emocionales contra la empresa. A medida que se baja en ingresos, educación, trabajo, este control, sin embargo, se hace más débil y empiezan a pensar que debe ser la empresa la que las cuide. Cuando no lo hace, ya sea porque el servicio sea inadecuado o porque su sistema de tratar las quejas no sea efectivo, es muy probable que se encuentre con una fuerte reacción emocional de sus clientes. Desde la perspectiva del cliente se ha traicionado su confianza.
- La gente no siempre sabe lo que quiere. Esto es especialmente cierto con los productos de intensa promoción publicitaria, aunque también es aplicable a cualquier producto o servicio en general. Un cliente puede ponerse furioso porque lo que la empresa le proporcionó no le cubre una necesidad en la que nunca pensó antes y durante la compra, y que, por tanto no se la mencionó.

Si los clientes insatisfechos son incommunicativos, emocionales, o no cooperadores y si, además, al menor descuido le dejan, para qué molestarse en ellos; para qué gastar tiempo, esfuerzo y dinero en hacer tratos con ellos; porqué no dedicarse a buscar nuevos clientes que reemplacen a los que se van. Si no hubiese unas buenas respuestas para esta última pregunta, la empresa no podría alcanzar el liderazgo en el servicio y por lo tanto nunca tendrá verdaderos clientes. En efecto, si hay respuestas del porqué retener a clientes descontentos.

¿Porqué retener clientes descontentos?

Porque:

- Los clientes nuevos resultan caros.
- Los clientes actuales son muy valiosos.
- Los clientes satisfechos perdonan con facilidad.
- Los clientes son más sensibles a la forma en que los trate que a cualquier otra cosa.

Por muchas razones que tenga la gente para estar descontenta. La más poderosa es la calidad del tratamiento que recibe de su organización. No solamente es crucial tratar bien a los clientes insatisfechos, sino que además es una actividad altamente rentable. Esto nos lleva a enunciar una de las claves del servicio al cliente:

“Desde la mentalidad de los clientes, la única excusa para estar en el negocio es la de satisfacerlos”¹⁸.

4.3.2.2 RECUPERAR AL CLIENTE

Es importante preocuparse por los clientes y por su insatisfacción, por tanto, todo el personal de la empresa, en especial el PPCC, debe estar convencido de que la forma en que se trata a los clientes constituye la razón más simple y más poderosa para que nos sean leales o se marchen a la competencia.

Cuando un cliente descontento está frente a frente a uno de los representantes del PPCC, lo que suceda en los próximos minutos probablemente determinará si

¹⁸ Clay, Carr. “La Vanguardia del Servicio al Cliente”. Editorial Díaz de Santos. España 1992. Pág. 14.

vuelve a ver más a ese cliente. Es sabido que una simple frase o principio no puede, por sí solo, compensar una deficiente selección, una deficiente preparación y un deficiente apoyo. Cuando el dependiente no está seguro de lo que tiene que hacer o contestar en una determinada situación debe de seguir la siguiente clave:

“Si intenta tratar con éxito a un cliente frustrado, preocúpese de salvar al cliente, no la venta”¹⁹.

En el apartado anterior se analizó por qué un cliente se tornaba insatisfecho. Le hizo una compra, esperando que sus servicios tuvieran para él un cierto valor. Pero algo fue mal. La cosa no salió como esperaba. El cliente no ha obtenido el valor que esperaba e incluso ahora es peor, puesto que tiene que gastar tiempo y esfuerzo en poner el problema en su conocimiento.

No se trata de que esta transacción en particular halla sido fallida, porque el producto o servicio no haya rendido el beneficio esperado; no, sucede también, que su cliente tiene ahora la sospecha de que si hay una próxima vez, saldrá asimismo descontento. Si es un cliente habitual, puede que no se note esta bajada de sus expectativas, pero si fue la primera compra que le hizo, todo lo que sabe es que usted le ha fallado en lo que quería, con lo que se crea una expectativa real de una próxima insatisfacción. Así este concepto aparece en forma de otra clave:

“Para contentar a un cliente insatisfecho no basta restituirle el valor prometido y no cumplido en primera instancia, tendrá que darle además un valor extra”²⁰

¹⁹ Clay, Carr. “La Vanguardia del Servicio al Cliente”. Editorial Díaz de Santos. España 1992. Pág. 142.

²⁰ Clay, Carr. “La Vanguardia del Servicio al Cliente”. Editorial Díaz de Santos. España 1992. Pág. 143.

Esta clave le apunta lo que debe hacer ya si quiere conservar al cliente. Cuando un cliente insatisfecho se encara con un miembro de su PPCC, el momento de la verdad ha llegado. Al margen de lo fuerte que sean la insatisfacción y la expectativa futura del cliente, su empleado de vanguardia tiene la oportunidad de atenderlas y solucionarlas. Pero sólo tiene esta oportunidad o, lo que es lo mismo, sólo tiene esta ocasión de restaurar el valor que su cliente esperaba y asegurarle, además, un valor integral en futuras transacciones.

Pero ¿Cómo añadir realmente un valor integral?:

- Véalo como una oportunidad.
- Reaccione espontáneamente.
- Reaccione con sinceridad.
- Centrese en el cliente.
- Sea oportuno
- Sea Claro

El PPCC debe siempre recordar la importancia que tiene la sobrecompensación, esto es, añadir un valor extra para que la transacción alcance el valor que tuvo en primera instancia. Aunque el cliente rechace el ofrecimiento no se debe cerrar el asunto con una nota negativa, hay que cerrarlo con la “mejor tentativa”, tal vez el cliente podría cambiar de parecer y aceptar su oferta. En este caso, no se puede decir que el cliente se marchará satisfecho del resultado, pero si más complacido que si no hubiese conseguido nada. Esto puede resumirse en otra de las claves del servicio al cliente:

“Trate siempre al cliente como un cliente habitual; nunca lo trate como si fuera la última vez que va a verlo”²¹

²¹ Clay, Carr. “La Vanguardia del Servicio al Cliente”. Editorial Díaz de Santos. España 1992. Pág. 162.

Se puede pensar que hasta aquí se termina un nivel adecuado de actuación por parte de la empresa. Después de todo ya ha resuelto el problema y ha despedido al cliente todo feliz, llevándose el valor que quería obtener de usted. Fue atento y se preocupó de él, ¿Qué más puede hacer?.

Para contestar a esto, se tiene que volver la situación al revés y mirarla desde los ojos del cliente. Este iba tras un beneficio en particular. El cliente le escogió en vez de un competidor pensando que podría obtener de usted ese beneficio como valor fundamental. No consiguió por tanto ese valor porque no obtuvo el beneficio. Se vio obligado a ponerse de nuevo en contacto con usted; cosa que le costó tiempo, esfuerzo, y probablemente, dinero. Tuvo que volver a su tienda o esperar la visita del técnico. Al final consiguió el valor por el que en principio había pagado.

Ahora que se ve desde el punto de vista del cliente, se puede plantear esta pregunta ¿Porqué va a recurrir a la empresa de nuevo?. Aún cuando al cliente se le ofreció un valor extra, lo que le compró le costó más de lo previsto: Tiempo y esfuerzo; es decir, obtuvo menos valor del esperado. La reacción lógica es comprarle la próxima vez a un competidor. Por tanto, no es suficiente agregar un valor o resolver el problema, se tiene que dar otro paso más:

“Dele siempre a un cliente descontento una razón convincente para volver a tener tratos con usted”²².

Usted le ha fallado en principio a un cliente. Es verdad que, cuando se dio cuenta que éste estaba descontento puso remedio de modo rápido y efectivo. Pero puede que esto no sea bastante; no puede contar con que lo sea. Tiene que darle además al cliente una razón tangible y de peso para que siga haciendo negocios con la empresa.

²² Clay, Carr. “La Vanguardia del Servicio al Cliente”. Editorial Díaz de Santos. España 1992. Pág. 165.

4.3.3 VENDA UN VALOR

Permutar un valor es lo que hacen los clientes cada vez que compran algo; y son conscientes de ello. Puede que no se usen estas mismas palabras pero lo saben. Obtener un valor en sus transacciones es todo a lo que aspiran.

Por supuesto que, como vendedor, se tiene que obtener también un valor en las operaciones si se quiere seguir haciendo negocio, o dicho de otro modo, si se quiere salvar de la ruina. El mejor camino para que la empresa obtenga un valor es que ésta a su vez le de un valor a sus clientes. Por ello, el presente capítulo intenta determinar qué es lo que los clientes valoran. Si se quiere tener una clientela adicta y entusiasta, no queda más remedio que observar la siguiente clave:

“Cualquier negocio no vende productos o servicios, ni siquiera beneficios; se vende un valor o no se venderá absolutamente nada”²³.

A. BENEFICIO: EL PRIMER COMPONENTE DEL VALOR

La empresa vende un valor. ¿Qué es lo que esto significa?. Valor no es lo mismo que beneficio, si bien el beneficio forma parte del valor. Por esto, a todo aspirante a vendedor se le enseña a “vender el beneficio”. Beneficio es algo que el cliente no tenía y que se le da el producto o servicio que necesita.

Por ejemplo, al volver a casa desde el trabajo, Aída Moreno se detuvo en la tienda de artículos de primera necesidad y compró una barra de pan. Para esta mujer el beneficio de la barra de pan era la posibilidad de hacer una sopa y un emparedado para la cena y estar, por ello, el menor tiempo posible en la cocina.

²³ Clay, Carr. “La Vanguardia del servicio al Cliente”. Editorial Díaz de Santos. España 1992. Pág. 19.

El beneficio es interno

La primera cosa que se debe aprender acerca del beneficio es que no se puede tocar, gustar, ver, oler u oír. El beneficio es algo que sólo existe dentro de la mente del cliente. En el caso de la familia Moreno:

- El principal beneficio que Aída ve en la barra de pan es algo muy secundario para los demás miembros de su familia; tenerla en la cocina les hubiese interesado sólo en el caso de que estuviesen hambrientos.

No es necesario echar mano de diferentes productos para percatarse de los distintos que son los beneficios que la gente busca. Por ejemplo, Aída compró la barra de pan para hacer más livianas sus tareas domésticas de última hora. Esa misma tarde otras personas compraron la misma barra de pan y perseguían distintos beneficios:

- Teresa la compró porque era un pan fibroso que le venía bien para su dieta.
- Carlos la compró para el día de campo porque le había dicho que tardaba más en endurecerse.
- Israel la compró por que sus hijos dicen que ese pan es muy bueno para los emparedados.
- Silvia la compró porque es la clase de pan que ha venido comprando desde hace 20 años.

Esto hace pensar que el beneficio de cualquier producto o servicio no sólo está ligado a la persona como tal, sino también a la situación particular de esa persona en un momento dado.

Pensando en lo anterior, seguro que se pregunta como puede coincidir el suficiente número de personas en la selección de un producto o servicio para que su venta resulte provechosa. Esto, sin duda, le da una idea nueva de las vueltas que tiene

que dar la gente de Marketing para tratar de identificar la necesidad existente entorno aun nuevo producto.

En dónde encaja la calidad

La calidad es un componente importante del valor. En absoluto. Para ser competitivo en nuestro mundo actual, hay que ofrecer productos o servicios de alta calidad. Los distintos estudios que se han hecho al respecto señalan siempre que las empresas con prestigio en calidad tienen un margen de beneficio superior al promedio. Se debe hacer todo lo posible para producir y suministrar productos así como servicios de alta calidad. Se debe conseguir que todos los niveles de la compañía cumplan con el primer mandamiento de la calidad: **Hacerlo bien desde la primera vez.**

Pero no se debe confundir calidad con beneficio. Si el producto o servicio encierra un beneficio claro para el cliente, una buena calidad no hará sino incrementarlo. Si el beneficio no existe, la calidad no logrará crearlo, por muy bueno que sea. La calidad es importante. El beneficio es importante pero no hay que confundirlos.

Las tres clases de beneficio

Cuando se dispone a proporcionar un beneficio a un cliente, puede hacerse o no desde tres niveles distintos:

- **Beneficios esperados:** Lo que sus clientes buscan, saben y le concretan.
- **Beneficios asumidos:** Lo que su cliente da por hecho que obtendrá de la compra y que no es consciente de ello en ese momento.
- **Beneficios añadidos:** Los que su cliente ni siquiera se imagina que puede conseguir de la compra, pero que usted está en disposición de proporcionárselos.

A. VALOR

Valor es el beneficio que el cliente obtiene como contrapartida de lo que da para conseguirlo. Expresado de un modo más exacto,

“Valor es el beneficio que un cliente obtiene de un producto o servicio, menos el costo que le supone obtenerlo”²⁴.

El valor es un concepto muy concreto. Los beneficios, aunque es didáctico hablar de ellos son abstractos. En el mercado, sin embargo, lo que cuenta es el beneficio en comparación con los costos, es decir, el valor.

Diariamente la gente emite juicios acerca del valor que nos reportan diferentes artículos y servicios. En base ha estos juicios se compran unos y se desechan otros. Y esto es exactamente lo que hacen los clientes; compran cuando el valor que se le ofrece es lo suficientemente alto, y no lo compran cuando no lo es.

B. COSTOS

Se entiende que el costo de un artículo es la suma de dinero que cambia de manos. Esto constituye la parte más visible de la operación, pero ni con mucho es todo lo que dicha operación implica. El costo realmente es:

“ Costo es la suma total de tiempo, esfuerzo y dinero que el cliente emplea en la consecución del beneficio”²⁵.

²⁴ Clay, Carr. “La Vanguardia del Servicio al Cliente”. Editoril Díaz de Santos. España 1992. Pág. 26.

²⁵ Clay, Carr. “La Vanguardia del Servicio al Cliente”. Editorial Díaz de Santos. España 1992. Pág. 27.

Muchas empresas, particularmente las nuevas y las pequeñas, sólo prestan atención al costo monetario. Las más sagaces a lo más que llegan es a incluir la localización. De hecho, el costo encierra mucha más complejidad. Algunas de las partidas de costo que forman parte de las ofertas a clientes son:

- El tiempo y la frustración que supone el estacionarse en su establecimiento.
- La irritación que produce el tener que ir a buscar a sus empleados en petición de ayuda.
- La espera dilatada en la obtención de sus servicios (ya sea un doctor o una gasolinera).
- El tiempo que se pierde intentando hablar por teléfono con su sección de pedidos o de ayuda al cliente.
- Los gastos suplementarios que la compra producirá (como puede ser una prima de seguros más alta por un coche deportivo).

Estas y docenas de otras partidas parecidas forman parte del costo de los artículos o servicios que ofrece a sus clientes, quienes, tras agregarlas al costo monetario, llega al costo total de lo que se quiere vender. Algunos pagaran por la comodidad de hacer las compras cerca de casa, a otros no les importará ir más lejos con tal de pagar precios más bajos, unos terceros valorarán el refinamiento y la cultura de sus agentes de venta, mientras que, finalmente, a otros lo que les gustará es ser tratados en plan de amigos.

La esencia de esto es que los clientes compran para obtener beneficios esperados. Para conseguir estos beneficios, incurren en varios costos. Los beneficios, menos los costos representan el valor del producto o servicio que se está ofreciendo. Cuando un cliente hace una compra es porque ha decidido que su valor le trae cuenta, es decir, que para ella el beneficio de la adquisición supera su costo.

La percepción de valor por parte del cliente es el punto de equilibrio de la venta, y es privativo de él. Esto nos lleva a otra clave:

“Los clientes tienen su propia idea del valor. Si quiere satisfacerlos, tendrá que mirar sus productos o servicios a través de los ojos de los clientes”²⁶.

4.3.4 LA ECUACIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO

Cuando se analizaron las dimensiones de la calidad se pudieron ver reflejadas las opiniones que los clientes tienen sobre la calidad de los servicios que reciben. Esas opiniones son el resultado de contrastar lo que ellos esperaban antes de recibir el servicio con su experiencia real con el mismo. En otras palabras, la satisfacción del cliente es igual a las percepciones que tienen sobre lo que recibieron menos las expectativas que tenían respecto a lo que pensaban que debieron haber recibido.

