

MARKETING DE SERVICIOS

personal, tecnología y estrategia

SEXTA EDICIÓN



CHRISTOPHER LOVELOCK

JOCHEN WIRTZ

Marketing de servicios
personal, tecnología y estrategia



Marketing de servicios

personal, tecnología y estrategia

S E X T A E D I C I Ó N



LibrosVirtual

Christopher Lovelock[†]

Yale School of Management

Jochen Wirtz

University of California, Los Angeles

TRADUCCIÓN

Leticia Esther Pineda Ayala

REVISIÓN TÉCNICA

Julieta Mercado González

Escuela de Administración Turística y Negocios

Universidad Anáhuac del Norte

Irma López Espinoza

Escuela de Negocios Universidad Popular Autónoma

del Estado de Puebla



LOVELOCK, CHRISTOPHER y WIRTZ, JOCHEN

**Marketing de servicios. Personal, tecnología
y estrategia. Sexta edición**

PEARSON EDUCACIÓN, México, 2009

ISBN: 978-970-26-1515-6

Área: Administración

Formato: 21 × 27 cm

Páginas: 672

Authorized translation from the English language edition, entitled *Services marketing*, 6th edition by *Christopher Lovelock* and *Jochen Wirtz* published by Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall, Copyright ©2007. All rights reserved.
ISBN 9780131875524

Traducción autorizada de la edición en idioma inglés titulada *Services marketing*, 6^a edición por *Christopher Lovelock* y *Jochen Wirtz*, publicada por Pearson Educación, Inc., publicada como Prentice Hall, Copyright ©2007. Todos los derechos reservados.

Esta edición en español es la única autorizada.

Edición en español

Editor: Pablo Miguel Guerrero Rosas

e-mail: pablo.guerrero@pearsoned.com

Editor de desarrollo: Felipe Hernández Carrasco

Supervisor de producción: Juan José García Guzmán

Edición en inglés

Senior Acquisitions Editor: Katie Stevens

VP/Editorial Director: Jeff Shelstad

Product Development Manager: Ashley Santora

Project Manager: Melissa Pellerano

Editorial Assistant: Christine Letto

Marketing Assistant: Laura Cirigliano

Associate Director, Production Editorial: Judy Leale

Managing Editor: Renata Butera

Permissions Coordinator: Charles Morris

Associate Director, Manufacturing: Vinnie Scelta

Manufacturing Buyer: Michelle Klein

Design/Composition Manager: Christy Mahon

Composition Liaison: Suzanne Duda

Art Director: Jayne Conte

Manager, Cover Visual Research & Permissions: Karen Sanatar

Composition: Techbooks

Full-Service Project Management: Techbooks

Printer/Binder: Courier Westford

Typeface: 10/12 Palatino

SEXTA EDICIÓN, 2009

D.R. © 2009 por Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Atacomulco 500-5o. piso

Col. Industrial Atoto

53519, Naucalpan de Juárez, Estado de México

Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana. Reg. núm. 1031.

Prentice Hall es una marca registrada de Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Reservados todos los derechos. Ni la totalidad ni parte de esta publicación pueden reproducirse, registrarse o transmitirse por un sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio, sea electrónico, mecánico, fotoquímico, magnético o electrónico, por fotocopia, grabación o cualquier otro, sin permiso previo por escrito del editor.

El préstamo, alquiler o cualquier otra forma de cesión de uso de este ejemplar requerirá también la autorización del editor o de sus representantes.

ISBN 10: 970-26-1515-1

ISBN 13: 978-970-26-1515-6



Impreso en México. *Printed in Mexico.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 0 - 11 10 09 08

A mis hermanos Roger y Jeremy,
y a mi hermana Rachel, con amor

—*CHL*

A Jeannette, la luz de mi vida y maravillosa madre de nuestros
tres hijos: Lorraine, Stefanie y Alexander, con amor

—*JW*

ACERCA DE LOS AUTORES



Marketing Association, que en ese año fue organizada por la National University of Singapore, y a la que asistieron participantes de 22 países de los cinco continentes.

Christopher Lovelock es uno de los pioneros del marketing de servicios. Con base en Massachusetts, ofrece consultoría, seminarios y talleres para gerentes en todo el mundo, con un enfoque específico en la planeación estratégica de servicios y la administración de la experiencia del cliente. Desde 2001 es profesor asociado de la Escuela de Administración de Yale, donde imparte un curso sobre marketing de servicios en una maestría.

Después de terminar la licenciatura en comercio y una maestría en economía en la University of Edinburgh, trabajó en el área de publicidad en la oficina de Londres de J. Walter Thompson Co., y después en el área de planeación corporativa de Canadian Industries Ltd., en Montreal. Posteriormente obtuvo el título de maestro en Harvard y de doctor en Stanford, donde también trabajó como profesor invitado de posdoctorado.

La distinguida carrera académica del profesor Lovelock incluye 11 años en la facultad de la Escuela de Negocios de Harvard y dos años como profesor invitado en el IMD (International Institute for Management Development) de Suiza. También fue nombrado profesor en Berkeley, Stanford y en la Sloan School del MIT, así como profesor visitante en el INSEAD de Francia y la University of Queensland en Australia.

Autor y coautor de más de 60 artículos, más de 100 casos de enseñanza y 21 libros, el trabajo del doctor Lovelock ha sido traducido a 10 idiomas. También pertenece a los consejos de revisión editorial del *International Journal of Service, Industry Management, Journal of Service Research, Service Industries Journal, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* y *Marketing Management*, y funge como revisor especial del *Journal of Marketing*.

Ampliamente reconocido como un importante líder en los servicios, Christopher Lovelock ha sido honrado con el prestigiado Award for Career Contributions in the Services Discipline de la American Marketing Association. El artículo que escribió con Evert Gummesson, "Whither Services Marketing? In Search of a New Paradigm and Fresh Perspectives", ganó en 2005 el premio Best Services Article de la AMA, y quedó como finalista del premio IBM para el mejor artículo del *Journal of Service Research*. Antes recibió el reconocimiento del *Journal of Marketing* al mejor artículo. Reconocido muchas veces por su excelencia en la redacción de casos, ha recibido dos veces el premio "European Case of the Year" de *BusinessWeek*.



Jochen Wirtz ha trabajado en el campo de los servicios durante más de 18 años y posee el título de doctor en marketing de servicios otorgado por la London Business School. Es profesor asociado de la National University of Singapore (NUS), en donde imparte materias de marketing de servicios en programas para ejecutivos, de maestría y de licenciatura; también es director conjunto del programa UCLA-NUS Executive MBA Program de título doble.