La siguiente fórmula puede expresar este concepto:

$$C = P - E$$

Donde C es calidad, P representa las percepciones del cliente y E las expectativas del cliente. Es decir, la calidad de sus servicios es igual a las percepciones que tienen los clientes sobre lo que recibieron menos las expectativas que tenían esos clientes respecto a lo que pensaban que debieron haber recibido.

Cuando se satisface las expectativas de los clientes, las percepciones y las expectativas son iguales y, en consecuencia, califican su servicio como satisfactorio.

²⁶ Clay, Carr. “La Vanguardia del Servicio al Cliente”. Editorial Díaz de Santos. España 1992. Pág 30

Cuando no se satisfacen las expectativas de los clientes (si, por ejemplo, sus expectativas son más altas que el servicio que realmente se les ofreció) la calificación será negativa y el cliente calificará su servicio como no satisfactorio. Si su servicio sobrepasa las expectativas de los clientes, la satisfacción será positiva y el cliente calificará su servicio como superior.

De esta manera los consumidores se convierten en clientes entusiastas sólo cuando el servicio que se les entrega sobrepasa sus expectativas, cuando obtienen algo extra, algo más de lo convenido.

En la ecuación del servicio se dispone de dos factores capaces de determinar el nivel de satisfacción de los clientes: Sus expectativas y sus percepciones. En consecuencia, para mejorar la evaluación que hacen los clientes, se tiene que:

- a) Disminuir las expectativas de los clientes,
- b) elevar la percepción que tienen respecto a lo que están recibiendo o,
- c) trabajar en ambas direcciones.

Por tanto, “la clave para asegurar una buena calidad en el servicio consiste en satisfacer o sobrepasar las expectativas que tienen los clientes respecto a la organización. En consecuencia, es fundamental que se logre determinar con precisión cuál es el problema que el cliente espera que se le resuelva y cuál es el nivel de bienestar que el cliente espera que se le proporcione”²⁷

Incluso cuando los nuevos clientes, han tenido experiencias previas con otros profesionales que ejercen en la misma área de la empresa, pueden tener ideas muy extrañas respecto a lo que debería ser el servicio que debe ofrecérseles. Y para los nuevos clientes que nunca han trabajado con otros profesionales, es aún peor: Sus

²⁷ Cottle, David. “El Servicio Centrado en el Cliente”. Editorial Díaz de Santos. España 1992. Pág. 27.

expectativas constituyen sólo predicciones que hacen (sin relación alguna con la realidad) sobre lo que el negocio estará dispuesto a hacer. En otras palabras, las personas que no tienen experiencia con su profesión muestran un alto nivel de desconocimiento respecto a lo que su profesión hace y cuáles son los resultados que rutinariamente se obtienen. A menudo, los clientes forman sus opiniones sobre las distintas profesiones basándose en el perfil que ven en los programas de televisión sobre lo que es un abogado, un médico, etc.. Ellos no saben con precisión lo que deben esperar y, en consecuencia, sus expectativas pueden estar muy lejos de la realidad.

En consecuencia, las expectativas y percepciones de cada cliente constituye un reflejo de la forma en que las perciben; es posible que no reflejen la realidad de la misma forma en que se ve. Vale la pena repetir que: Realidad (para cualquier persona) es lo que puede percibir con claridad.

4.3.4.1 DETERMINE NECESIDADES Y DESEOS

En razón de que los clientes compran soluciones para afrontar determinados problemas es necesario descubrir con exactitud cuál es el problema que desean resolver. Pero, además, y dado que los clientes también compran el “sentirse bien”, se debe preocupar por la forma en que se ejecutan o realizan sus servicios. Para esto es necesario determinar las necesidades y deseos del cliente.

En consecuencia, es necesario considerar dos aspectos respecto a las necesidades de cada cliente: El producto final del servicio ofrecido y el estilo operacional. Con excesiva frecuencia, los profesionales se centran en suministrar lo que ellos creen que es el servicio deseado para sus clientes en términos del producto final y descuidan las consideraciones que hacen los clientes respecto al estilo operacional.

El producto final del servicio representa la solución que los clientes buscan (lo que ellos están tratando de satisfacer). El producto final constituye el estandar con el que van a comparar y a juzgar su esfuerzo.

El estilo operacional se refiere a la forma que adopta la “entrega” del servicio: ¿Cómo desea el cliente que se proceda?. El estilo operacional incluye muchos aspectos de la interacción con los clientes: ¿Cuán a menudo desean los clientes que se consulte con ellos?. ¿Hasta qué punto desea el cliente estar enterado de lo que sucede?. ¿Qué grado de libertad de acción están dispuestos a permitir.

Distintos clientes requieren diferentes niveles de comunicación, empatía y seguridad. Se debe saber que cliente necesita un mayor o menor nivel de guía profesional. Algunos clientes, muy confiados en sus propias capacidades, desean que se les comunique todos los hechos, se les señale todas las opciones y se les deje la decisión a ellos. Otros desean todo eso y, además, sus recomendaciones, que, al final, podrán sugerir o no. Otros clientes desean que se les comunique sólo lo necesario para estar conscientes de que sabe de lo que está hablando; es decir, fundamentalmente desea recomendaciones, que casi siempre acepta y ejecuta.

En consecuencia, la primera regla para mantener a los clientes contentos es darles lo que desean.

4.3.4.2 GESTIÓN DE LAS EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES

Los clientes compran las expectativas de beneficios que se les promete, o lo que ellos piensan que se les promete. Cuando al proveedor del servicio le lleva mucho tiempo cumplir esa promesa o cuando su cumplimiento se produce como parte de un proceso interrumpido que se prolonga en exceso, los clientes pueden sentir ansiedad. Muchas cosas pueden potenciar la ansiedad de los clientes:

- Cuando los clientes sospechan que el proveedor del servicio no ha entendido por completo sus requerimientos, piensa que está malgastando su tiempo y dinero.
- Cuando más complejo sea el servicio que se le esté prestando, menor será su comprensión de lo que se está haciendo por ellos. Los misterios siempre se perciben como amenazas; las personas se sienten mejor cuando saben lo que está sucediendo.
- Cuanto mayor sea la participación del cliente en procesos operativos, gestiones rutinarias y actividades relacionadas con el servicio, mayor tendencia mostrarán a sentirse frustrados.
- Si la prestación del servicio lleva más tiempo del esperado, comienzan a sentirse inseguros respecto al producto final que obtendrán.
- Cuanto mayor sea su interacción personal, menor será su satisfacción.

Uno de los factores clave para potenciar las posibilidades de implantar un Marketing interactivo “ganador” es ayudar al cliente a formarse expectativas realistas sobre:

- a) La naturaleza del servicio que se realiza para el,
- b) los momentos de la verdad que experimentará y
- c) el producto final que se le entregará.

Algunas pocas cosas pueden ayudar a ejercer un poco más de control sobre las expectativas de los nuevos clientes (y de los viejos, en lo que les corresponde):

1. Evite la tentación promocional de prometer en exceso.
2. Aprenda a distinguir por anticipado a los clientes extremistas.
3. No sobrevenda el producto final del servicio.
4. Anticípese a las expectativas de los clientes.
5. Familiarice al cliente con la idea de los factores múltiples.
6. Eduque al cliente, a los familiares del cliente y a los otros consejeros que utilice.
7. Manténgase en contacto con el cliente todo a lo largo de la prestación del servicio.

1. Evite prometer en exceso

Prometer “un servicio rápido y amistoso todo el tiempo” provoca diferencias importantes en las expectativas de los clientes comparado con decir “hacemos lo mejor para servirle incluso cuando estamos muy ocupados”.

Hacer promesas no realistas puede generar más negocios inicialmente, pero, a su vez, crea expectativas no realistas, lo que provoca un desequilibrio en la ecuación de la calidad del servicio. Eso invariablemente conduce a clientes insatisfechos y a malas referencias por la vía de la comunicación boca-a-oido.

Es importante recalcar que para el proveedor de un servicio es mucho mejor sobrepasar las expectativas de los clientes que quedarse por debajo de ellas.

2. Identifique a los extremistas

Existen dos clases de clientes extremistas los que piensan que usted no puede cometer errores y lo que piensan que todo lo que usted hace esta equivocado.

La primera clase de clientes extremistas tiene una fe casi ciega en la empresa. Tienen una actitud poco realista y asumen la posición de “no tengo la menor preocupación, sé que usted no me fallará”. Incluso cuando las previsiones no son muy buenas. Este tipo de clientes inflan su ego. Algunas señales para reconocer a este tipo de personas son: Piensan que usted es un genio, piensan que la tecnología resolverán todos sus problemas que tienen en sus oficinas, piensan que usted recuerda cada palabra, etc..

La otra clase de clientes extremistas no quedará satisfecho no importa lo que la empresa haga. Se quejan de todo y nunca se muestran satisfechos. Algunas indicaciones para reconocerlos son: Cambian de organización frecuentemente, sus demandas son irracionales, se quejan constantemente de la vida en general, pueden ser excéntricos o de comportamiento poco usual, etc..

3. No sobrevenda

Si le promete la luna, lo lógico es que el cliente espere que usted se la entregue. Se tiene que ser muy cuidadoso cuando se explique a los clientes lo que espera realizar para ellos.

No prometa al cliente más de lo que la empresa o su personal están en capacidad de realizar.

4. Anticípese a las expectativas de los clientes

La clave radica en anticiparse a las expectativas de los clientes y, en consecuencia, manejarlas por adelantado. Se debe plantear y discutir cualquier posible obstáculo o demora lo más pronto posible. Hay que aclarar cómo va a reaccionar y qué puede esperar el cliente.

Por ejemplo, el hecho de elaborar la documentación necesaria para solicitar un préstamo no garantiza que la operación sea aprobada; la presencia en el curso de una negociación no significa que necesariamente se llegará a un acuerdo; es muy posible que la automatización provea al cliente de mejor información, pero no es probable que reduzca sus costos, etc..

Tan pronto como sepa o pueda anticipar que tendrá problemas, se debe tomar la iniciativa, anticiparse y llamar al cliente. No se debe esperar a que el cliente llame.

5. Familiarice al cliente con la idea de los factores múltiples

El resultado final de los esfuerzos que se realice a favor del cliente se verá afectado por muchos factores que se escapan de control, por ejemplo:

- Decisiones y acciones que tomen, respecto a los sistemas de impuestos, las oficinas recaudadoras, el congreso, los tribunales, etc..
- Decisiones de las cortes de apelación en el área de los precedentes legales.

- El estilo de gestión del cliente y sus habilidades y actitudes respecto a las recomendaciones que se le hacen.

Se le debe señalar al cliente con toda claridad que usted puede influir sobre los acontecimientos, pero que no puede controlarlos.

6. Eduque al cliente y a sus consejeros

Los clientes que poseen amplios conocimientos toman mejores decisiones, suministran mejor información de base y, en consecuencia, alcanzan niveles más altos de satisfacción. La educación de los clientes puede tomar diferentes formas.

A algunos clientes se les puede educar para que realicen ciertos servicios. Un médico puede educar a sus pacientes sobre buenos hábitos de alimentación y de ejercicios físicos.

También se puede educar a los clientes señalándoles las ocasiones en que necesitan sus servicios. Este enfoque ayuda a los clientes a determinar cuando necesitan o no su ayuda profesional. Los veterinarios pueden incluir artículos en sus boletines informativos en los que hablen sobre el cuidado de las mascotas o cuando debe visitar a su veterinario.

También se puede educar a los clientes sobre como utilizar sus servicios más eficazmente. Con frecuencia los médicos disponen de hojas sueltas en las que explican a los pacientes como se debe administrar las medicinas que les prescriben.

La última forma de educación, que constituye un recurso especialmente beneficioso, consiste en explicarles a los clientes las razones que justifican algunos procesos y políticas que podrían resultar frustrantes para ellos. El dentista debería explicarle al paciente el tiempo que realmente le llevará el trabajo solicitado.

7. Manténganse en contacto

Es posible que algunos clientes no deseen ponerse en contacto con usted con tanta frecuencia; en consecuencia, se deben determinar las preferencias de los clientes a ese respecto y ajustar las acciones a esas preferencias. A fin de cuentas ellos mantienen la rentabilidad del negocio.

Hay que tomar la iniciativa del contacto tan pronto perciba que se ha presentado una situación que podría disgustar a un cliente. Por ejemplo, cuando el trabajo se vaya a retrasar, cuando el costo sea más alto que el previsto originalmente, cuando se cometa un error que sepa que hará sentir molesto al cliente. En esos casos no hay que esperar que el cliente llame. Si se espera se tendrá que afrontar una situación muy penosa.

Cuando las cosas vayan mal excútese y asuma la responsabilidad de corregir su curso. Es preferible decirle al cliente y presionar para corregir el error, que mantenerlo a oscuras, darle una desagradable sorpresa y posiblemente perderlo. Afortunadamente, la forma en que los clientes reaccionan ante las malas noticias depende, en gran medida, de cómo se les comunica la “mala nueva”. No se debe poner al cliente en contra diciéndole no o dándole la mala noticia sin un preámbulo.

4.3.5 LA CALIDAD DEL SERVICIO CREA VERDADEROS CLIENTES

La calidad del servicio produce beneficios porque crea verdaderos clientes: Clientes que se sienten contentos al seleccionar una empresa después de experimentar sus servicios, clientes que utilizarán la empresa de nuevo y que hablarán de la empresa en términos positivos con otras personas.

Es el nivel de prestación del servicio lo que distingue a una empresa de servicios de las otras; es el desempeño, el nivel de prestación del servicio, lo que crea

verdaderos usuarios que compren más y que sean más leales y que difundan verbalmente publicidad positiva. El servicio de calidad diferencia a una empresa de sus competidores de una forma que es importante para los clientes. Mientras que las empresas que compiten en el sector servicios frecuentemente tienen instalaciones, equipos y portafolios de servicios similares, las empresas que ofrecen un servicio de calidad no son percibidas como similares por los clientes. Una calurosa y genuina felicitación recibida de un proveedor de servicios o la eficacia en responder a una solicitud muy especial, pueden ayudar a que, para sus clientes, una empresa parezca muy diferente a los proveedores de servicios similares.

Las empresas de servicios excelentes muestran un mejor desempeño financiero porque actúan mejor ante sus clientes. Los clientes responden mejor a esas empresas porque perciben más valor en sus ofertas que en las ofertas de la competencia. El valor está representado por la evaluación global que hacen los consumidores respecto a la utilidad de un producto, según su percepción de lo que reciben y de lo que le es dado. El concepto de valor permite explicar el hecho de que con mucha frecuencia las empresas con una fuerte reputación de servicios puedan fijar precios más altos que sus competidores. Los consumidores tienen que gastar algo más que dinero para utilizar un servicio; tienen que afrontar ciertos costos no monetarios, como son, por ejemplo, el tiempo y el costo físico implícitos en la acción de compra. Esos clientes podrían estar dispuestos a asumir más costos monetarios con el fin de reducir los costos no monetarios y/o obtener un mejor servicio.

4.3.5.1 PUNTO DE VISTA DEL CLIENTE SOBRE LA CALIDAD

De acuerdo a una investigación realizada por Zeithmal, Parasuraman y Berry, los clientes definen y evalúan la calidad de los servicios en base a tres patrones:

- “1) Definición de la calidad del servicio,
2) factores que influyen en las expectativas y
3) dimensiones de la calidad del servicio”²⁸.

1. Definición de la calidad del servicio. Los usuarios están de acuerdo con la noción de que el factor clave para lograr un alto nivel de calidad en el servicio es igualar o sobrepasar las expectativas que el cliente tiene respecto al servicio. Una señora necesitaba una reparación de un aparato electrónico, el técnico no sólo reparó el aparato dañado, sino que le explicó en que consistía el daño y como podía repararlo ella misma en caso de que volviese a suceder. Ella calificó este servicio como excelente, ya que sobrepasó las expectativas que tenía respecto al mismo.

Los juicios sobre la alta y baja calidad del servicio dependen de cómo perciben los clientes la realización del servicio en contraste con sus expectativas. De todas maneras, la calidad del servicio, desde la óptica de las percepciones de los clientes puede ser definida como: La amplitud de la discrepancia o diferencia que exista entre las expectativas o deseos de los clientes y sus percepciones.

2. Factores que influyen en las expectativas. Existen varios factores clave que podrían dar forma a las expectativas de los clientes. En primer lugar, lo que los usuarios escuchan de los otros usuarios (la denominada comunicación boca-a-oido) constituye uno de los factores potenciales en la determinación de las expectativas.

En segundo lugar, las expectativas de los usuarios muestran variaciones dependiendo de sus características y circunstancias individuales, lo que sugiere

²⁸ Zeithmal A., Valarie; Parasuraman A. Y Leonard Berry. “Calidad Total en la Gestión de los Servicios”. Editorial Díaz de Santos. España 1993. Pág. 21-26.

que las necesidades personales de los clientes pueden, hasta cierto punto, condicionar sus expectativas.

En tercer lugar, la extensión de las experiencias que se ha tenido con el uso de un servicio puede influir en el nivel de las expectativas del cliente.

En cuarto lugar, la comunicación externa de los proveedores del servicio juega un papel clave en la conformación de las expectativas del cliente. Dentro del concepto de comunicación externa se incluye una variedad de mensajes, directos e indirectos, que emiten las empresas de servicios dirigidos a los clientes. El anuncio impreso de un banco ofrece los cajeros más amistosos y amables de la ciudad, un anuncio de televisión de una tarjeta de crédito vende la aceptación de la misma en todo el mundo, la recepcionista de una empresa de reparaciones garantiza la llegada de un representante del servicio a la hora concertada o el lujoso folleto promocional de una organización de corredores de valores lleva implícita la promesa de un servicio superior.

- 3. Dimensiones de la calidad.** Quizá lo más revelador, se relaciona con los criterios utilizados por los clientes al juzgar la calidad del servicio. Como se mencionó, en el apartado 4.2, la gran mayoría de los clientes utilizan 10 dimensiones o criterios para evaluar la calidad de un servicio que son llamados: Elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, profesionalidad, cortesía, credibilidad, seguridad, accesibilidad, comunicación y comprensión del cliente. El gráfico 4.17 contiene definiciones concisas de estos criterios e ilustra cada criterio con preguntas específicas evaluativas del servicio que emergen de los grupos de enfoque.

Las diez dimensiones definidas e ilustradas en el gráfico 4.17 no son necesariamente independientes unas de otras. Por ejemplo las facetas de credibilidad y seguridad deben efectivamente coincidir parcialmente en algo. La

colocación de los diez criterios generales de la calidad del servicio es exhaustiva y apropiada para valorar la calidad en una amplia variedad de servicios. Aunque los criterios evaluativos específicos pueden variar de servicio en servicio, las dimensiones generales que subyacen bajo esos criterios están incluidas en las diez que se proponen.

Criterios y definiciones	Ejemplos de preguntas específicas hechas por los clientes
Elementos tangibles Apariencia de las instalaciones físicas, equipos personal y materiales de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Son atractivas las instalaciones bancarias? • Mi corredor de bolsa ¿está vestido correctamente? • El estado de mi tarjeta de crédito ¿es fácil de entender?
Fiabilidad Habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando el encargado de los préstamos dice que le llamará en 15 minutos ¿lo hace? • El corredor de bolsa ¿cumple exactamente las instrucciones para comprar o vender? • El estado de mi tarjeta de crédito ¿está exento de errores?
Capacidad de respuesta Disposición de ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio rápido	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando hay un problema en el estado de mi cuenta bancaria, ¿resuelve el banco rápidamente el problema? • Mi corredor de bolsa ¿está siempre dispuesto a responder mis preguntas? • Los cargos de las mercancías devueltas ¿son rápidamente acreditados en mi cuenta?
Profesionalidad Posesión de las destrezas requeridas y conocimiento de la ejecución del servicio	<ul style="list-style-type: none"> • El cajero ¿posee las habilidades para procesar mis transacciones sin torpeza? • Mi empresa de corredores ¿tiene la capacidad de investigar con precisión las tendencias del crecimiento del mercado? • Cuando llama la empresa emisora de mi tarjeta de crédito ¿la persona que contesta tiene la capacidad para responder a mis preguntas?

**LAS DIEZ DIMENSIONES DE LA CALIDAD EN EL
SECTOR SERVICIOS**

Gráfico 4.17

<p>Cortesía Atención, consideración, respeto y amabilidad del personal de contacto</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El cajero ¿se comporta amablemente? • Mi agente ¿se abstiene de mostrarse ocupado o de ser grosero cuando le hago una pregunta? • Los telefonistas de la empresa emisora de tarjetas de crédito ¿son suficientemente agradables al contestar mis llamadas?
<p>Credibilidad Veracidad, creencia, honestidad en el servicio que se provee</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El banco ¿tiene una buena reputación? • Mi gente ¿se abstiene de presionarme para que compre? • La tasa de interés y cuotas que carga la empresa emisora de mi tarjeta de crédito ¿es proporcional al servicio que me dan?
<p>Seguridad Inexistencia de peligros, riesgos o dudas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Es seguro para mi utilizar el cajero automático del banco? • Mi compañía de corredores ¿sabe donde están depositados mis certificados? • Mi tarjeta de crédito ¿está a salvo de usos no autorizados?
<p>Accesibilidad Accesible y fácil de contactar</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Me resulta fácil hablar con los altos directivos cuando tengo algún problema? • ¿Es sencillo contactar con mi agente a través del teléfono? • ¿La empresa emisora de tarjetas de crédito posee líneas de teléfono para llamadas sin cargo las 24 horas?
<p>Comunicación Mantener a los clientes informados utilizando un lenguaje que puedan entender, así como escucharles</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El encargado de los préstamos ¿puede explicar claramente los diversos cargos relacionados con los préstamos hipotecarios? • ¿Evita mi agente el uso de lenguaje técnico? • Cuando llamo a la empresa emisora de tarjetas de crédito ¿se muestran encantados de oírme?
<p>Comprensión del cliente Hacer el esfuerzo de conocer a los clientes y sus necesidades</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Alguien me reconoce como un cliente regular en mi banco? • Mi agente ¿trata de determinar cuales son mis objetivos financieros? • ¿El límite de crédito fijado por la empresa emisora de mi tarjeta de crédito es consecuente con lo que yo me puedo permitir (por ejemplo, no es ni demasiado alto ni demasiado bajo)?

CONTINUACIÓN

Gráfico 4.17

4.3.6. DEFICIENCIAS EN LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS

Zeithmal y Berry encontraron que existen cuatro deficiencias que impiden lograr un control de calidad eficaz en los servicios. Para facilitar la discusión de las diferentes deficiencias, denominaron la deficiencia percibida por los clientes en la calidad de los servicios como la deficiencia 5 y las deficiencias que se producen internamente en las organizaciones proveedoras de servicios como las deficiencias 1 a la 4. El propósito es el de vincular al cliente con las deficiencias internas de los proveedores para facilitar el perfeccionamiento de la calidad de los servicios. Por tanto se comenzará por revisar el gráfico 4.18 en el que se representa la deficiencia 5. Como muestra la figura la deficiencia 5 representa las discrepancias potenciales que pueden existir, desde el punto de vista del cliente, entre el servicio esperado y el servicio percibido. Los factores clave que determinan las expectativas de servicio de los clientes son las comunicaciones boca a boca, las necesidades personales, las experiencias y las comunicaciones externas de los proveedores del servicio.

A continuación se analizarán las cuatro deficiencias de los proveedores del servicio que contribuyen a la presencia de la deficiencia 5.

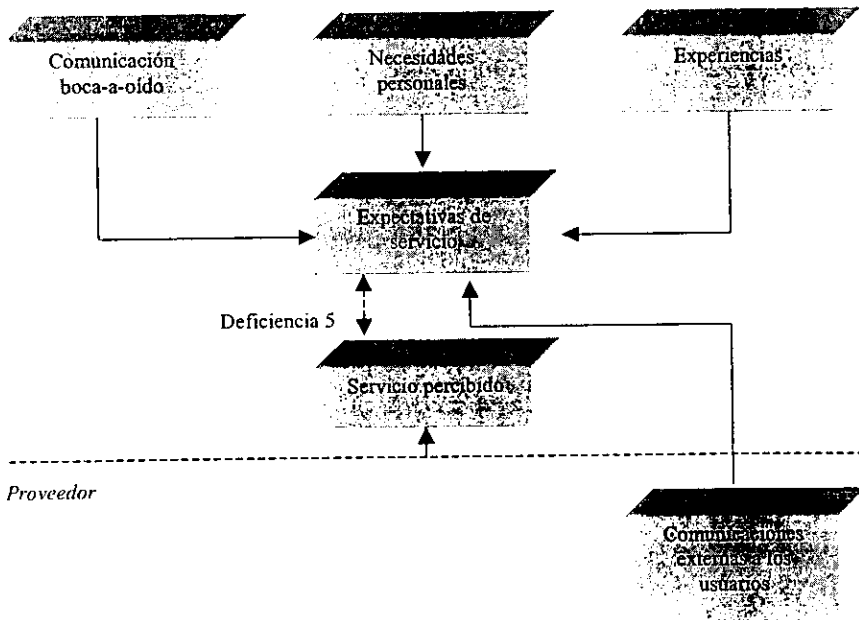
DEFICIENCIA 1: NO SABER LO QUE ESPERAN LOS USUARIOS

Conocer las expectativas de los usuarios constituye el primer (y posiblemente el más relevante) paso en la prestación de un servicio de calidad. Para decirlo en palabras simples: Para suministrar servicios que los usuarios perciban como excelentes es necesario que la empresa conozca lo que los usuarios esperan. Tener un conocimiento equivocado (aunque sea en parte) sobre lo que los usuarios quieren puede significar la pérdida de un cliente si otra empresa ha establecido ese objetivo con precisión. Esa falta de conocimiento puede significar que se inviertan dinero, tiempo y otros recursos en cosas que no tienen importancia para los usuarios. Una

pequeña falta de conocimiento puede, incluso, significar la incapacidad de la empresa para sobrevivir en un mercado cruelmente competitivo.

De esto surge la primera deficiencia del modelo de la calidad del servicio; es decir: **Las discrepancias que existe entre lo que los usuarios esperan y lo que los hombres de negocios creen o perciben que los usuarios esperan.** Algunas veces esta deficiencia se presenta porque las empresas descuidan o subestiman las necesidades de comprender completamente las expectativas de los usuarios.

Usuario



Proveedor

**DISCREPANCIA ENTRE LAS EXPECTATIVAS DEL USUARIO
Y EL SERVICIO PERCIBIDO**

Gráfico 4.18

A pesar de mostrar un genuino interés por prestar un servicio de calidad, muchas firmas pierden el camino correcto por pensar de dentro hacia fuera (asumen que saben lo que los clientes desean y se lo entregan) en vez de hacerlo de fuera hacia dentro. Cuando eso sucede, la empresa ofrece servicios que no responden con precisión a las expectativas de los usuarios: Algunas características importantes no son tomadas en consideración y el nivel de prestación de las características que se ofrecen no es el adecuado.

Las causas de esta deficiencia son las siguientes:

- Insuficiente investigación de Marketing
- Uso inadecuado de las investigaciones que se realizan
- Falta de contacto entre los directivos y los clientes
- Deficientes comunicaciones ascendentes
- Excesivos niveles jerárquicos

Insuficiente investigación de Marketing

Las empresas no se preocupan por investigar a sus clientes con el propósito de establecer (de forma específica y cierta) cuáles son sus verdaderas expectativas tanto en lo que respecta a la calidad interna de sus servicios como en relación a las diez dimensiones de la calidad externa. Esa falta de investigación impide que la empresa desarrolle servicios que respondan con precisión a esas expectativas.

Uso inadecuado de las investigaciones que se realizan

En muchas empresas, sus directivos no leen los resultados de las investigaciones porque “están demasiado ocupados” o porque no le atribuyen la importancia que tiene o porque los informes se redactan en un lenguaje tan técnico que se les hace difícil de entenderlo. Esto es igual a no tener investigación alguna. Otro error muy común es el no compartir “hacia abajo” los hallazgos de esas investigaciones: De esa forma, el PPCC, responsable final de la prestación, nunca

llega a conocer cuáles son las verdaderas expectativas de los clientes y, en consecuencia, no puede satisfacerlas plenamente.

Falta de contacto entre los directivos y los clientes

Lamentablemente, muchos directivos sienten que están “tan alto” en la jerarquía de sus empresas que se sienten disminuidos en su imagen y/o autoridad cuando tratan con los clientes. Esa falta de contacto impide que los altos directivos de la organización se compenetren a fondo con los problemas que afronta el cliente en la prestación del servicio, lo que conduce a que tomen sus decisiones “en el vacío”, pensando más en como deberían ser las cosas y no como son en verdad. Esta situación se agrava aún más cuando consideramos que un plan de trabajo para mejorar la calidad de cualquier servicio debe contar necesariamente con el apoyo y participación activa de los niveles más altos de la empresa; si no, está condenado al fracaso. No es un esfuerzo que se pueda dejar en manos únicamente de un departamento especializado o de los mandos medios de la organización. Es necesario crear una mística, y para ello es imprescindible que los altos niveles directivos sean suficientemente conscientes y estén fuertemente comprometidos con el cliente. Y no sólo de palabra, sino también de hecho. De lo contrario, el resto del personal de la empresa recibe un mensaje claro y preciso: Tratar con los clientes es un verdadero problema, una tarea demasiado engorrosa y poco “digna”; por eso los jefes lo rehuyen. Siguiendo el (mal) ejemplo de sus jefes, los empleados también rehuirán el trato con los clientes y lo limitarán a las acciones que sean absolutamente necesarias. No recorrerán la milla extra que requiere un alto nivel de calidad en los servicios.

Deficientes comunicaciones ascendentes

El personal de PPCC mantiene un contacto regular con los usuarios del servicio. Como resultado de esa interacción, puede llegar a tener un buen conocimiento de las expectativas y percepciones de los clientes. Si la información que poseen puede ser transmitida a los altos niveles directivos, éstos podrán aprender de sus propios clientes cómo mejorar sus servicios. De hecho, puede decirse que en

muchas empresas el conocimiento que tienen los niveles directivos sobre sus clientes depende en gran medida de la amplitud y tipos de las informaciones que reciben del personal de contacto interno y externo a la empresa (por ejemplo, agentes de seguros independientes minoristas) que representan a la organización y sus servicios. Cuando esos canales de comunicación están cerrados, es muy posible que la dirección no tenga una información comparada adecuada sobre los problemas afrontados en la entrega del servicio y sobre cómo van cambiando las expectativas y percepciones de los clientes.

Excesivos niveles jerárquicos

El número de niveles jerárquicos de mando que separan al PPCC de los altos niveles directivos puede afectar a la dimensión de la deficiencia 1. Múltiples niveles jerárquicos inhiben la comunicación y la comprensión dado que colocan barreras entre los altos niveles directivos que tienen a su cargo el establecimiento de las normas que habrán de asegurar la calidad del servicio, y el PPCC, que tiene a su cargo la prestación real de la calidad del servicio a los clientes. Cuántos más niveles jerárquicos existan menos efectivo será el canal de comunicación, ya que habrá más probabilidades de que las informaciones se pierdan o mal interpreten en cada caso de un nivel a otro. Cuánto mayor sea el número de niveles, más bajas serán las probabilidades de que la información que poseen los empleados sobre las expectativas de los clientes llegue, realmente, hasta los niveles directivos. En consecuencia, cuánto mayor sea el número de niveles entre el PPCC y la dirección, mayores serán las probabilidades de que la dimensión de la deficiencia 1 sea mayor.