La investigación del profesor Wirtz se enfoca en la administración de servicios, incluyendo la satisfacción del cliente, las garantías de servicio y la administración de los ingresos. Ha publicado más de 60 artículos académicos, 80 trabajos para conferencias y alrededor de 50 capítulos de libros; además es coautor de 10 libros, incluyendo el más reciente, *Flying High in a Competitive Industry—Cost-Effective Service Excellence at Singapore Airlines* (Singapur: McGraw-Hill, 2006).

El profesor Wirtz ha recibido siete premios por su enseñanza sobresaliente en la Escuela de Negocios de la NUS, y en 2003 fue honrado con el prestigioso premio universitario “Outstanding Educator Award”. Los seis reconocimientos que ha obtenido por sus investigaciones incluyen el Emerald Literati Club 2003 Award por la publicación del mejor artículo en el *International Journal of Service Industry Management*. El doctor es colaborador de los consejos de revisión editorial de siete revistas académicas, incluidos el de *International Journal of Service Industry Management*, el de *Journal of Service Research* y el de *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*; también es revisor especial del *Journal of Consumer Research* y del *Journal of Marketing*. El profesor Wirtz presidió la Conferencia Bienal de Investigación de Servicios de la American Marketing Association en 2005, y en 2006 fue presidente del Services Marketing Track en la Conferencia Anual de Marketing Science.

El doctor Wirtz ha sido un activo consultor administrativo al trabajar con empresas de consultoría internacionales como Accenture, Arthur D. Little y KPMG, así como importantes compañías de servicios en las áreas de estrategia, desarrollo de negocios y sistemas de retroalimentación del cliente. Originario de Alemania, Jochen Wirtz permaneció siete años en Londres antes de mudarse a Asia.

ACERCA DE LOS COLABORADORES DE LAS LECTURAS Y LOS CASOS

Leonard L. Berry es profesor distinguido de marketing y titular MB Zale Chair en Retailing and Marketing Leadership en la Escuela de Negocios Mays de Texas A&M University.

Diane Brady escribe para *BusinessWeek*.

Susan Cadwallader es profesora asociada en la Escuela de Negocios Mays de Texas A&M University.

Lewis P. Carbone es fundador, presidente y director general de Experience Engineering.

Phil Chap, maestro en administración de negocios, generación 2005, trabajó como investigador asociado en la Escuela de Administración de Yale.

Richard B. Chase es profesor de la cátedra Justin B. Dart de Administración de Operaciones y director del Center for Service Excellence, University of Southern California.

Prosenjit Datta escribe para *Businessworld*, India.

John Deighton es profesor de la cátedra Harold M. Brierley de Administración de Negocios en la Escuela de Negocios de Harvard.

Thomas Dotzel es candidato a doctor en la Escuela de Negocios Mays de Texas A&M University.

Lorelle Frazer es profesora asociada de Griffith University, Australia.

Leonardo R. Garcia es decano de la Escuela de Educación Profesional y Continua, De La Salle College de St. Benilde, Filipinas.

Keith A. Gilson es director asociado de McKinsey & Company, Toronto, Canadá.

Stephan H. Haeckel es fundador de Adaptive Business Systems y antiguo director del Marketing Science Institute.

Roger Hallowell es socio gerente de The Center for Executive Development.

Loizos Heracleous es profesor invitado de estrategia y organización en Templeton College, Oxford University, Reino Unido.

James L. Heskett es profesor de Baker Foundation en la Escuela de Negocios de Harvard.

Kate Scorza Ingram, maestro en administración de negocios, generación 2005, trabajó como asistente de investigación en la Escuela de Administración de Yale.

Robert Johnston es profesor de la Escuela de Negocios Warwick, University of Warwick, Reino Unido.

Deepak A. Khandelwal es director de McKinsey & Company, Toronto, Canadá.

Sheryl E. Kimes es profesora de la Escuela de Administración Hotelera de Cornell University.

Jill Klein es profesora asociada de marketing en el INSEAD, Francia.

Gina S. Krishnan escribe para *Businessworld*, India.

Youngme Moon es profesor asociado de la Escuela de Negocios de Harvard.

Janet Turner Parish es profesora asistente de la Escuela de Negocios Mays de Texas A&M University.

John A. Quelch es decano senior asociado y profesor de la cátedra Lincoln Filene de Administración de Negocios en la Escuela de Negocios de Harvard.

Frederick F. Reichheld es director emérito de Bain & Company y Bain Fellow.

John H. Roberts es profesor de marketing con nombramientos conjuntos en la Australian Graduate School of Management y la Escuela de Negocios de Londres.

Venkatesh Shanker es Coleman Chair en Marketing en la Escuela de Negocios Mays de Texas A&M University.

Emily Thornton escribe para *BusinessWeek*.

Nick Wingfield es reportero de *The Wall Street Journal*.

Lauren Wright es profesora de marketing en California State College, Chico.

RESUMEN DE CONTENIDO

Acerca de los colaboradores de las lecturas y los casos ix

Prefacio xvii

PARTE I: COMPRENSIÓN DE LOS MERCADOS, PRODUCTOS Y CLIENTES DE SERVICIOS 2

Capítulo 1 Nuevos enfoques de marketing en la economía de servicios 4

Capítulo 2 Comportamiento del cliente en el encuentro de servicios 32

Lectura 64

PARTE II: CREACIÓN DEL MODELO DE SERVICIO 66

Capítulo 3 Desarrollo de los conceptos de servicio: elementos básicos y complementarios 68

Capítulo 4 Distribución de los servicios a través de canales físicos y electrónicos 98

Capítulo 5 Exploración de los modelos de negocios: fijación de precios y administración de ingresos 124

Capítulo 6 Educación de los clientes y promoción de la proposición de valor 154

Capítulo 7 Posicionamiento de servicios en mercados competitivos 184

Lecturas 207

PARTE III: ADMINISTRACIÓN DE LA INTERFASE DEL CLIENTE 230

Capítulo 8 Diseño y administración de los procesos de servicio 232

Capítulo 9 Equilibrio entre la demanda y la capacidad productiva 260

Capítulo 10 Diseño del entorno de servicio 288

Capítulo 11 Administración del personal para lograr una ventaja competitiva 310

Lecturas 342

PARTE IV: IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS DE SERVICIO REDITUABLES 356

Capítulo 12 Administración de las relaciones y creación de lealtad 358

Capítulo 13 Recuperación del servicio y obtención de la retroalimentación del cliente 390