DEFICIENCIA 2: LOS DIRECTIVOS SABEN LO QUE LOS CLIENTES DESEAN, PERO NO CONVIERTEN ESAS EXPECTATIVAS EN CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS QUE OFRECEN

La comprensión de las expectativas de los clientes constituye el primer paso en la realización de un servicio de alta calidad. Ahora bien, una vez que los directivos

comprenden con exactitud lo que esperan los clientes, deben afrontar un segundo reto, tan importante como el anterior: Utilizar esos conocimientos para establecer en sus organizaciones las normas o estándares de calidad en los servicios. Es posible que la dirección no esté en disposición (o no sea capaz) de establecer un sistema que iguale o sobrepase las expectativas de los consumidores. Una variedad de factores, incluidas las limitaciones de recursos, la orientación hacia el logro de beneficios a corto plazo, las condiciones del mercado o la indiferencia de la propia dirección, puede provocar la presencia de la deficiencia 2; es decir, **la discrepancia que existe entre las percepciones que tienen los directivos sobre las expectativas de los clientes y las normas que establecen para la prestación de los servicios.**

Muchos ejecutivos no pueden o no desean cambiar los sistemas que se aplican para la prestación del servicio con el fin de mejorar las percepciones de los clientes. Con frecuencia, hacer esas modificaciones en los sistemas implica que se varíen los procesos que se utilizan para realizar el trabajo. En otros casos, los cambios requieren nuevos equipos o tecnologías. Los cambios también requieren reciclar a ejecutivos de distintas áreas de la empresa para que pueden entender colectivamente el “gran cuadro” de la calidad del servicio desde la óptica de los clientes. Y casi siempre los cambios requieren de una predisposición a mantener una mente abierta a nuevas y diferentes formas y vías para estructurar, medir y controlar las formas en que se presta el servicio.

Las causas de estas discrepancias son cuatro:

- Falta de un compromiso profundo con la calidad del servicio por parte de la dirección
- Percepción de inviabilidad
- Especificaciones inadecuadas
- Ausencia de objetivos apropiados

Falta de un compromiso profundo con la calidad del servicio por parte de la dirección

Muchas empresas creen estar comprometidas con la calidad del servicio, pero su compromiso real es con la calidad vista desde el interior de la organización, fundamentalmente desde una perspectiva técnica. Para muchas empresas, la calidad en el servicio significa cumplir o satisfacer las normas que ellas mismas han definido respecto a la productividad y/o la eficiencia muchas de las cuales los clientes no perciben o ni siquiera desean. En otras empresas, la calidad se define en términos de tecnología avanzada, cumplir las normas necesarias para mantenerse en paz con los competidores sobre cosas por las que los clientes no están dispuestos a pagar o que, simplemente no desean. Estar comprometidos con un servicio de alta calidad significa algo más que cumplir con las normas establecidas por la empresa o por los competidores. El compromiso de la dirección con un servicio de calidad quiere decir que se les dé a los clientes un servicio que ellos perciban como de alta calidad.

Cuando la dirección no está comprometida con la calidad del servicio desde el punto de vista de los clientes, dirige los recursos de la organización hacia otros objetivos organizativos, como podrían ser las ventas, los beneficios o la participación de mercados. No establecen sistemas que promuevan las iniciativas internas para mejorar la calidad del servicio y no comprenden que los intentos que se hacen para mejorar la calidad se convertirán en una mejor actuación financiera de la empresa.

Percepción de inviabilidad

La percepción de inviabilidad constituye una actitud mental de la dirección que puede estar o no relacionada con las limitaciones reales de la organización. Es posible que no exista la tecnología que permita mejorar la prestación del servicio, que las limitaciones financieras impidan que la dirección structure los servicios de la empresa de forma tal que satisfagan todas las expectativas de los clientes o que las expectativas y demandas de algunos clientes sencillamente sean muy rígidas o poco realistas. En tales casos, los directivos no tendrán otra opción que admitir que no es

posible satisfacer las expectativas de los clientes. Sin embargo, la percepción de inviabilidad suele ser el resultado de una visión muy estrecha y a corto plazo por parte de los directivos, caracterizada por la ausencia de voluntad para pensar con creatividad y optimismo respecto a las necesidades de los clientes y que actúa (más que nada) como una excusa para que los directivos puedan mantener el statu quo.

Especificaciones inadecuadas

La conversión de las percepciones de los directivos en normas específicas que aseguren altos niveles de calidad en el servicio depende del grado en que las labores o tareas que deben ser realizadas puedan ser normalizadas, es decir, convertidas en actividades rutinarias. Algunos directivos creen que los servicios no pueden ser normalizados aduciendo que la prestación de un servicio realizado a la medida de cada cliente es esencial para lograr un alto nivel de calidad en el servicio. En cierto sentido perciben que normalizar las tareas lleva consigo la despersonalización del servicio, lo que lo hace menos efectivo, algo que no es coherente con los mejores intereses del cliente. Por otro lado, perciben que los servicios son demasiado intangibles como para que puedan ser medidos. Este punto de vista conduce al establecimiento de normas vagas y difusas, con muy poca (o ninguna) posibilidad de ser medidas o de que puedan suministrar algún tipo de realimentación.

Ausencia de objetivos apropiados.

Las empresas que han tenido éxito de forma consistente en la prestación de un servicio de alta calidad son conocidas por el hecho de que establecen objetivos y normas que guían el esfuerzo de sus empleados en el logro de un alto nivel de calidad en el servicio. Reviste una importancia fundamental el hecho de que los objetivos establecidos por esas empresas están **basados en las demandas y expectativas de los clientes** y no en las normas internas de las empresas. Si bien es cierto que pueden existir ciertas similitudes entre las demandas de los clientes y las normas que establecen las empresas, se han encontrado muchos ejemplos de casos de que las empresas de servicio miden y controlan normas internas que se corresponden

con características que no preocupan a los clientes, mientras ignoran otras características que sí preocupan a los clientes.

Los objetivos de calidad del servicio realmente eficaces deben tener las siguientes características en común: La más importante es que deben estar basados en las demandas de los clientes, deben ser específicos, ser aceptados por los empleados, deben cubrir las facetas y dimensiones importantes del trabajo, y deben ser medibles y revisados recurriendo a eficaces sistemas de información comparada. Finalmente, los objetivos específicos constituyen un reto, un desafío, pero son realistas.

DEFICIENCIA 3: DEFICIENCIAS EN LA REALIZACIÓN DEL SERVICIO

En algunos casos la dirección comprende correctamente las expectativas de los clientes y establece las especificaciones correctas (tanto formales como informales) y aun así la prestación del servicio no se corresponde con lo que esperan los clientes. La diferencia entre las especificaciones del servicio y el servicio que realmente se lleva a cabo es lo que se denominan deficiencias en la realización del servicio; es decir, cuando los empleados no tienen la capacidad y/o la disposición para que la prestación del servicio alcance los niveles de calidad deseados.

Las organizaciones que ofrecen servicios que son altamente interactivos, que requieren una alta participación de labor humana y que se prestan en diferentes localidades, son especialmente vulnerables a la deficiencia 3. Cuando el proveedor del servicio y el cliente interactúan, se multiplican las oportunidades para cometer errores y para que surjan los malos entendidos: Tanto los clientes como los proveedores experimentan y responden a las peculiaridades, actitudes, capacidades, sentido del humor y lenguaje del otro. Las variaciones en la calidad del servicio también tienden a ser más frecuentes en los servicios que requieren una labor humana

intensa, en contraste con aquellos en los que predominan las máquinas en el proceso de la prestación del servicio. Los clientes de bancos que utilizan cajeros humanos experimentan mayores variaciones en el servicio que los que utilizan cajeros automáticos.

La calidad del servicio sufre cuando los empleados no tienen la disposición o la capacidad para realizar un servicio con el nivel de calidad requerido. La disposición para alcanzar ese nivel de actuación puede definirse como el esfuerzo discrecional del empleado; es decir, la diferencia entre la cantidad máxima del esfuerzo y cuidado que un individuo puede dedicar a su trabajo y la cantidad mínima de esfuerzo requerido para evitar ser despedido o penalizado.

Los factores causales clave de esta discrepancia son:

- Existencia de ambigüedad en las funciones
- Existencia de conflictos en las funciones
- Falta de ajuste entre el empleado y las funciones
- Falta de ajuste entre las funciones y la tecnología utilizada
- Inadecuados sistemas de supervisión y control
- Falta de control percibido
- Ausencia de una actitud de trabajo en equipo

Ambigüedad en las funciones

Cuando los empleados no poseen la información o formación suficientes para realizar adecuadamente las funciones propias de su puesto, se encuentra en un caso de ambigüedad en las funciones. Los empleados muestran serias dudas respecto a lo que los directivos o supervisores esperan de ellos y sobre cómo satisfacer esas expectativas. No poseen el entrenamiento o la experiencia necesarios para prestar un nivel tal de servicio que sea capaz de satisfacer a la clientela. Además, no saben como serán evaluadas y recompensadas sus actuaciones.

El entrenamiento es esencial para eliminar la ambigüedad en las funciones, pero algunas veces los empleados carecen de una descripción precisa de sus funciones aún en empresas que poseen buenos programas de formación. A menos que la formación se apoye en mensajes claros y precisos sobre las expectativas de los niveles directivos, a menos que los empleados comprendan cuáles son los comportamientos apropiados y cuáles no, a menos que existan mecanismos de información que permitan corregir los problemas, es muy posible que la deficiencia 3 siga constituyendo un serio problema para el negocio.

Conflictos funcionales

Con frecuencia, los empleados de las empresas de servicios experimentan conflictos funcionales; es decir, la percepción de que no pueden satisfacer las demandas de todas las personas a las que deben servir. Muchas veces esto ocurre porque demasiados clientes necesitan o desean recibir el servicio al mismo tiempo. También es muy común que en las empresas de servicios surjan conflictos entre las expectativas de la empresa y los clientes. Por ejemplo, un cajero, ¿a quién debe servir primero, al cliente que está esperando en la fila o al supervisor que le exigió un determinado informe?. La respuesta lógica es: Al cliente, pero, entonces, ¿porqué se encuentra tan a menudo con cajeros realizando trabajos administrativos en sus cajas (cerradas) o que se ausentan para realizarlos, mientras las filas de clientes en las otras cajas se hacen más y más largas?.

Falta de ajustes en el empleo y las funciones

Muchas veces se presentan problemas con la calidad del servicio debido a que no existe la necesaria coherencia o ajuste entre el personal y sus funciones o puestos de trabajo. Debido a que el PPCC tienden a estar situados en los niveles jerárquicos más bajos de la empresa (por ejemplo, agentes de alquiler de automóviles, operadores de teléfono y técnicos reparadores), con frecuencia las personas que ocupan esos puestos se encuentran entre las más pobremente educadas y las peor pagadas de la organización. En consecuencia, es posible que carezcan del lenguaje, de las

habilidades para las relaciones interpersonales o de otras técnicas que necesitan para servir con eficacia a los clientes. Muchas empresas de servicios tienen una alta rotación entre los empleados de PPCC y se inclinan por llenar las vacantes rápidamente, aunque para ello tengan que contratar personas con educación o conocimientos deficientes. Es común, además, que los directivos no dediquen la suficiente atención a los recursos necesarios para lograr un eficaz proceso de selección y contratación de personal.

Desajuste entre la tecnología y las funciones

La prestación de un servicio de alta calidad depende también de que las herramientas o la tecnología que los empleados utilizan para realizar sus funciones sean las apropiadas. La tecnología y el equipo, como las computadoras y los equipos de diagnóstico pueden aumentar los niveles de actuación de los empleados del sector servicio. Se debe suministrar una tecnología adecuada y segura para lograr una prestación de alta calidad en el servicio. Los equipos inadecuados y los fallos mecánicos pueden interferir seriamente con la eficaz actuación de los empleados.

Sistemas inadecuados de supervisión y control

Los niveles de supervisión de la empresa no disponen, ni se les ha entrenado, de los procedimientos y métodos adecuados que se deben utilizar para realizar esta delicada función. También se presenta cuando en la empresa no existen mecanismos apropiados de recompensa y premio a los empleados.

Falta de control percibido

Las reacciones de los empleados ante situaciones de mucha tensión dependerá de hasta que punto perciben que pueden controlar esas situaciones. El concepto de control percibido implica la capacidad de respuesta que se tiene ante situaciones amenazantes y la capacidad para seleccionar el resultado o la meta que se desea alcanzar. Se cree que cuando los empleados del servicio perciben que tienen control sobre las situaciones que encuentran en su trabajo, experimentan menos tensión.

Niveles más bajos de tensión se convierten en mejores actuaciones. Cuando los empleados perciben que pueden actuar con cierta flexibilidad, y no sólo rutinariamente ante las situaciones problemáticas que deben afrontar en la prestación del servicio, aumenta la percepción de control y, en consecuencia, mejoran sus actuaciones.

Cuando los empleados no perciben un sentido de control, personal sobre la calidad del servicio prestado, se sienten incapaces de ayudar a la clientela y poco motivados en sus puestos de trabajo.

El control percibido puede ser muy bajo cuando las reglas, los procedimientos y la cultura de la organización limitan la flexibilidad que el PPCC necesita para dar un servicio de calidad a los clientes. También puede ser muy bajo cuando la autoridad para lograr resultados específicos con los clientes se encuentra en alguna otra parte de la organización. Cuando una persona del PPCC debe obtener la aprobación de otros departamentos de la organización antes de prestar el servicio, la calidad del mismo está en peligro es posible que el personal de primer contacto esté profundamente comprometido con el servicio al cliente, pero no pudo actuar bien porque el control sobre el mismo está en manos de otro empleado en algún otro lugar de la organización. Finalmente, el control percibido puede ser una función de la presión ejercida por una demanda poco previsible, un grave problema en muchas organizaciones de servicio.

Ausencia de una actitud de trabajo en equipo

Un aspecto básico del trabajo en equipo radica en la respuesta que se obtenga a la siguiente pregunta: ¿Hasta que punto los empleados ven a los otros empleados como clientes?. En muchas empresas, los empleados de apoyo deben proveer un buen servicio al personal de contacto con el cliente para que éstos, a su vez, puedan prestar el servicio a los clientes alguna empresa subestima la importancia que tienen los servicios de apoyo para la calidad del servicio final. Mientras el PPCC constituye una

meta obvia de los esfuerzos orientados al mejoramiento de la calidad, los “proveedores” internos de servicios de apoyo también constituyen un factor importante que no siempre es tomado en la debida consideración. Si a los empleados del PPCC se les da un mal servicio interno, ellos a su vez, prestarán un mal servicio al cliente.

Otro aspecto del trabajo en equipo se refiere a otra pregunta: ¿Hasta que punto los empleados se sienten personalmente implicados y comprometidos con la empresa?. Tener mucha confianza en la organización y en la importancia de la contribución personal al logro de sus objetivos, puede estimular a los empleados a realizar importantes esfuerzos discrecionales adicionales. Tener poca confianza puede tener el efecto opuesto. Hasta cierto punto, el compromiso de los empleados es una consecuencia de la percepción que tienen de que la dirección “cuida” de ellos. En muchas empresas, el personal de servicio percibe que sus actuaciones personales pasan inadvertidas y que no son recompensadas.

DEFICIENCIA 4: DISCREPANCIA ENTRE LO QUE SE PROMETE Y LO QUE SE REALIZA

Se considera que la cuarta gran causa de la baja percepción de la calidad del servicio son las discrepancias que pueden existir entre lo que promete una empresa sobre sus servicios y lo que realmente hace. Una comunicación precisa y apropiada de la empresa (mensajes publicitarios, de venta y de relaciones públicas que no prometan en exceso y que presenten correctamente la realidad de la empresa) constituyen un elemento esencial para la prestación de servicios que los clientes perciban como de alta calidad. La posibilidad de que se prometa en exceso es muy alta, debido a que la comunicación de las empresas de servicio promete lo que hacen las personas y , dado que las personas no se pueden controlar (de la misma forma en que se pueden controlar las máquinas que producen buenos productos), el potencial para que se produzcan promesas poco realistas es muy alto.

La estructuración de una comunicación adecuada y precisa sobre los servicios es responsabilidad tanto del área de Marketing como la de operaciones: Marketing debe reflejar con precisión (y sólo si es necesario) lo que realmente sucede en los contactos que se producen en la prestación del servicio; el área de operaciones, por su parte, debe hacer lo que se promete en la comunicación. Si la publicidad, las ventas personales, o cualquier otra comunicación externa, establecen expectativas no realistas entre los clientes y la realidad de la prestación les decepcionará.

Los factores causales de esta deficiencia son:

- Deficiencias en la comunicación horizontal
- Tendencias a prometer en exceso

Deficiencias en la comunicación horizontal

Las comunicaciones entre las diferentes áreas funcionales de la empresa, como Marketing y operaciones, son necesarias para alcanzar los objetivos comunes de la organización. En aquellas situaciones en que la comunicación entre las distintas áreas funcionales no es efectiva (es decir, que los canales de comunicación horizontal no están abiertos) peligra la calidad percibida del servicio. Si, por ejemplo, la publicidad de la compañía se desarrolla sin contar con la aportación del área de operaciones, el PPCC no estará en disposición de prestar un servicio que responda a la imagen descrita en la publicidad.

No todas las organizaciones utilizan publicidad, pero todas necesitan un buen nivel de coordinación e integración entre sus distintos departamentos para poder prestar un servicio de calidad. Por ejemplo, todas las organizaciones de servicio necesitan buenas comunicaciones horizontales entre el personal de la red de ventas y los empleados a cargo de la prestación del servicio. Si el personal de ventas eleva las expectativas de los clientes con promesas irreales y el personal de operaciones no puede dar lo que se ha prometido a los clientes, la deficiencia 4 se amplía.

Con frecuencia, en muchas empresas el personal de ventas y de operaciones entran en conflicto: Cada área cree que la otra hace más difícil su trabajo. Cuando los vendedores elevan las expectativas de los clientes y luego el personal a cargo de la prestación del servicio no puede satisfacerlas, la percepción de calidad sufre.

La comunicación horizontal también puede producirse entre los departamentos de Recursos Humanos y de Marketing. Para prestar un excelente servicio a los clientes, las empresas deben tratar a sus empleados como clientes. En su función de generador de servicios para todo el personal de las empresas, las actividades que realice el área de Recursos Humanos en lo que respecta a formación, motivación, compensación y reconocimientos, tiene un impacto poderoso sobre la calidad del servicio que ofrece la organización. Se reconoce que es difícil y lleva tiempo derribar los muros organizacionales que dividen las distintas áreas funcionales de una empresa, pero no se puede lograr un alto nivel de calidad en el servicio sin esa comunicación.

Tendencia a prometer en exceso

Debido a la creciente liberalización y a la intensificación de la competencia en el sector servicios muchas empresas del sector sienten más presión que antes para captar nuevos negocios y para igualar o ganar a los competidores. Para lograrlo, con frecuencia las empresas de servicio prometen en exceso en el proceso de la venta, en la publicidad y en otras comunicaciones de la empresas. Existen dos factores que incrementan la tendencia de una empresa a prometer en exceso:

- a) El nivel de presión que exista para captar nuevos clientes y
- b) la percepción (o creencia) que tenga respecto a que lo normal en su sector es prometer en exceso “todos los demás en el sector prometen en exceso”.

Elevar las expectativas a niveles irrealistas puede generar más negocios inicialmente, pero inevitablemente produce clientes insatisfechos y se convierten en fuertes motivadores negativos a la repetición de compra. La tendencia a prometer en

exceso da lugar a comunicaciones externas que no reflejan con precisión lo que los clientes reciben en el momento de la prestación real del servicio.

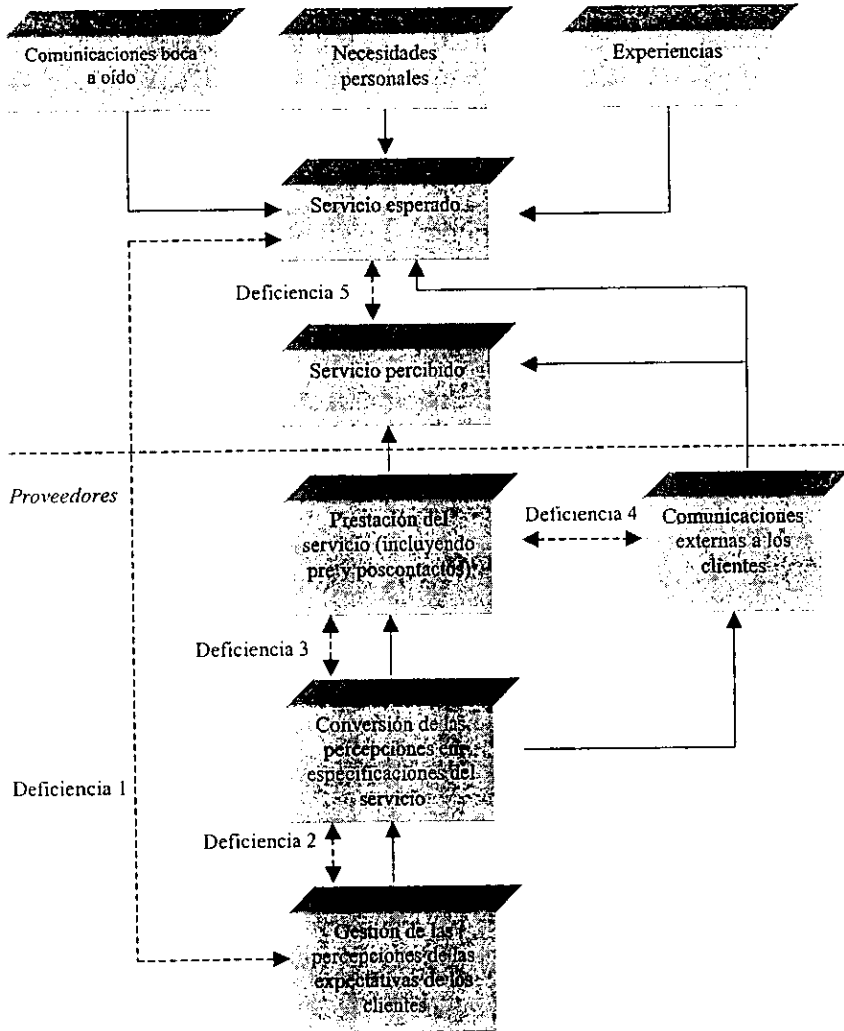
Las distintas deficiencias analizadas hasta ahora constituyen los ingredientes clave de la "receta" para lograr una buena comprensión de la calidad de los servicios y sus factores determinantes. El gráfico 4.19 muestra cómo pueden ser combinados cuidadosamente esos ingredientes para lograr un cuadro detallado de la ecuación formada por las dos "caras" de un servicio: Los proveedores y los clientes y la relación que se establece entre ellos. El modelo conceptual que aparece en el gráfico 4.19 transmite un mensaje claro para mejorar la calidad de los servicios: El elemento clave para disminuir la deficiencia 5 radica en disminuir las deficiencias 1 a 4 y mantenerlas en el nivel más bajo posible. En la medida en que existan las deficiencias 1 a 4, los usuarios percibirán caídas en la calidad del servicio.

Sin embargo, la dirección de una empresa tendría muy pocas posibilidades de actuar en forma lógica en la eliminación o disminución de la diferencia entre la prestación y las expectativas si no se definen y miden esas dos variables claves. Es pues, imperativo diseñar e implantar los procedimientos que permitan medir la prestación del servicio contrastada con las expectativas.

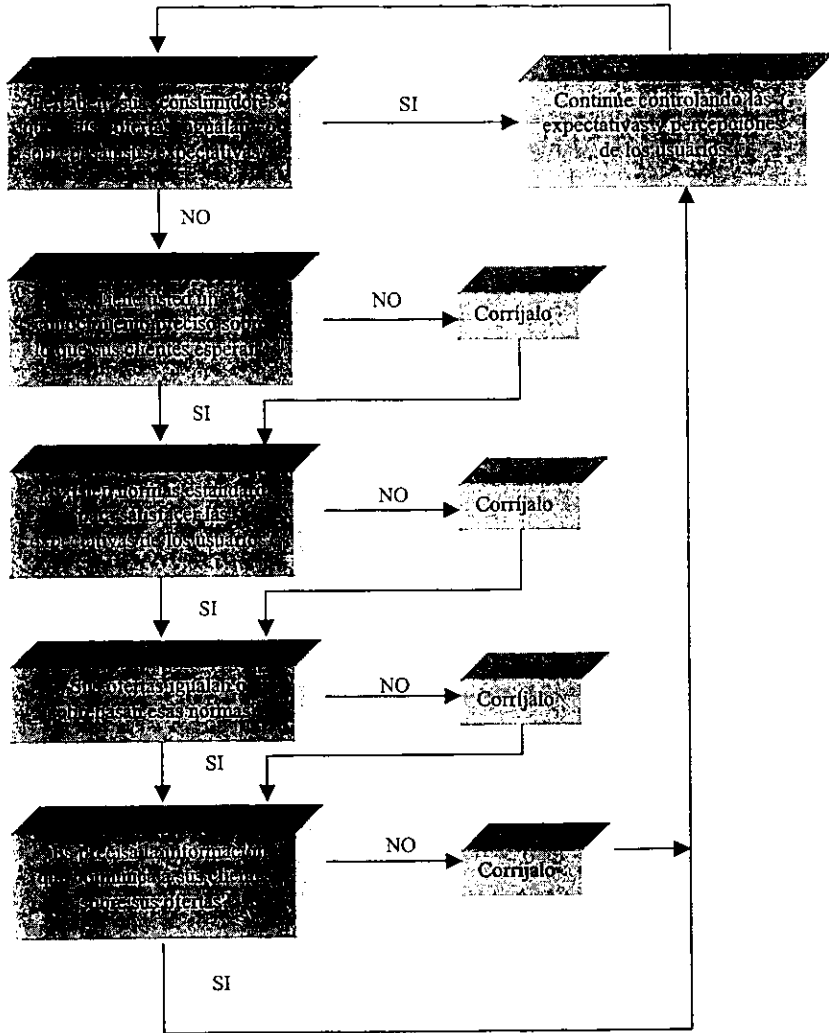
El modelo conceptual del gráfico 4.19 también muestra el proceso lógico que se puede emplear para medir y mejorar la calidad de los servicios. Este proceso puede verse en el diagrama del gráfico 4.20. Se puede observar que la secuencia de preguntas que aparecen en las cinco casillas del lado izquierdo se corresponden con las cinco deficiencias que integran el modelo conceptual del gráfico 4.19. Específicamente el proceso comienza comprendiendo la naturaleza y dimensión de la deficiencia 5 para pasar a la identificación de evidencias sobre la existencia de las deficiencias 1 a 4, para iniciar, en consecuencia, las correcciones que sean necesarias. ¿Qué factores constituyen las causas potenciales subyacentes de las deficiencias internas (deficiencias 1 a 4)? ¿Qué correcciones se pueden implantar para eliminar

esas causas?. ¿Cómo pueden las empresas cuantificar la dimensión de cada deficiencia y la forma en que contribuyen a ella dichos factores causales?.

Cientes



MODELO CONCEPTUAL DE LA CALIDAD DEL SERVICIO
Gráfico 4.19



MODELO DEL PROCESO PARA LA MEDICIÓN Y PERFECCIONAMIENTO CONTINUOS DE LA CALIDAD DEL SERVICIO
 Gráfico 4.20

CAPÍTULO 5
ESTRATEGIA
RELACIONAL

5.1 EL ESQUEMA INTEGRAL

En el capítulo 4 se analizó por separado, el Marketing tradicional, la calidad (personal y procesos) y el servicio al cliente. Como se pudo observar, esas tres dimensiones que conforman el Marketing Relacional constituyen un esfuerzo conjunto y no esfuerzos aislados o independientes los unos de los otros. Ninguno de ellos sustituye a los demás.

Muy por el contrario, los mismos se complementan y si se implantan con suficiente eficacia se logra entre ellos un efecto de sinergia; es decir, el resultado que se logra con la implantación conjunta de estos tres enfoques producen resultados que son mayores que la suma de los resultados individuales de cada uno de ellos.

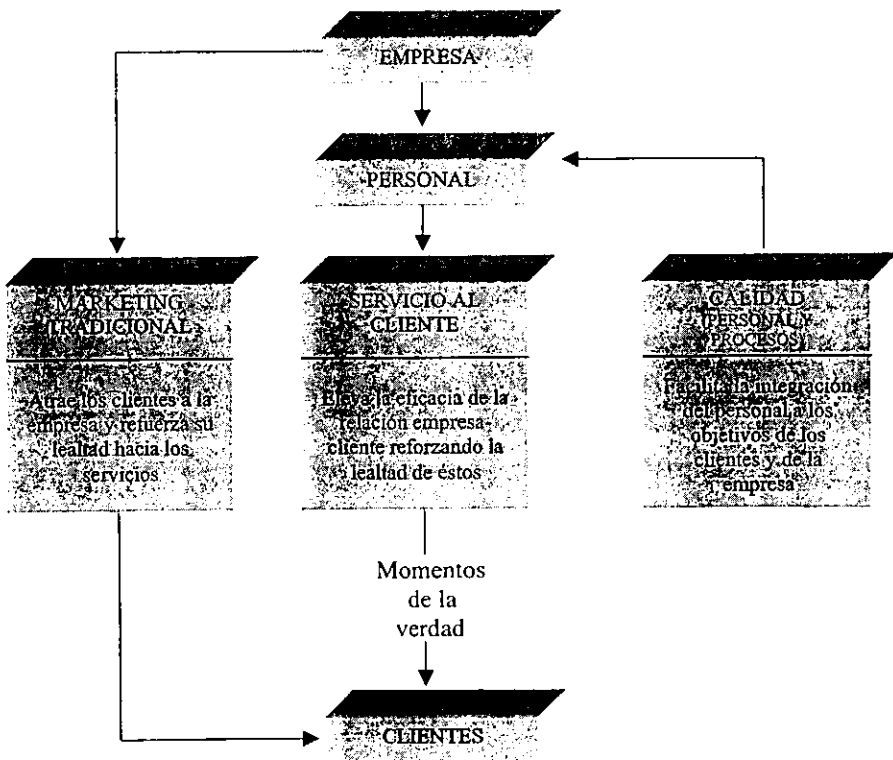
“En la medida en que mejor se aplique cada uno de ellos, en la misma medida mejorarán las demás dimensiones de la trilogía. Es decir:

- Un buen Marketing tradicional mejora el servicio al cliente y a la calidad por el efecto que tienen sus mensajes en el mercado interno aunque, en principio, éste no constituya su objetivo básico de comunicación.
- Un buen servicio al cliente mejora el Marketing tradicional, ya que desarrolla un más alto nivel de comprensión y sensibilidad ante las expectativas de los usuarios, lo que permite elevar la eficacia de los mensajes externos, y también mejora la calidad, ya que la satisfacción de los usuarios actúa como un importante estímulo al personal y al logro de niveles cada vez más altos de calidad.
- Un buen proceso y un personal preparado mejora el Marketing tradicional, ya que perfecciona las bases internas que permiten una mejor proyección de la imagen de la calidad de la empresa, y también mejora el servicio al cliente”²⁹.