Capítulo 14 Incremento de la calidad y productividad del servicio 416

Capítulo 15 Organización del manejo del cambio y liderazgo de servicio 446

Lecturas 471

CASOS 492

Glosario 626

Créditos 633

Índice de nombres 636

Índice analítico 642

CONTENIDO

Acerca de los colaboradores de las lecturas y los casos ix

Prefacio xvii

PARTE I: COMPRENSIÓN DE LOS MERCADOS, PRODUCTOS Y CLIENTES DE SERVICIOS 2

CAPÍTULO 1 Nuevos enfoques de marketing en la economía de servicios 4

¿Por qué estudiar los servicios? 6

¿Qué son los servicios? 12

Los servicios plantean diferentes desafíos de marketing 16

Los servicios necesitan una mezcla de marketing más amplia 22

CAPÍTULO 2 Comportamiento del cliente en los encuentros de servicios 32

Las diferencias entre los servicios afectan el comportamiento del cliente 33

Toma de decisiones del cliente: el modelo de consumo de servicios en tres etapas 38

La etapa previa a la compra 40

La etapa del encuentro de servicio 49

Etapa posterior al encuentro de servicio 58

Lectura

Nick Wingfield, "En un mundo vertiginoso, una manera de mantenerse al día: renta de posesiones" 64

PARTE II: CREACIÓN DEL MODELO DE SERVICIO 66

CAPÍTULO 3 Desarrollo de los conceptos de servicio: elementos básicos y complementarios 68

Planeación y creación de servicios 69

La flor del servicio 77

Planeación y creación de marca para productos de servicio 86

Desarrollo de nuevos servicios 89

CAPÍTULO 4 Distribución de los servicios a través de canales físicos y electrónicos 98

La distribución en un contexto de servicios 99

Determinación del tipo de contacto: opciones de entrega del servicio 100

Decisiones sobre el lugar y el tiempo 103

Entrega de servicios en el ciberespacio 107

El papel de los intermediarios 110

El desafío de la distribución en mercados domésticos grandes 112

Distribución internacional de servicios 114

CAPÍTULO 5 Exploración de los modelos de negocios: fijación de precios y administración de ingresos 124

Una fijación de precios efectiva es fundamental para el éxito financiero 125

La estrategia de fijación de precios se sostiene en tres elementos	127
Administración de ingresos: qué es y cómo funciona	136
Aspectos éticos de la fijación de precios de servicios	142
Puesta en práctica de la fijación de precios de servicios	146

CAPÍTULO 6 Educación de los clientes y promoción de la proposición de valor 154

El papel de la comunicación de marketing	155
La comunicación de servicios plantea desafíos y oportunidades	156
Establecimiento de los objetivos de comunicación	163
La mezcla de comunicaciones de marketing	164
El papel del diseño corporativo	175
Comunicaciones de marketing e internet	176

CAPÍTULO 7 Posicionamiento de servicios en mercados competitivos 184

El enfoque es la base de la búsqueda de una ventaja competitiva	185
La segmentación de mercados es la base de las estrategias de enfoque	187
Atributos y niveles de servicio	189
El posicionamiento distingue a una marca de sus competidores	192
Análisis interno, del mercado y de la competencia	197
Uso de mapas de posicionamiento para trazar una estrategia competitiva	199
Cambio del posicionamiento competitivo	204

Lecturas

Prosenjit Datta y Gina S. Krishnan, "Los viajeros de la salud"	207
Sheryl E. Kimes y Richard B. Chase, "Las palancas estratégicas y la administración del rendimiento"	211
Emily Thornton, "¡Pagos! ¡Pagos! ¡Pagos!"	220
John H. Roberts, "La mejor práctica, marketing defensivo: cómo un titular fuerte puede proteger su posición"	225

PARTE III: ADMINISTRACIÓN DE LA INTERFASE DEL CLIENTE 230

CAPÍTULO 8 Diseño y administración de los procesos de servicio 232

Elaboración de diagramas de servicios para crear experiencias valiosas y operaciones productivas	233
Rediseño de los procesos de servicio	242
El cliente como coproductor	245
El comportamiento disfuncional de los clientes perjudica los procesos de servicio	250

CAPÍTULO 9 Equilibrio entre la demanda y la capacidad productiva 260

Las fluctuaciones de la demanda amenazan la productividad del servicio	261
Muchas empresas de servicios tienen capacidad limitada	262
Patrones y determinantes de la demanda	266
Los niveles de la demanda se pueden administrar	268
Inventario de la demanda por medio de las filas de espera y las reservaciones	273
Disminución del tiempo de espera percibido	279
Creación de un sistema efectivo de reservaciones	281

CAPÍTULO 10 Diseño del entorno de servicio 288

- ¿Cuál es el propósito del entorno de servicio? 289
- Comprensión de las respuestas de los clientes ante los entornos de servicio 291
- Dimensiones del entorno de servicio 295
- Integración 304

CAPÍTULO 11 Administración del personal para lograr una ventaja competitiva 310

- Los empleados de servicios son muy importantes 311
- El trabajo del personal de contacto es difícil y estresante 313
- Ciclos de fracaso, mediocridad y éxito 316
- Administración de los recursos humanos: cómo hacer las cosas bien 321
- Liderazgo y cultura de servicio 335

Lecturas

- Loizos Heracleous, Jochen Wirtz y Robert Johnston, "Desarrollo del servicio Kung-Fu en Singapore Airlines" 342
- Keith A. Gilson y Deepak K. Khandelwal, "Obtener más de los centros de atención telefónica al cliente" 346
- Stephan H. Haeckel, Lewis P. Carbone y Leonard L. Berry, "Cómo dirigir la experiencia del cliente" 352

PARTE IV: IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS DE SERVICIO REDITUABLES 356

CAPÍTULO 12 Administración de las relaciones y creación de lealtad 358

- Búsqueda de la lealtad del cliente 359
- Comprensión de la relación entre cliente y empresa 363
- El círculo de la lealtad 365
- Establecimiento de una base para la lealtad 366
- Creación de vínculos de lealtad 373
- Estrategias para disminuir la deserción de los clientes 379
- ARC: administración de la relación con el cliente 381

CAPÍTULO 13 Recuperación del servicio y obtención de la retroalimentación del cliente 390

- Comportamiento de queja del cliente 391
- Respuestas de los clientes ante una recuperación efectiva del servicio 394
- Principios de los sistemas efectivos de recuperación del servicio 397
- Garantías de servicio 400
- Disminución del abuso y del comportamiento oportunista 405
- Conocimientos obtenidos de la retroalimentación de los clientes 406