²⁹ Biblioteca de Manuales Prácticos de Marketing. “Las Tres Dimensiones del Marketing de Servicios”. Editorial Díaz de Santos. España 1993. Pág. 102.

El esquema global como se integran esos tres esfuerzos coordinados se muestra en el gráfico 5.1. En el mismo se puede observar como:

- El **Marketing** tradicional se encarga de atraer los clientes potenciales a la empresa; sus funciones básicas son provocar las primeras pruebas (por compra o por muestras) y actuar como refuerzo permanente para mantener la lealtad de los clientes.



EL ESQUEMA INTEGRAL
Gráfico 5.1

- El **servicio al cliente** se ocupa de que los clientes sigan comprando una y otra vez, como consecuencia de ofrecerles un servicio de alta calidad que satisfaga sus expectativas en todas sus dimensiones.
- La **calidad** se encarga de mejorar los procesos y estimular al personal, por la vía del convencimiento (y no de la imposición), para que mantengan altos, estables y consistentes niveles de calidad interna y externa en la prestación de los servicios.

De esta manera se establece un círculo dinámico e interactivo que integra todos los esfuerzos de Marketing de la empresa, con la gran ventaja de que constituye un esfuerzo que se alimenta, refuerza y mejora a sí mismo gracias al ya mencionado efecto sinergia.

5.2 IMPLANTACIÓN DEL MARKETING RELACIONAL

Ahora, lo más importante, la implantación de esta trilogía: (Marketing, Calidad y Servicio al Cliente) en una empresa tiene varias y profundas implicaciones en algunas de sus áreas de gestión más importantes. En las páginas siguientes se analizarán cuatro implicaciones que lleva consigo la aplicación del enfoque tridimensional del Marketing Relacional y que se producen en otras tantas áreas clave de la gestión de la empresa. Estas implicaciones se relacionan con:

- La estructura funcional,
- La estructura de la organización,
- La orientación al mercado de la empresa y
- La actitud del personal respecto a los esfuerzos de Marketing.

1. La estructura funcional

Para visualizar una empresa en funcionamiento se deben analizar componentes de índole dinámica y que son los que, dependiendo de lo bien (o mal) que se gestionen, determinarán el éxito o fracaso de la empresa.

La mejor forma de visualizar éste enfoque de la empresa es el llamado modelo de las 7-S de McKinsey. El nombre de las 7-S se debe a que en inglés las siete palabras que lo integran comienzan con la letra S: Strategy, Skills, Shared value, Structure, Systems, Staff y Styles. Estas palabras se traducen en castellano como:

- Estrategias
- Habilidades
- Valores compartidos
- Estructura
- Sistemas
- Personal
- Estilo (de gestión)

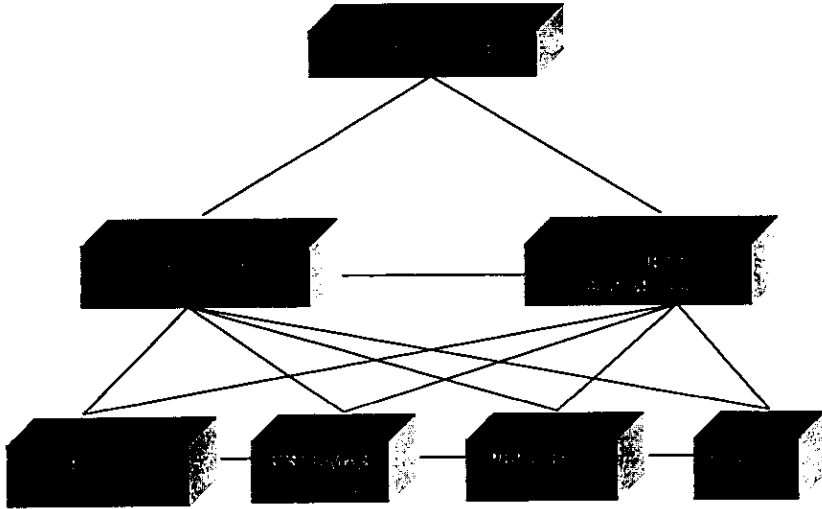
El esquema representativo del modelo aparece en el gráfico 5.2

De acuerdo con el modelo, en las empresas existen 7 factores que son, por una parte, determinantes para su funcionamiento eficaz y que, en segundo lugar, integran una secuencia lógica que se aplican cuando se desean introducir cambios en la orientación de la gestión.

De acuerdo con los elementos propuesto en el modelo, cuando una empresa decide modificar sus enfoques de gestión, debe seguir el proceso:

- Primero se establecen las estrategias;
- Las orientaciones contenidas en las estrategias se convierten en valores corporativos que deberán ser compartidos por todos los integrantes de la empresa;

- A su vez, las estrategias determinan el tipo de habilidades que la empresa debe poseer o desarrollar para poder implantar con éxito la estrategia y, finalmente,
- Se determinan los cambios que será necesario introducir en los otros cuatro factores: Estructura, sistemas, personal y estilo de gestión.



EL MODELO DE LAS 7S

Gráfico 5.2

Además, para que una empresa alcance los objetivos que se ha propuesto, es necesario que los siete elementos se integren en un esfuerzo coherente y coordinado, sin que se deje de adecuar ninguno de ellos a los propósitos finales que se pretende lograr.

En el gráfico 5.3 se presenta una breve descripción de los siete elementos que integran el modelo.

Como se puede ver, la aplicación del enfoque tridimensional del Marketing Relacional afecta de manera directa los siete elementos del modelo y, también en este caso, si alguno de ellos no se adecúa a los propósitos definidos será muy difícil lograr el éxito en la aplicación del Marketing Relacional en el sector servicios.

1. Estrategias	La estrategia describe las áreas en las que la empresa deberá centrar sus esfuerzos, cuáles serán las ventajas competitivas que explotará y qué acciones coordinadas se deben realizar para alcanzar esos objetivos.
2. Valores compartidos	Los objetivos y las estrategias deberán convertirse en normas de actuación en todos los niveles de la organización y en los parámetros modélicos contra los que se contrastarán todas las decisiones que se tomen y todas las acciones que se inicien.
3. Habilidades	El análisis de las habilidades responde a la pregunta: ¿Qué conocimientos y capacidades debe desarrollar la empresa (como un todo) para implantar con éxito las estrategias?.
4. Estructura	Representa la forma como las áreas de negocios, divisiones y unidades de la empresa se agrupan y las interrelaciones que se establecen entre ellas.
5. Sistemas	Rutinas o procesos que existen en la empresa (y que involucran a muchas personas) con el fin de analizar aspectos importantes, hacer cosas o tomar decisiones.
6. Personal	Se refiere tanto al número como al tipo de colaboradores que se necesitan en la empresa para implantar las estrategias.
7. Estilo de gestión	Se refiere a como los directivos proyectan sus valores, creencias y actitudes personales al resto de la organización

LOS SIETE ELEMENTOS DEL MODELO DE LAS 7-S

Gráfico 5.3

Por ejemplo, será imposible implantar un verdadero programa de mejora de la calidad interna y externa del servicio (base fundamental del enfoque tridimensional),

- Si NO se establecen estrategias claras y precisas que traizen el cambio a seguir a todos los niveles de la organización (es decir, la calidad debe convertirse en el objetivo más importante de la empresa, en el modelo a seguir por todos, y todas las acciones deben orientarse hacia ellas);

- Si NO se convierten las pautas definidas en la estrategia en valores que sean compartidos por todos en la organización (desde sus niveles más altos hasta último de los miembros del personal del PPCC);
- Si NO se desarrollan las habilidades necesarias para comprender a plenitud las expectativas de los usuarios y las formas de satisfacerlas más eficazmente de acuerdo con las estrategias que se hayan establecido;
- Si NO se adapta la estructura para que responda a los nuevos retos que impone la calidad y un trato más cercano con el cliente;
- Si No se adecúan los sistemas y procedimientos de “elaboración y entrega” de los servicios para que respondan, en primer lugar, a las necesidades y expectativas de los clientes y, luego, a las necesidades internas y operativas de la empresa;
- Si NO se entrena y motiva profundamente al personal para que pueda, primero, cambiar de mentalidad y actitudes y, luego, para que esté en disposición de afrontar el reto que le impone el mantenimiento de niveles más altos de calidad;
- Si NO cambia el estilo de gestión, olvidando los rígidos modelos jerárquicos para pasar a una gestión más participativa en la que los empleados tengan una mayor percepción de control de sus funciones y obligaciones.

Si uno sólo de esos cambios no se produce, todos los esfuerzos que se hagan en los demás elementos del modelo serán inútiles o sus resultados se verán severamente disminuidos. En esta área, los cambios parciales no producen nunca los resultados apetecidos.

En consecuencia, es necesario trabajar en los siete elementos, sin descuidar ninguno.

2. La estructura de la organización

Ahora bien, la eficaz implantación del Marketing Relacional en los servicios exige, no sólo que se actúe en los siete elementos del modelo de McKinsey, sino que,

de manera específica, en el área de estructura de la organización, las modificaciones a implantar deben orientarse entre direcciones muy específicas.

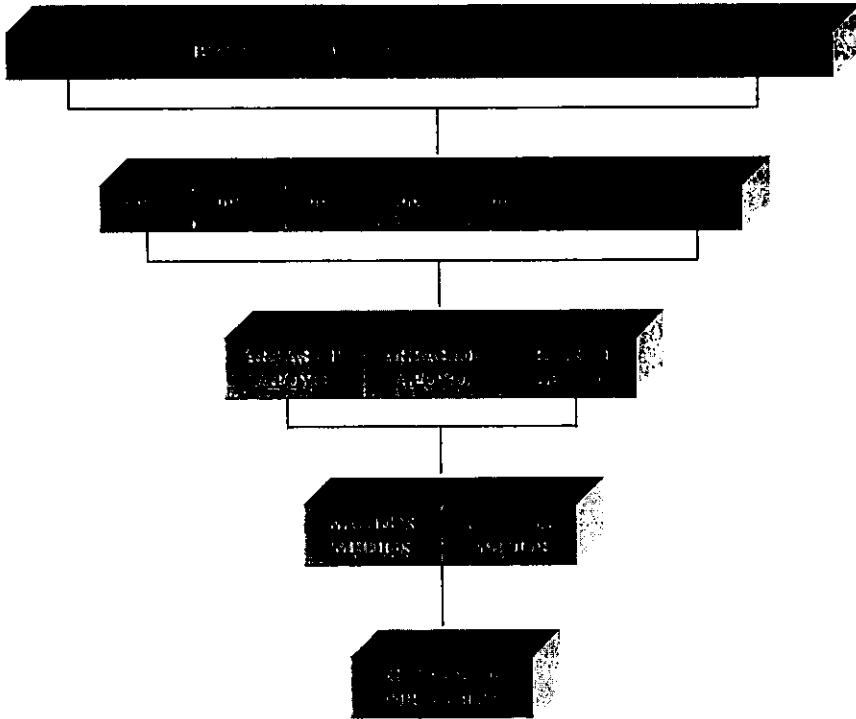
En primer lugar, será necesario crear una estructura que facilite y fomente las relaciones horizontales entre las distintas áreas de la organización (Marketing y operaciones, principalmente). Es necesario romper las actuales estructuras de muchas empresas de servicios en las que sus distintos departamentos y áreas actúan como si fuesen compartimentos “estancos” completamente aislados entre sí, sin ningún tipo de vínculo o relación.

Las relaciones horizontales deben fomentarse a todos los niveles de la empresa, especialmente en aquellas áreas en las que las acciones de un área dependan del apoyo que le brinden otras. Tampoco deben limitarse esas relaciones horizontales a los contactos espontáneos que se producen entre las personas que trabajan en una misma empresa y que, normalmente, responden a las directrices que les trazan sus jefes. Es necesario fomentar todo tipo de relaciones, formales e informales, que permitan desarrollar la necesaria actitud de trabajo en equipo.

La segunda línea de acción se refiere a que es necesario crear una estructura que facilite y fomente las comunicaciones ascendentes y descendentes dentro de la empresa. Es necesario orientarse hacia una organización más “achatada”, menos vertical menos piramidal en la que los niveles más altos de dirección se encuentren más cerca del PPCC y, en consecuencia, más cerca del cliente, sus vivencias, sus expectativas y sus problemas.

La tercera línea de acción relacionada con la estructura se refiere a un cambio mental en la forma de ver la empresa y su organización. Este cambio cultural se refiere al tan difundido concepto de invertir la pirámide la organización.

En vez de colocar a los niveles directivos en la parte superior del organigrama de la empresa y los niveles de atención al público (y, en consecuencia, a los clientes) en la parte más baja de la estructura, es necesario pasar a un nuevo enfoque, a una nueva visión de la realidad de la empresa. Véase gráfico 5.4



LA PIRÁMIDE INVERTIDA

Gráfico 5.4

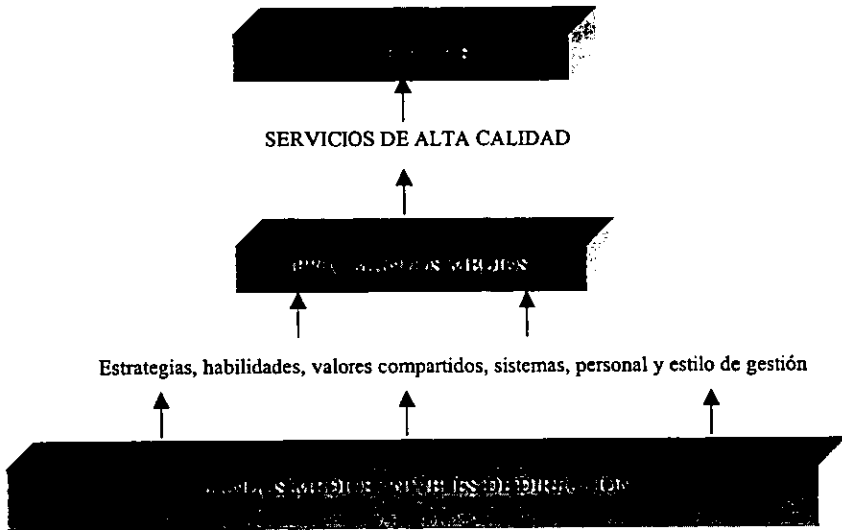
Este enfoque de la estructura de la empresa tiene un objetivo muy específico: Señalar que, en verdad, el PPCC y las áreas de apoyo no están al servicio de los mandos medios y los niveles de dirección sino que, por el contrario, si el cliente es lo más importante y los miembros del PPCC y de las áreas de apoyo son, en realidad, los responsables de “entregar” el servicio y de mantener la lealtad de la clientela (como resultado de los niveles de calidad que alcancen), los mandos medios y los niveles de dirección están al servicio del PPCC y de las áreas de apoyo con el propósito de potenciar al máximo sus posibilidades de alcanzar altos niveles de calidad en la prestación de los servicios que ofrecen al público.

Esto quiere decir que la verdadera función de los niveles de dirección y de los mandos medios es la de darle servicio al resto del personal para que el PPCC y las áreas de apoyo cumplan con sus cometidos dentro de un entorno de trabajo que permita alcanzar altos niveles de eficacia. Esto implica trabajar a fondo en los demás elementos del modelo de las 7-S; es decir, en las estrategias, las habilidades, los valores compartidos, los sistemas, el personal y el estilo de gestión. Este enfoque aparece esquematizado en el gráfico 5.5

Recuerde lo que se analizó en el capítulo 4 sobre las diez dimensiones de la calidad externa y las discrepancias que inciden negativamente en ella: Esas discrepancias tienen su origen en los niveles de dirección, no en los niveles de atención al público.