CAPÍTULO 14 Incremento de la calidad y productividad del servicio 416

- Integración de estrategias de calidad de servicio y productividad 417
- ¿Qué es la calidad de servicio? 418
- El modelo de las brechas: una herramienta conceptual para identificar y corregir problemas en la calidad del servicio 424
- Medición y mejora de la calidad del servicio 425
- Definición y medición de la productividad 433
- Mejora de la productividad del servicio 435
- Apéndice 442

CAPÍTULO 15 Organización del manejo del cambio y liderazgo de servicio 446

- Un marketing efectivo es la base de la creación de valor 447
- Integración de marketing, operaciones y recursos humanos 450
- Creación de una empresa de servicios líder 452
- En busca del liderazgo humano 456
- Administración del cambio 462

Lecturas

- Diane Brady, "Por qué los servicios apestan" 471
- Leonard L. Berry, Venkatesh Shankar, Janet Turner Parish, Susan Cadwallader y Thomas Dotzel, "Creación de nuevos mercados a través de la innovación de servicios" 478
- Frederick F. Reichheld, "El número que usted necesita cultivar" 485

CASOS

1. Susan Munro, cliente de servicios 492
2. Cuatro clientes en búsqueda de soluciones 494
3. El consultorio dental de la doctora Beckett 495
4. Starbucks: prestando un servicio al cliente 498
5. Giordano: posicionamiento para una expansión internacional 511
6. Aussie Pooch Mobile 520
7. Jollibee Foods Corporation 532
8. Accra Beach Hotel 540
9. Sullivan Ford Auto World 545
10. CompuMentor y el servicio DiscounTech.org 550
11. El doctor Mahalee visita Londres 567
12. Menton Bank 569
13. Red Lobster 577
14. Hilton HHonors Worldwide: guerras de lealtad 579
15. La garantía de servicio de Accellion 590
16. Shouldice Hospital Limited (abreviado) 592
17. Audubon Society de Massachusetts 602
18. TLContact: Servicio CarePages (A) 616

Glosario 626

Créditos 633

Índice de nombres 636

Índice analítico 642

PREFACIO

Como nunca antes, los servicios dominan la economía mundial en expansión y nada se queda inmóvil. La tecnología continúa evolucionando de manera sorprendente. Las industrias establecidas deben evolucionar o se van a pique. Antiguas empresas famosas surgen o desaparecen, al mismo tiempo que aparecen nuevas industrias, y algunas compañías en crecimiento se apoderan de los encabezados de negocios. La actividad competitiva es muy intensa, por lo que a menudo las empresas utilizan nuevas estrategias y tácticas en respuesta a las necesidades, expectativas y comportamientos siempre cambiantes de los clientes. Los propios clientes se han visto forzados a enfrentar el cambio, y algunos de ellos lo consideran una oportunidad y mientras que otros lo perciben como una incomodidad o incluso una amenaza. ¡Si algo está claro es que las habilidades de marketing y administración de servicios nunca han sido tan importantes como ahora!

Conforme el campo de marketing de servicios ha evolucionado, lo mismo ha ocurrido con este libro, pues cada edición sucesiva implica una revisión importante de las anteriores. Esta sexta edición no es la excepción. Los lectores pueden confiar en que refleja la realidad del mundo actual, que incorpora las ideas académicas y administrativas recientes y que ilustra conceptos de servicio innovadores.

Usted descubrirá que este libro tiene una perspectiva muy orientada a la administración, aunque se basa en investigaciones académicas sólidas, complementadas por esquemas memorables. Nuestra meta consiste en cerrar la muy frecuente brecha entre la teoría y el mundo real. Las aplicaciones administrativas están reforzadas con numerosos ejemplos dentro de los 15 capítulos. Para complementar el libro se incluyeron 11 lecturas interesantes y actuales, así como 18 casos importantes y evaluados en los salones de clases.

La preparación de esta nueva edición ha sido un desafío emocionante. El marketing de servicios, que alguna vez fue un nicho académico defendido por sólo un puñado de profesores pioneros, se ha convertido en un área próspera de actividad, tanto en la investigación como en la enseñanza. Cada vez los estudiantes muestran un mayor interés en los cursos de este campo, lo que tiene sentido desde un punto de vista profesional, porque la mayoría de los graduados en la escuela de negocios ingresarán a las industrias de servicios, y los gerentes reportan que los modelos de negocios basados en la manufactura no siempre les son útiles.

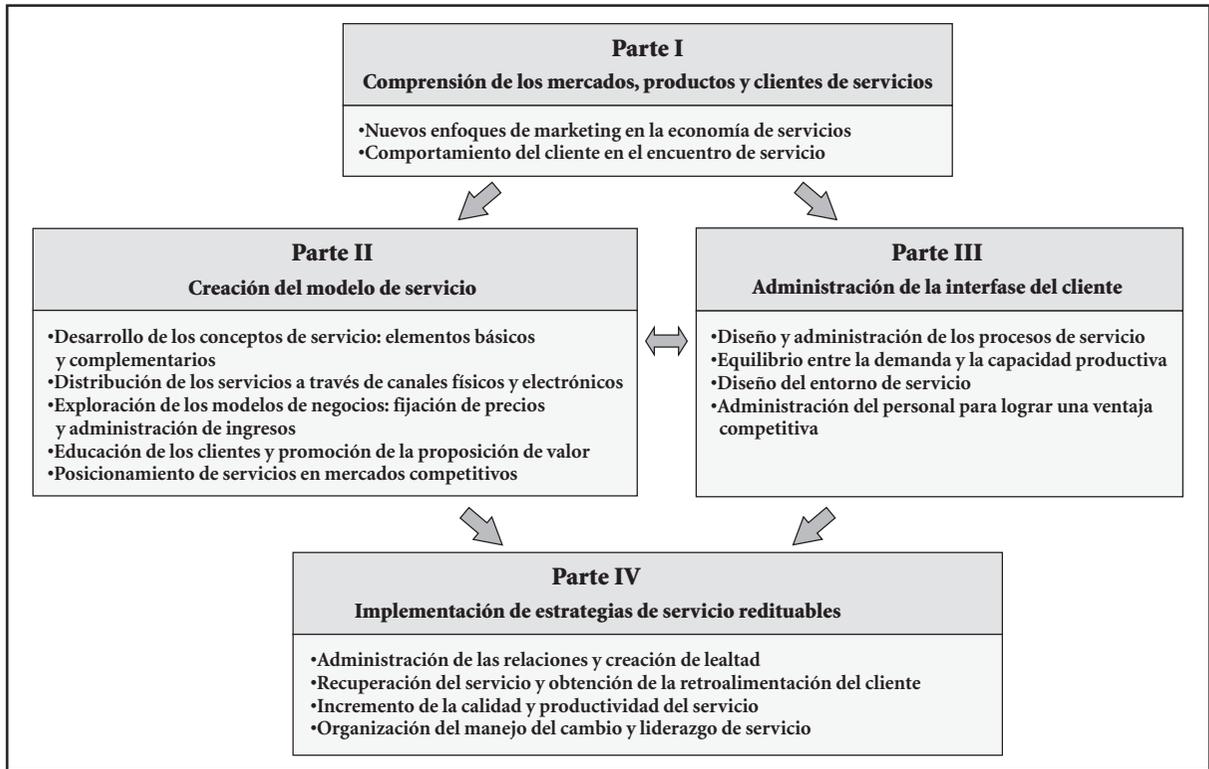
¿QUÉ HAY DE NUEVO EN ESTA EDICIÓN?