En este sentido, en el sector servicios más que en cualquier otro es necesario aplicar un estilo de gestión que más que fundamentarse en el control, la represión, la guía “a ciegas” de sus subordinados, se centra en darles:

- Una visión de la empresa y una misión en la que creer,
- Una cultura de logros permanentes que les desafíe a dar, en todo momento, lo mejor de sí,



LAS VERDADERAS FUNCIONES DE LOS MANDOS MEDIOS Y LOS NIVELES DE DIRECCIÓN

Gráfico 5.5

- Un sentido de trabajo en equipo que los nutra y los motive, y
- Determinar las normas y reglas que le muestran el camino

En otras palabras, se requiere un estilo de gestión basado en el liderazgo y no en las jerarquías.

3. La orientación del mercado de la empresa.

Existe un único factor que es constante en todas esas empresa excelentes o ganadoras: **Su clara y definitiva orientación al mercado.** En todas ellas, sus estructura, sistemas, estrategias, y estilos de gestión responden a un objetivo básico: Responder lo más eficazmente posible a las expectativas y oportunidades que ofrecen sus respectivos mercados.

El concepto de orientación del mercado es parte de la cultura corporativa de una organización, pero se debe señalar que la integración de las tres dimensiones del Marketing Relacional favorecen, de forma importante, el hecho de que todas las áreas de la empresa (y no sólo las áreas de Marketing o de atención al público) orienten todas sus decisiones y acciones a la satisfacción de los cambiantes requerimientos de sus mercados.

Como se ha visto, en el sector servicios, el Marketing tradicional pretende en el fondo, provocar una reacción positiva de los usuarios hacia las ofertas de la empresa. El servicio al cliente y la Calidad pretenden, por el contrario, provocar una reacción positiva de la empresa ante las expectativas y demandas de los usuarios.

De esta forma se logra el ajuste ideal entre las presiones y necesidades del mercados y las presiones y necesidades de las empresas, pero siempre colocando al mercado como elemento determinante de todo el entramado que se establece en las relaciones empresa-consumo. Esta es una de las facetas que caracteriza una cultura de empresa orientada al mercado.

4. Actitud del personal respecto a los esfuerzos de Marketing.

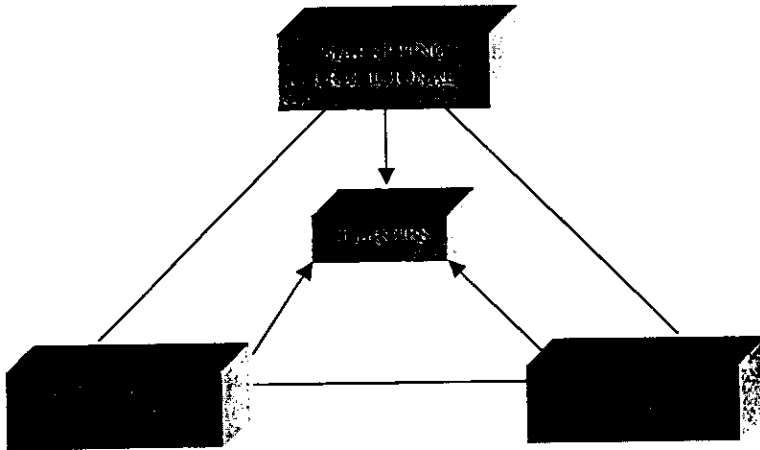
La implantación del enfoque tridimensional conduce a que todos los niveles de la empresa sean claramente conscientes de la necesidad de su participación en los esfuerzos de Marketing Relacional y de sus responsabilidad respecto al mantenimiento de altos niveles de calidad a los clientes.

En otras palabras, el Marketing Relacional convierte a la empresa en una organización en la que todos son vendedores. Esto implica a que se multipliquen por cien o por mil sus posibilidades de éxito. Todo sólo se logra si en la empresa se implanta un esfuerzo coherente y sistemático como el que aparece esquematizado en el gráfico 5.6 y que se puede definir como **las tres dimensiones del Marketing Relacional actuando con objetivo central: Los clientes.**

Las empresas de servicios deben mantener en su mente la oración anterior si desean alcanzar un verdadero desarrollo organizacional.

5.3 UNA MISIÓN PARA LOS SERVICIOS

La identificación y elaboración de la declaración de misión de la empresa representa la estrategia mediante la cual va a dirigir todos los recursos de la organización para obtener el máximo beneficio de sus fortalezas y oportunidades y minimizar la influencia de sus debilidades. La declaración de misión permite “alinear” los objetivos de todo el personal de manera que cuando se diga “mejor”, esa palabra tenga el mismo significado para todas y cada una de las personas.



EL MARKETING RELACIONAL HACIA UN OBJETIVO: LOS CLIENTES

Gráfico 5.6

“La misión de una empresa puede ser definida como una declaración de propósitos que diferencia a la organización de las otras empresas y que describe los fines que persiguen los valores y creencias de la empresa, así como , en términos de productos y mercados, su campo estratégico de acción”³⁰. La declaración de misión constituye un elemento importante para centrar las actividades de una organización. Ofrece un marco general que permite a los distintos grupos de personas que trabajan en la empresa actuar de forma coordinada por el logro de los objetivos y la filosofía globales de la organización. De esa forma, por consiguiente sus actividades son consecuentes con el Marketing Relacional. Una declaración de misión debe expresar los deseos, a largo plazo, de la dirección y de la organización indicando los productos básico que comercializarán los principales mercados que se pretenden servir y los medios que utilizarán para servir esos mercados.

“Una declaración de misión constituye una declaración, centrada en el cliente y orientada a la acción, sobre como la organización suministra determinados beneficios a sus clientes”³¹.

La declaración de misión debe centrarse en el cliente para que incluya las necesidades del mercado que se procura servir. La declaración de misión debe orientarse a la acción para centrar la atención en como la organización puede satisfacer esas necesidades. La declaración de misión y el desarrollo de la organización a lo largo de líneas de acción que son compatibles con las necesidades de sus mercados. Constituye un conjunto de principios que organizan y canalizan los esfuerzos del personal de la organización hacia la producción de servicios que tienen un valor percibido importante para los clientes objetivo. Se debe tener en cuenta que la declaración de misión describe el valor que se ofrece a los clientes.

³⁰ Christopher, Martin. “Marketing Relacional”. Editorial Díaz de Santos. España 1994. Pág. 55.

³¹ Cottle, David. “El Servicio Centrado en el Cliente”. Editorial Díaz de Santos. España 1991. Pág. 162.

Para que el personal pueda tener una visión clara de la declaración de misión debe:

- Ser lo suficientemente específica como para que pueda repercutir en el comportamiento de las personas que trabajan en todas las áreas de la organización.
- Centrarse más en la satisfacción de las necesidades de los clientes o consumidores que en los servicios.
- Reflejar las capacidades distintivas de la organización, de manera tal que puedan identificarse, de forma objetiva, los puntos fuertes y débiles de la empresa.
- Reconocer las oportunidades y amenazas que existen en el entorno de negocios, las tendencias existentes en los recursos y en los mercados y los factores que hacen vulnerable a la organización.
- Ser realista y alcanzable.
- Ser flexible.

En las empresas de servicios, la orientación al cliente o consumidor constituye el eje central de una estrategia relacional y ésta debe estar claramente indicada en la declaración de misión.

De aquí surge que el modelo de las 7-S pueda utilizarse como guía para desarrollar una declaración de misión que guíe el comportamiento global de la organización hacia el cliente. En gráfico 5.7 se puede observar una declaración de misión orientada a la calidad del servicio, en esta declaración se desarrollan los objetivos y estrategias específicos para cada área de la empresa.

Asimismo, para su divulgación interna y externa, a partir de ese material de base se redacta una declaración de misión más resumida que incluye los conceptos

básicos analizados. Finalmente, los conceptos fundamentales se convierten en frases cortas que constituirán los slogan's o motivos en, por ejemplo:

- “El cliente es lo primero”.
- “Sólo un nivel de calidad excepcional es satisfactorio”.
- “Nuestro producto más importante es la calidad”.

1. Estrategia global	Desarrollar, como ventaja competitiva distintiva de la empresa, niveles excepcionalmente altos en la calidad de los servicios.
2. Valores compartidos	Inculcar en todo el personal de la empresa los siguientes valores como los más importantes de la cultura de la organización: <ul style="list-style-type: none"> • El cliente es siempre lo primero: Nuestra misión es satisfacer al máximo sus expectativas, necesidades y deseos. • La calidad del servicio, en todas sus dimensiones, constituirá nuestra principal arma para superar la competencia e incrementar la participación de mercado. • Es necesario alcanzar siempre desde la primera vez, niveles excepcionales de calidad en la prestación de los servicios.
3. Habilidades	Lo anterior se logrará por medio del desarrollo de las técnicas, conocimientos y actitudes necesarios en todo el personal de la organización.
4. Estructura	Introducir los cambios requeridos en las estructuras con el fin de lograr la flexibilidad y agilidad que requiere un alto nivel de calidad en el servicio a los clientes.
5. Sistemas	Revisar todos los sistemas y procedimientos con el fin de que los mismos respondan, como objetivo primario, a las expectativas de los clientes, pero sin perder de vista los necesarios controles internos
6. Estilo	Fomentar y difundir en la empresa un nuevo estilo de dirección más participativo y menos burocrático

MATERIAL DE BASE PARA UNA DECLARACIÓN DE MISIÓN

Gráfico 5.7

Los aspectos relacionados con los valores compartidos por la dirección y las necesidades de los clientes o consumidores son lo que determinan el nivel de compromiso que desarrollará el personal hacia la implantación de una estrategia relacional.

5.4 LA IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DEL MARKETING INTERNO

En el capítulo anterior se refirió a algunos aspectos que son determinantes en la relación empresa-consumo en el sector servicios. Entre otros se analizaron los siguientes aspectos:

- La satisfacción total del cliente depende de la calidad interna y externa de los servicios y ésta, a su vez, depende de lo bien que se satisfaga las expectativas que plantean los usuarios en ambas dimensiones.
- La percepción de la calidad total que tendrán los clientes sobre los servicios de una empresa dependen de lo bien que se gestione la relación empresa-cliente.
- El Marketing tradicional puede lograr que los clientes compren los servicios de la empresa por primera vez, pero sólo el servicio al cliente puede lograr que vuelvan a comprarlos otra vez.

Y finalmente se indicó que:

- El servicio al cliente responde al concepto básico del Marketing aplicado al área de relaciones con la clientela.
- El servicio al cliente implica que se considere al servicio y a las relaciones del personal de la empresa con la clientela como un producto en sí que debe ser diseñado, analizado, estructurado, vigilado y desarrollado para que responda a las expectativas de los usuarios.

Todo lo anterior conduce a un hecho que es fundamental en la gestión de las empresas de servicios: "Todo esfuerzo que se realice para mejorar la calidad del

servicio será inútil si no se cuenta con la participación activa, decidida y voluntaria de todo el personal de la empresa”³².

Ahora bien, la pregunta es ¿Cómo se logra esa participación activa, decidida y voluntaria de todo el personal de la empresa?. La respuesta es el Marketing interno.

La pregunta que surge de esto es: ¿Porqué un Marketing interno y no las tradicionales técnicas de motivación y gestión del personal para establecer y desarrollar las relaciones personal-organización?.

Existen varias razones, la primera de ellas es de índole conceptual:

- Las técnicas tradicionales de motivación y gestión del personal tienen un objetivo básico: Lograr la integración del personal a la empresa; crear un sentido y vínculo de pertenencia hacia la organización; sus actuaciones tienen un punto central: Alcanzar los objetivos de la empresa; en gran medida, las reacciones que procuran actúan en un solo sentido: Desde el personal hacia la empresa.

El Marketing interno, aplicado en el área de las relaciones empresa-clientes procura, por el contrario, que el personal se integre a los objetivos de los clientes para que, por medio de su logro, se puedan alcanzar los objetivos de la empresa. Además, el Marketing interno plantea la relación empresa-personal como un vínculo de doble vía.

Si, como se ha visto el Marketing tradicional y el servicio al cliente procura establecer la más eficaz relación entre el servicio y sus mercados, el Marketing interno procura alcanzar un nivel de eficacia similar en la relación personal-organización. Siguiendo los mismos métodos de trabajo y de gestión.

³² Biblioteca de Manuales Prácticos de Marketing. "Las Tres Dimensiones del Marketing de Servicios". Editorial Díaz de Santos. España 1993. Pág. 87.

La segunda también es de índole conceptual:

- La orientación “hacia la empresa” de las técnicas tradicionales de la gestión de personal conducen a que sobrevalore la importancia de la empresa y que se tienda a colocar los intereses de ésta por encima de los intereses de los usuarios.

Esa orientación “hacia dentro” tiene muchas, y negativas repercusiones en:

- La actitud del personal hacia los clientes;
- El exclusivo interés que se desarrolla en la empresa respecto a los aspectos relacionados con la calidad interna;
- El establecimiento de los objetivos de la empresa (los objetivos de los clientes no son tomados en consideración);
- Que se considere más importante cumplir las normas operativas establecidas por la empresa que satisfacer las expectativas de los clientes;
- Que se desarrolle una peligrosa visión a corto plazo, centrada en la rentabilidad del período, sin tomar en consideración el desarrollo a largo plazo de sus mercados.

Esta orientación “hacia dentro”, en la que la empresa ocupa el lugar dominante, afecta negativamente la visión del personal respecto a la verdadera importancia de los usuarios en la relación empresa-consumo, lo que, definitivamente, afectará la actitud que asumirán ante ellos y ante la búsqueda de más alta calidad del servicio.

La tercera razón es de índole práctica:

- Las técnicas tradicionales de gestión de personal, también surgidas y desarrolladas en el área de los productos tangibles, muchas veces actúan por imposición.

En el sector de los tangibles para alcanzar altos niveles de calidad en el sector industrial basta con establecer (de arriba hacia abajo) las normas y estándares que se

deben cumplir en el proceso de producción y luego lograr que su aplicación sea obligatoria.

En el sector servicios, éste enfoque es imposible de aplicar debido a todas las implicaciones de la simultaneidad producción-consumo. Por más controles y normas de calidad que se establezcan, es imposible garantizar por anticipado que todos los servicios prestados responderán a las características deseadas. Como se señaló muy al principio el mismo servicio puede variar de una persona a otra en la misma empresa o, incluso, de un día a otro o de una hora a otra en la misma persona.

Esto quiere decir que en el sector servicios el logro de un alto nivel de calidad se debe alcanzar por la vía del convencimiento y no de la imposición. Es decir, la búsqueda de la calidad debe ser casi autoimpuesta, voluntaria. Más aun, la imposición de normas de calidad en el sector servicios a una persona que no esté predispuesto a aceptarlas producirá efectos más negativos que positivos. Lo anterior quiere decir que es necesario venderle al personal una cultura de gestión orientada a la más alta calidad.

Así como existe la preocupación de convencer a los clientes sobre las bondades y ventajas competitivas de nuestros servicios, de la misma forma, y utilizando los mismo instrumentos, se debe vender al personal los valores que conforman una cultura de empresa orientada al cliente y la calidad del servicio.

NO SE TRATA de informar.

NO SE TRATA de comunicar.

NO SE TRATA de exigir determinados comportamientos.

De lo que se trata es de vender los valores de la empresa utilizando la conocida fórmula AIDA (atención, interés, deseo y acción) Véase gráfico 5.8. Es decir, se trata de crear una actitud voluntaria hacia los valores que se deben compartir

utilizando un lenguaje propio de Marketing y no de las técnicas tradicionales de gestión de personal.

En el fondo, se trata de que, de la misma forma que compramos productos y servicios por decisión propia, los empleados se orienten hacia los objetivos de calidad como resultado de una actitud interna muy similar: Por una decisión y convencimiento voluntarios, espontáneos y muy personales.