La sexta edición representa una revisión significativa. Sus contenidos reflejan un desarrollo continuo de la economía de servicios, nuevos hallazgos de investigaciones y mejoras en la estructura de la presentación del libro, en respuesta a la retroalimentación de los revisores y los usuarios.

Nuevos temas, nueva estructura

- La redacción de los capítulos ahora está organizada a partir de un nuevo esquema para desarrollar estrategias de marketing de servicios eficaces que destacan el intercambio de valor entre los proveedores y sus clientes. Este esquema, que permite un método de enseñanza flexible, se describe en la figura 1.11 (p. 28) y define la estructura del libro, para que los estudiantes observen la forma en que los diferentes temas de un capítulo se relacionan entre sí.
- Las partes I y II se reestructuraron para mejorar la secuencia lógica de los temas. En particular la discusión sobre la estrategia de posicionamiento (capítulo 7), ahora viene después y no antes de los capítulos que abordan elementos estratégicos, tales como las características del producto, la entrega del servicio, las comunicaciones y la fijación de precios.

Figura A Estructura del libro en cuatro partes



- Los 15 capítulos fueron revisados; todos incorporan nuevos ejemplos y referencias de investigaciones recientes y a algunos se les cambió el título para reflejar cambios importantes en el contenido. La **figura A** muestra la estructura del libro en cuatro partes, así como la secuencia de los temas de los capítulos.
- El capítulo 1, “Nuevos enfoques de marketing en la economía de servicios”, se reescribió por completo. Aquí se explora la naturaleza de la economía de servicios moderna y se presenta una nueva conceptualización clara de la naturaleza de los servicios, la cual se basa en una investigación ganadora de premios, realizada por uno de los autores. Además, el capítulo ofrece una discusión obligatoria de los desafíos distintivos que enfrentan los mercadólogos de servicios, pero evita de forma explícita las generalizaciones excesivas. También introduce los ocho elementos claves para la mezcla de marketing de servicios (que en conjunto se conocen como las 8 Ps) y presenta el esquema de organización del libro.
- El capítulo 2, “Comportamiento del cliente en el encuentro de servicio”, también fue ampliamente revisado y ahora está organizado alrededor de un modelo de consumo de servicios con tres etapas, que distingue, en caso necesario, entre los servicios de alto y bajo contacto. Para cada etapa, el modelo presenta conocimientos relevantes de diferentes conceptos que son fundamentales para entender, analizar y administrar el comportamiento del cliente.
- Nuevas aplicaciones de la tecnología, desde estrategias basadas en Internet hasta el sistema biometrics, y las oportunidades y desafíos que plantean tanto para los clientes como para los mercadólogos de servicios, se encuentran entrelazadas en puntos relevantes del libro, prácticamente en todos los capítulos, y se ilustran en recuadros.
- Entre las principales mejoras de los otros capítulos usted encontrará un nuevo enfoque de la fijación de precios de servicios, incluyendo una mayor cobertura de la administración de los ingresos y una presentación más reflexiva de las prácticas abusivas y confusas de fijación de precios; un panorama general sobre los avances recientes en las comunicaciones electrónicas, tales como iTV, boletines electrónicos y publicidad en Internet; las últimas ideas sobre la excelencia del servicio

rentable; una sección más amplia sobre el “círculo de la lealtad” y la administración de la relación con el cliente (CRM), así como una discusión de los planteamientos actuales sobre la administración del cambio y el liderazgo de servicio.

- Al reescribir y reestructurar los capítulos, trabajamos con esmero para crear un libro que sea claro, legible y enfocado. Los recuadros que aparecen dentro de los capítulos están diseñados para captar el interés del estudiante y brindar oportunidades para discusiones en clase. Estos recuadros describen hallazgos significativos de investigación, ilustran aplicaciones prácticas de conceptos importantes del marketing de servicios y describen los modelos a seguir de organizaciones de servicio innovadoras en Estados Unidos y otros países. La mayoría de estos recuadros son nuevos en esta sexta edición o han sido actualizados.

Nuevas lecturas

- Ocho de las 11 lecturas son nuevas en esta edición. En respuesta a las sugerencias de los revisores, seleccionamos lecturas que son relativamente breves, que están bien escritas y que son atractivas tanto para los estudiantes de licenciatura como para los de maestría.
- Estas lecturas, extraídas de publicaciones tan respetadas como *Harvard Business Review*, *BusinessWeek*, *Journal of Service Research*, *MIT Sloan Management Review*, *The Wall Street Journal* y *The McKinsey Quarterly*, complementan el texto y ofrecen a los estudiantes la oportunidad de explorar a profundidad temas fundamentales, así como examinar tendencias de mercado interesantes y que incitan a la reflexión.
- Entre los autores de estas lecturas se encuentran profesores reconocidos y consultores administrativos de todo el mundo, así como periodistas que escriben para célebres publicaciones de negocios.

Nuevos casos

- *Marketing de servicios*, sexta edición, incluye una selección excepcional de 18 casos actualizados y probados en salones de clases, los cuales tienen extensiones y niveles de dificultad variables. Nosotros escribimos la mayoría de los casos, mientras que otros se extrajeron de las colecciones de Harvard, INSEAD y Yale.
- Diez de los 18 casos son nuevos en esta edición. Los cuatro que aparecieron en la edición anterior fueron revisados o actualizados. Las fechas de derechos de autor van del año 2000 al 2007.
- En respuesta a la solicitud de revisores y usuarios, incrementamos la proporción de casos breves y de extensión media.
- La nueva selección proporciona una cobertura aún más amplia de temas del marketing de servicios y sus áreas de aplicación; algunos de los casos abarcan una amplia gama de industrias y organizaciones, que van desde gigantes multinacionales hasta pequeñas empresas. Se incluyen dos organizaciones sin fines de lucro.