ATENCIÓN	Despertar la atención del personal hacia los valores que se quiere vender.
INTERÉS	Provocar su interés en dichos valores, demostrando su eficacia en función de los objetivos colectivos y personales.
DESEO	Despertar el deseo hacia esos valores, demostrando que la satisfacción de los objetivos de los clientes constituye la única vía para que el personal logre sus objetivos personales en la empresa y para que ésta, a su vez, logre sus metas globales.
ACCIÓN	Provocar la decisión de actuar en función de los objetivos de los clientes que son, en el fondo, los objetivos de la empresa (sin clientes, no hay empresa: Algo tan obvio, pero que muchas veces se olvida).

APLICACIÓN DE LA FÓRMULA "AIDA" EN EL MARKETING INTERNO

Gráfico 5.8

Como se señaló anteriormente el servicio al cliente implica que se considere al servicio y a las relaciones del personal de la empresa con la clientela como un producto en sí.

En el Marketing interno, los productos que se venden son: La identidad propia y la imagen de la empresa, sus valores corporativos, sus planes y proyectos de desarrollo, su organización, su forma de gestión, las posibilidades de crecimiento

personal que ofrece, las condiciones de trabajo que ofrece, el clima y el ambiente de trabajo, etc..

El mercado al que se dirige el Marketing interno esta constituido por la totalidad de los colaboradores de la empresa, es decir: Todo su personal (sin excepciones).

Desde hace muchos años, las relaciones públicas crearon el concepto de público interno. En el Marketing se habla de mercado interno, como un concepto contrario al mercado externo o simplemente mercado desde el punto de vista tradicional, es decir, los usuarios.

Ahora bien, ese mercado interno muestra características, aspiraciones y expectativas muy propias en función de los valores que la empresa les ha ido transmitiendo por medio de los mensajes formales e informales que les envía continuamente.

De esta manera, el Marketing interno tiene un último propósito: Transmitir por la vía del convencimiento, los valores que permitan alcanzar la más perfecta adecuación entre los mercados externo e interno de una empresa, lo que se logra como resultado de una eficaz gestión de la relación personal-organización.

Es importante vender este tipo de cultura al personal de la organización, por dos razones fundamentales.

La primera razón: Nadie puede hacer algo realmente bien sino esta plenamente convencido de que lo que hace esta bien de acuerdo con su propio código de valores. Es decir no se puede lograr que los miembros de una empresa actúen de la forma que exige el logro de altos niveles de calidad en los servicios sino están completamente convencidos de que esa es la mejor forma de hacer las cosas.

La segunda razón: Nadie puede vender bien lo que no conoce bien, en el sector servicios no basta con conocer bien el servicio que se vende, es necesario estar plenamente de sus bondades y ventajas competitivas.

De ahí que el primer mercado al que hay que venderle los servicios es el mercado interno, ya que en el sector servicios cada miembro del personal es un vendedor. Existen varias razones para afirmar esto.

La primera de ellas es que en una empresa de servicios nadie puede controlar con qué miembro del personal entraran en contacto los clientes actuales o potenciales. La primera persona a la que se dirija un cliente puede ser, la recepcionista, él empleado demostrador, un directivo del área de atención al público, es decir, un miembro del PPCC. Pero el público no está obligado a conocer la estructura de la empresa, es decir, no está obligado a saber con quien debe hablar para obtener un determinado servicio, en consecuencia, también puede dirigirse a un vigilante, un mensajero, la secretaria, el primer empleado que le cruce por delante, aunque no sea miembro del PPCC. Cada uno de éstos contactos constituye un momento de la verdad para la empresa no importa lo breve que sean.

Por tanto, se trata de que ese personal pueda transmitir, en todo momento y en toda ocasión una imagen de fiabilidad, capacidad de respuesta, credibilidad, seguridad, y profesionalidad en todos sus contactos con los clientes actuales y potenciales. Se trata de que ese personal conozca la empresa, su organización, los servicios que ofrece, en que área se ofrece etc.. Pero además el personal debe utilizar el mismo lenguaje que se utiliza en las actividades de comunicación que realiza la empresa para sus mercados externos.

La segunda razón para afirmar que todos los miembros del personal son vendedores es que: En una empresa de servicios, no importa el área o departamento en que se trabaje, todo lo que se haga repercutirá en la clientela.

En el sector servicio es imposible aislar claramente las áreas de contacto con el público de las áreas operativas. Las áreas operativas son las que establecen los procedimientos que se han de aplicar para la prestación del servicio.

El peligro de esta situación es que, las personas que trabajan en los niveles de decisión en las áreas operativas no tiene ningún contacto con la clientela, y probablemente no han ocupado jamás puestos que les hayan obligado a tener contacto directo con la clientela.

Otra razón es que en todas las empresas de servicios el personal de atención al cliente depende en gran medida del apoyo que reciban de las áreas operativas para lograr una alta calidad del servicio. Pero aún hay más, las decisiones que se tomen en cualquier área de la empresa afectarán, de forma directa o indirecta a los clientes.

Si todo el personal de la empresa no tiene una clara orientación al cliente, una clara percepción de su papel como actor participante en los esfuerzos del Marketing Relacional será muy difícil alcanzar un alto nivel de calidad en el servicio.

5.4.1 CLIENTES INTERNOS Y PROVEEDORES INTERNOS

En el Marketing Relacional, para tener éxito en el proceso de modificación de los mercados internos se necesita que el área de Marketing participe activamente en la modificación de los internos. Y en consecuencia, aceptar que todos los miembros de la empresa son clientes y, también tiene clientes.

Esto implica la creación de un clima organizativo en el que las funciones cruzadas, relacionados con la mejora de la calidad puedan ser apoyadas con entusiasmo por las personas que están implicadas en los procesos operativos. Las tareas del Marketing interno podrían ampliarse aún más para incluir los aspectos

relacionados con la delegación del poder y la posibilidad de alcanzar situaciones que permitan a los clientes y proveedores internos conocerse y trabajar juntos.

“Un método para analizar los mercados internos es el llamado “análisis de los objetivos departamentales” (AOD). Con el se procura establecer con claridad los vínculos clientes-proveedor que existen dentro de la organización. Este enfoque tiene como primer propósito lograr una mejor comprensión de la importancia y los niveles de funcionalidad de las distintas actividades que intervienen en cualquier área operativa específica que pudiese contribuir a la aparición de una deficiencia de la calidad interna. Luego, los departamentos identifican, trabajando con sus clientes y proveedores internos, las más importantes oportunidades de mejoras que existen. Es preferible afrontar inicialmente los problemas menores con el fin de mejorar, por medio de los resultados logrados, un sentido de seguridad y confianza compartido.”³³

El primer paso para lidiar con cualquier “problema” de la calidad que existe entre los clientes internos y los proveedores internos es el reconocimiento, claro y preciso de que los clientes internos no llegaran muy lejos “atribuyéndole la culpa” del problema a los proveedores internos. El enfoque que se utiliza en el Marketing Relacional es el de la búsqueda de oportunidades, de esa forma, se pueden evitar los conflictos personales con los proveedores internos. En todo caso, existen mayores probabilidades de lograr la cooperación de esos proveedores si se preocupa por mejorar los procesos, en vez de tratar de mejorar a las personas implicadas en los procesos. Este es un consejo muy práctico que parece que funciona muy bien, ya que todas las personas viven para afrontar la próxima tarea ¡y la que le sigue después!

³³ Payne, Adrian. “Marketing Relacional”. Editorial Díaz de Santos. España 1994. Pág. 123-124.

CONCLUSIONES

La excelencia en la calidad de gestión de servicios a los clientes constituye la marca del éxito en el desarrollo de las empresas de servicios. El objetivo primordial debe ser el de suministrar a los clientes, que integran los mercados seleccionados por la empresa, un valor único que pueda ser mantenido a lo largo del tiempo, para lograr que regresen a comprar más una y otra vez.

En las empresas de servicios la aplicación aislada del Marketing tradicional no es suficiente, por sí sólo, para asegurar el éxito del mercado. Es necesario, complementarlo con otras disciplinas y llegar así a un enfoque eficaz que incremente, dentro del cambiante entorno de negocios, la productividad, el crecimiento y desarrollo de las empresas de servicios.

El Marketing Relacional es este nuevo enfoque estratégico que pone el énfasis en dos disciplinas más: La calidad y el servicio al cliente, y en cómo se pueden integrar éstas con las prácticas del Marketing tradicional, con el fin de cerrar las discrepancias que puedan existir en lo que respecta a la calidad, entre lo que los clientes esperan y en lo que en realidad obtienen.

En consecuencia, para que las empresas de servicios logren ser consideradas como excelentes, deben tener como principio estratégico una declaración de misión por medio de la cual se dirijan los objetivos y recursos de la organización hacia el cliente, con el fin de ofrecerles servicios de calidad y que satisfagan al máximo sus expectativas, necesidades y deseos, manteniendo así relaciones a largo plazo que conduzcan a mejoras en los niveles de rentabilidad y en la posición de mercado.

Lo anterior sólo lo lograrán en la medida que puedan integrar las tres dimensiones que conforman el Marketing Relacional: Calidad (personal y procesos), Servicio al Cliente y Marketing Tradicional.

La calidad debe concebirse como una idea nueva y revolucionaria. Se requiere una nueva forma de concebir las cosas, de aplicar nuevas técnicas y procedimientos, de llevar un negocio de una manera diferente. Para lograr el éxito, la calidad debe convertirse en una preocupación de todos en la que cada una de las partes de la organización trabajen juntos, por convencimiento y participativa, de manera tal que se logre una actividad interna basada en la colaboración y esfuerzos compartidos. Esto significa, que la calidad se basa en el conocimiento, las habilidades, las actitudes, la orientación, la cooperación, el compromiso, la confianza y la credibilidad. Por tanto, es necesario fomentar el trabajo en equipo para conseguirlo.

Si la empresa logra alcanzar este nivel del mismo modo comprenderá que la calidad es igual a la satisfacción de las necesidades, deseos y expectativas de los clientes. Por lo cual, para lograr esta satisfacción, la empresa debe percibir a la calidad desde el punto de vista de los clientes, es decir, conocer lo que éstos esperan de los servicios. Una vez conocidas las expectativas la empresa deberá dirigir todos los esfuerzos, tanto de calidad interna (aspectos funcionales del servicio) como de calidad externa (forma como se realiza la prestación del servicio), hacia esas expectativas que los clientes se habían formado respecto al servicio, garantizándole así la plena satisfacción a sus necesidades.

De esta forma la calidad representa un arma para reducir pérdidas, por el hecho de que las empresas que alcanzan altos niveles de calidad logran más altos niveles de satisfacción de los clientes lo que a su vez logra más altos niveles de rentabilidad a largo plazo.

Pero esto no es todo. Como se mencionó, en la investigación, el Marketing se preocupa por las relaciones de intercambio que se producen entre la organización y su ambiente. Pero en el sector servicios esto no es suficiente, se necesita de algo más que ayude a mantener esas relaciones por un largo período de tiempo. Es aquí donde encaja la segunda disciplina del Marketing Relacional: El Servicio al Cliente.

Lo anterior tiene base en el hecho de que en el sector servicios las actividades de Marketing se encargan de atraer a los clientes por primera vez pero sólo el servicio al cliente hará que la empresa sea única y logrará que los clientes regresen a comprar los servicios una y otra vez. No olvidando que esto dependerá de lo bien que se satisfagan las necesidades de los clientes y de la buena actuación que tenga el factor humano al efectuar la relación empresa-cliente.

La meta consiste en tratar a los clientes como socios de por vida, recordando la necesidad de percibir la calidad desde su punto de vista, es decir, conociendo sus necesidades y expectativas. En consecuencia, el gran desafío consiste en cambiar el centro de la organización hacia el exterior, moverlo desde la estructura interna hacia el cliente, en otras palabras, se debe colocar a la clientela como elemento más importante de la empresa, de tal manera que todos y cada uno de los miembros de la empresa, desde el nivel más alto hasta el nivel más bajo, estén dispuestos a satisfacer las necesidades de los clientes ofreciendo servicios de calidad. Esta última estará determinada por la diferencia que exista entre las expectativas y las percepciones de cada cliente. Por tanto es necesario, determinar los criterios claves que el cliente valora en términos de calidad y convertirlos en características de los servicios. Todo esto con el propósito de retenerlos y motivarlos a que recomienden a la organización con otros posibles clientes. Es decir, que sirvan a la empresa como puntos de referencia. Se recomienda para esta evaluación utilizar las dimensiones de la calidad mencionadas en el capítulo 4.2 y 4.3.

Pero aún hay más, para tener socios de por vida no sólo basta con conocer las expectativas del cliente y tomarlas como guía para satisfacer sus necesidades. Para retener y lograr que los clientes regresen, es necesario ofrecerles un valor único cada día y en cada momento de la verdad, esto con el fin de crearle en la mente la expectativa de que las futuras compras serán igual o más valiosas para ellos. Este valor sólo se logra cuando además de satisfacer su necesidad, el cliente obtiene un beneficio extra a un costo bajo.

De lo anterior puede observarse que la Calidad, el Marketing tradicional y el Servicio al Cliente no son esfuerzos aislados sino más bien esfuerzos conjuntos. Esto lleva a concluir que el éxito del desarrollo en el Sector Servicios se traduce en saber aplicar el Marketing Relacional en toda la estructura organizacional, como un nuevo enfoque estratégico, para obtener ventajas y atractivos tanto en el mercado interno como en el mercado externo. Para esto se requiere un cambio en la cultura empresarial para que todo el personal desarrolle una capacidad creativa que genere y acepte nuevas ideas, nuevas metas, nuevos valores, nuevos esquemas y formas de interacción con los clientes, tanto internos como externos, para lograr el desarrollo a nivel organizacional. Así, el desarrollo empresarial constituye un proceso de cambio por el cual toda la organización se dirige a un objetivo común: Satisfacer las necesidades de los clientes para su bienestar, todo esto a través de la sinergia que se logre de las tres dimensiones del Marketing Relacional.

De este modo, si las empresas del sector servicios adoptan y aplican las tres dimensiones del Marketing Relacional (Marketing, Calidad y Servicio al Cliente), podrán alcanzar un verdadero Desarrollo Empresarial que les permita lograr el éxito en el mercado. Por tanto, la hipótesis planteada al inicio queda comprobada.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

1. Cottle, David.
El Servicio Centrado en el Cliente.
1^o. Ed. España, Díaz de Santos, 1991.

2. Cowell W., Donald.
Mercadeo de Servicios.
1^o. Ed. Colombia, Legis, 1991.

3. Martín, Chistopher.
Marketing Relacional. Integrando la calidad, el servicio al cliente y el Marketing.
1^o. Ed. España, Díaz de Santos, 1994.

4. Payne, Adrian.
La Esencia de la Mercadotecnia de Servicios.
1^o. Ed. México, Prentice Hall, 1996.

5. Rosander, A.C.
Los Catorce Puntos de Deming aplicados a los Servicios.
1^o. Ed. España, Díaz de Santos, 1992

6. Stanton, William.
Fundamentos de Marketing.
3^o. Ed. México, McGraw Hill, 1996.

7. Tamayo Tamayo, Mario
El proceso de la investigación Científica.
1^o. Ed. México, Limusa, 1997.

8. Udaundo Duran, Miguel.
Gestión de Calidad.
1^o. Ed. España, Díaz de Santos, 1992.

9. Zeithmal Valarie A, Parasuraman A. y Berry Leonard L.
Calidad Total en la Gestión de los Servicios.
1^o. Ed. España, Díaz de Santos, 1992.

HEMEROGRAFÍA

1. Nuevas Orientaciones en el Marketing de Servicios.
1^o. Ed. España, Díaz de Santos, 1993.

2. Las Tres Dimensiones del Marketing de Servicios.
1^o. Ed. España, Díaz de Santos, 1993.