¿CUÁLES SON LOS AUXILIARES DISPONIBLES PARA LOS INSTRUCTORES?

Hemos desarrollado los siguientes auxiliares pedagógicos para que los instructores puedan diseñar y enseñar cursos a partir de este libro, y para crear experiencias de aprendizaje estimulantes para los estudiantes, tanto dentro como fuera del salón de clases.

Auxiliares de enseñanza dentro del texto

- Una introducción a cada capítulo destaca los temas principales y las preguntas que se plantean.
- A lo largo de los capítulos se encuentran tres tipos de recuadros, los cuales a menudo se prestan para discusiones en la clase:

La mejor práctica en acción (ilustra la aplicación de las prácticas más adecuadas).

Revelaciones de la investigación (resúmenes de investigaciones académicas relevantes y a menudo reflexivas).

Perspectivas de servicio (ejemplos que ilustran conceptos clave).

- Gráficos, fotografías y reproducciones interesantes de anuncios que incrementan el aprendizaje del estudiante, ofrecen oportunidades de análisis y añaden un atractivo visual.
- Las Preguntas de repaso y los Ejercicios de aplicación se ubican al final de cada capítulo.

Materiales pedagógicos (en inglés)

Un manual excepcional de recursos para el instructor incluye:

- Un diseño detallado del curso y consejos de enseñanza, además de dos ejemplos de cursos.
- Sugerencias de enseñanza para cada capítulo, además del análisis de los objetivos de aprendizaje y muestras de respuestas para las preguntas de estudio y los ejercicios.
- Un panorama general de cada lectura, con sugerencias sobre la forma de utilizarlas y los capítulos más apropiados para su uso.
- Una descripción de 16 ejercicios sugeridos para el estudiante y cinco proyectos detallados (diseñados para el trabajo individual o en equipo).
- Notas de enseñanza detalladas para cada caso, que incluyen objetivos de enseñanza, preguntas de estudio sugeridas, un análisis profundo de cada pregunta y consejos útiles sobre estrategias de enseñanza diseñadas para un mejor aprendizaje, para crear discusiones estimulantes en la clase y para ayudar a los instructores a realizar síntesis para el final de la clase y “tareas en casa”.
- Tablas que sugieren cuáles son los casos y las lecturas más adecuados para cada capítulo.
- Dos notas alternativas, una breve y una extensa, que ofrecen consejo a los estudiantes sobre la preparación de los casos y el análisis escrito de éstos.
- Un nuevo banco de exámenes.
- Casos adicionales, disponibles en línea, que incluyen varios casos populares contenidos en ediciones previas de *Marketing de servicios*, así como una selección de casos sobre el marketing de servicios sin fines de lucro.
- Más de 300 diapositivas de PowerPoint, adaptadas para cada capítulo, y que incluyen presentaciones escritas y con gráficas. Todas las diapositivas fueron rediseñadas para su claridad, comprensión y facilidad de lectura.

¿PARA QUÉ TIPO DE CURSOS SE PUEDE UTILIZAR ESTE LIBRO?

Este libro es adecuado para cursos dirigidos a estudiantes avanzados de licenciatura o de maestría en administración de empresas. *Marketing de servicios*, sexta edición, coloca los temas de marketing dentro de un contexto de administración general más amplio. El libro será atractivo tanto para los estudiantes de tiempo completo que desean seguir una carrera en administración, como para los de programas ejecutivos de maestría que están combinando sus estudios con el trabajo continuo en puestos gerenciales.

Sin importar cuál sea el trabajo específico de un gerente, consideramos que debe entender y conocer los lazos que vinculan las funciones de marketing, operaciones y recursos humanos. Con esta perspectiva en mente, diseñamos el libro para que los instructores hagan un uso selectivo de los capítulos, las lecturas y los casos con el fin de desarrollar cursos de diferentes extensiones y formatos, ya sea en el marketing de servicios o en la administración de los mismos.

¿CUÁLES SON LAS CARACTERÍSTICAS DISTINTIVAS DEL LIBRO?

Las características principales de este libro de fácil lectura son:

- Una fuerte orientación administrativa y un enfoque estratégico que cubren la expectativa de los mercadólogos de servicios, no sólo de entender las necesidades del comportamiento del cliente, sino del uso de estos conocimientos para desarrollar estrategias y competir de manera eficaz en el mercado.
- El uso de esquemas conceptuales memorables, cuya importancia ha sido probada en el salón de clases para estudiantes de licenciatura y maestría.

- La incorporación de importantes hallazgos de investigaciones académicas.
- El uso de ejemplos interesantes para vincular la teoría con la práctica.
- La inclusión de lecturas y casos elegidos de manera cuidadosa para acompañar los capítulos.
- Referencias extensas y actualizadas al final de cada capítulo.
- Una perspectiva internacional.

Hemos diseñado *Marketing de servicios*, sexta edición, para complementar los materiales que se encuentran en los textos tradicionales sobre los principios de marketing. Al reconocer que el sector de servicios de la economía se puede clasificar mejor por su diversidad, creemos que ningún modelo conceptual es suficiente para cubrir temas relevantes de marketing en organizaciones que van desde enormes corporaciones internacionales (en campos como las aerolíneas, la banca, los seguros, las telecomunicaciones, el transporte de carga y los servicios profesionales), hasta pequeños negocios operados a nivel local como restaurantes, lavanderías, servicios de taxi, consultorios dentales y muchos servicios entre negocios. En respuesta a esto, el libro ofrece una “caja de herramientas” diseñada cuidadosamente para los gerentes de servicio, para enseñar a los estudiantes la manera en que los distintos conceptos, esquemas y procedimientos analíticos pueden aprovecharse mejor para examinar y resolver los diversos desafíos que enfrentan los gerentes en diferentes situaciones.

RECONOCIMIENTOS

Durante estos años muchos colegas en los ámbitos académicos y de negocios nos han brindado conocimientos valiosos sobre la administración y el marketing de servicios a través de sus publicaciones, en conferencias o seminarios, y en estimulantes conversaciones personales. Los dos autores nos hemos beneficiado mucho de las discusiones que hemos tenido dentro y fuera de las clases con nuestros estudiantes y participantes del programa de ejecutivos.

Estamos en deuda con los investigadores y profesores que nos ayudaron a iniciar el estudio del marketing y la administración de servicios, y de cuyo trabajo continuamos obteniendo inspiración. Entre ellos se encuentran John Bateson de SHL Group; Leonard Berry de Texas A&M University; Mary Jo Bitner y Stephen Brown de Arizona State University; Richard Chase de la University of Southern California; Pierre Eglie de IAE, Université d' Aix-Marseille III; Raymond Fisk de la University of New Orleans; Christian Grönroos de la Escuela Sueca de Economía en Finlandia; Stephen Grove de Clemson University; Evert Gummesson de Stockholm University; James Heskett y Earl Sasser de Harvard University; Benjamin Schneider, emérito de la University of Maryland, y Valarie Zeithaml de la University of North Carolina. También agradecemos las contribuciones de los fallecidos Eric Langeard, Theodore Levitt y Daryl Wyckoff.

Queremos hacer un reconocimiento especial a cinco personas que hicieron contribuciones excepcionales al campo, no sólo en sus papeles de investigadores y profesores, sino también como editores de revistas, con cuya capacidad facilitaron la publicación de muchos de los artículos importantes citados en este libro. Ellos son Bo Edvardsson, de la University of Karlstad y editor del *International Journal of Service Industry Research (IJSIM)*; Robert Johnston, de la University of Warwick y editor fundador del *IJSIR*; Jos Lemmink, de Maastricht University y antiguo editor del *IJSIM*; A. Parsu Parasuraman de la University of Miami y editor del *Journal of Service Research (JSR)* y Roland Rust de la University of Maryland, editor del *Journal of Marketing* y editor fundador del *JSR*.

Aunque es imposible mencionar a todos los que han influido en nuestras ideas, en particular queremos expresar nuestro aprecio a las siguientes personas: Tor Andreassen de Norwegian School of Management; David Bowen de Thunderbird Graduate School of Management; John Deighton y Leonard Schlesinger de la Escuela de Negocios de Harvard; Loizos Heracleous de Oxford University; Douglas Hoffman, de Colorado State University; Sheryl Kimes de Cornell University; Jean-Claude Larréché de INSEAD; David Maister de Maister Associates; Anna Mattila de Pennsylvania State University; Anat Rafaeli de Technion-Israeli Institute of Technology; Frederick Reichheld de Bain & Co; Bernd Stauss de Katholische Universität Eichstätt; Charles Weinberg de la University of British Columbia; Lauren Wright de California State University en Chico, y George Yip de la Escuela de Negocios de Londres.

También obtuvimos importantes conocimientos de nuestros coautores en adaptaciones internacionales de *Marketing de servicios*, y estamos agradecidos por la amistad y colaboración de Guillermo D'Andrea del IAE, Universidad Austral, Argentina; Luis Huete del IESE, España; Keh Hean Tat de Peking University, China; Denis Lapert de INT-Management, Francia; Barbara Lewis que anteriormente pertenecía a la Escuela de Administración de Manchester, Reino Unido; Lu Xiongwen de Fudan University, China; Jayanta Chatterjee del Indian Institute of Technology en Kanpur, India; Javier Reynoso del Tecnológico de Monterrey, México; Paul Patterson de la University of New South Wales, Australia; Sandra Vandermerwe del Imperial College, Londres, y Rhett Walker de LaTrobe University, Australia.

Es un placer reconocer los comentarios reveladores y útiles de los revisores de esta edición y de revisiones previas: Anna S. Mattila de Pennsylvania State University; Robert P. Lambert de Belmont University; Terri Rittenburg de la University of Wyoming; Ben Judd de la University of New Haven; Harry Domicone de la California Lutheran University; Lisa Simon de California Polytechnic State University; Bill Hess de Golden Gate University; P. Sergius Koku de Florida Atlantic University; Martin J. Lattman de John Hopkins University; Daryl McKee de Louisiana State University; Cynthia Rodriguez Cano de Augusta State University, y Frederick Crane de la University of New Hampshire. Ellos desafiaron nuestras ideas y nos animaron a incluir muchos cambios sustanciales. Además nos beneficiamos del consejo valioso de Sharon Beatty de la University of Alabama y Karen Fox de Santa Clara University, quienes hicieron numerosas sugerencias importantes para mejorar el libro.

La creación de un libro y sus complementos no sólo requiere de autores. Expresamos nuestra gratitud a los ayudantes de investigación, quienes nos auxiliaron con diversos aspectos de los casos, el texto y el manual de recursos para el instructor. Ellos son Chen Zhaohui, Patricia Chew, Kate Ingram, Phil Chap y Lou Seng Lee. Tim Lovelock ha proporcionado ayuda valiosa en el transcurso de varias ediciones. Además apreciamos el gran esfuerzo realizado por el personal de edición y producción que trabajó para transformar nuestro manuscrito en un hermoso libro de texto publicado. Ellos son Katie Stevens, editor de adquisiciones; Melissa Pellerano, gerente de proyecto; Christine Ietto, ayudante editorial, y Renata Butera, editora de producción y editora general.

Christopher Lovelock

Jochen Wirtz

Marketing de servicios

personal, tecnología y estrategia

Parte

I

Comprensión de los mercados, productos y clientes de servicios

CAPÍTULO 1

*Nuevos enfoques de marketing
en la economía de servicios*

CAPÍTULO 2

Comportamiento del cliente en el encuentro de servicios

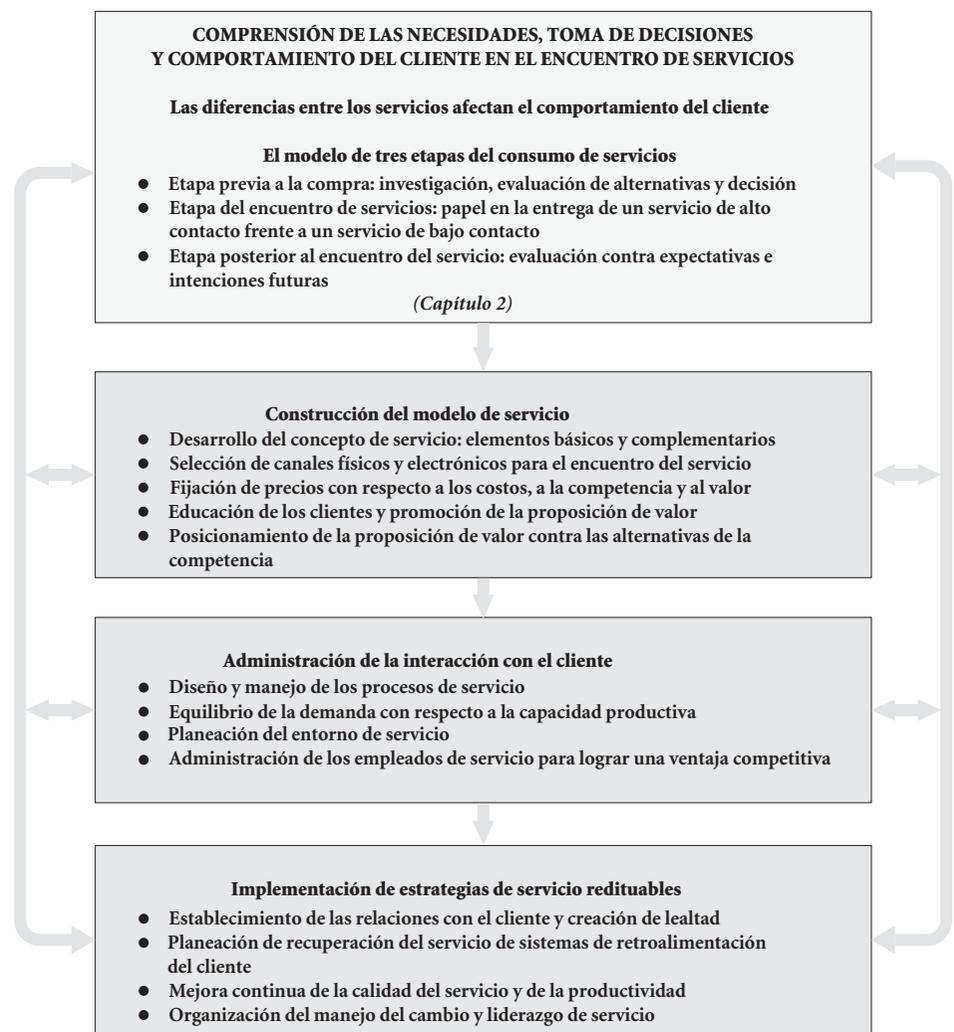
Lectura

*En un mundo vertiginoso, una manera de mantenerse al
día: renta de posesiones*

Nick Wingfield

La parte uno establece los bloques de construcción para estudiar los servicios y convertirse en un comerciante de servicios eficaz. En el capítulo 1 definimos la naturaleza de los servicios y la manera en que crean valor para los clientes sin transferir la propiedad. Al destacar algunos de los desafíos distintivos del marketing de servicios, presentamos un marco de referencia para desarrollar una estrategia de marketing que conforme las bases de cada uno de los capítulos de las partes II, III y IV del libro.

El capítulo 2 proporciona un fundamento para entender las necesidades y el comportamiento de los consumidores, en entornos de servicio de alto y bajo contacto. Utilizamos conceptos prácticos para ayudarlo a analizar e interpretar los papeles que desempeñan los clientes en la creación y entrega de distintos tipos de servicios, incluyendo los que implican tecnologías de autoservicio. En particular, presentamos un modelo de tres etapas del consumo de servicios, que explora la manera en que los clientes toman decisiones, responden al encuentro de servicios y lo evalúan.



Capítulo

1

Nuevos enfoques de marketing en la economía de servicios

Nuestra economía es una economía de servicios, la cual ha existido durante mucho tiempo.

—KARL ALBRECHT Y RON ZEMKE

En el mercado de hoy, los consumidores tienen el poder de seleccionar y elegir como nunca antes lo tuvieron.

—THE ECONOMIST

Como cualquier lector de este libro, usted es un consumidor de servicios experimentado; utiliza una gama de ellos todos los días —aunque algunos, como hablar por teléfono, usar una tarjeta de crédito, viajar en un autobús o sacar dinero de un cajero automático, pueden ser tan rutinarios que difícilmente está consciente de ellos, a menos que tenga algún problema. En cambio, la compra de otros servicios requiere de mayor reflexión y pueden ser más memorables—, por ejemplo, cortarse y peinar su cabello, hacer una reservación para unas vacaciones en un crucero, recibir un consejo financiero o realizarse un examen médico. Inscribirse en la universidad o en una escuela de posgrado sería una de las compras de servicios más importante de su vida. La universidad típica es una organización compleja que no sólo ofrece servicios educativos, sino también bibliotecas, alojamiento, atención de la salud, instalaciones deportivas, museos, seguridad, consejo psicológico y servicios de carrera. Es probable que en el campus encuentre una librería, una oficina postal, servicio de fotocopiado, acceso a Internet, un banco, alimentos, entretenimiento y más. El uso que le da a estos servicios es un ejemplo de consumo de servicios a nivel individual o B2C (del negocio al cliente).

Las organizaciones sin fines de lucro utilizan una gran variedad de servicios B2B (entre negocios), que varían hasta cierto grado dependiendo de la naturaleza de su industria, pero que generalmente implican compras a una escala mucho mayor que las realizadas por individuos o familias. En la actualidad, cada vez más los clientes de negocios subcontratan proveedores externos de servicios para concentrarse en su negocio principal. Sin estos servicios necesarios, que les ofrecen las soluciones requeridas y valor a un precio que pueden pagar, sus empresas no tendrían éxito.

Por desgracia, los clientes no siempre están satisfechos con la calidad y el valor de los servicios que reciben. Es probable que, en ocasiones, usted se sienta complacido con sus experiencias de servicio, pero que en otras se haya sentido muy decepcionado. Tanto los compradores individuales como los corporativos se quejan de promesas incumplidas, de un bajo valor por su dinero, de la falta de comprensión de sus necesidades, de personal grosero o incompetente, de horas de servicio inconvenientes, de procedimientos burocráticos, de tiempo perdido, del mal funcionamiento de las máquinas de autoservicio, de sitios web complicados y de muchos otros problemas.

Los proveedores de servicios, que con frecuencia se enfrentan a una fuerte competencia, en ocasiones parecen tener un conjunto muy diferente de preocupaciones. Muchos propietarios y gerentes se quejan de lo difícil que es mantener los costos bajos y obtener ganancias, encontrar empleados calificados y motivados o satisfacer a los clientes que, según ellos, se han vuelto exageradamente demandantes. Por fortuna, existen empresas de servicios que saben cómo satisfacer a sus clientes mientras realizan una operación productiva y redituable, con empleados agradables y competentes, por medio del uso de tecnología de auto-servicio fácil de usar.

Es probable que usted tenga cierta preferencia por algunos servicios. ¿Alguna vez se ha detenido a pensar cómo estas organizaciones logran entregarle un servicio que cubre sus necesidades e incluso excede sus expectativas? En este libro le enseñaremos cómo deben manejarse los negocios de servicios para lograr clientes satisfechos y un desempeño redituable. Además de estudiar los conceptos fundamentales, los esquemas de realización y las herramientas del marketing de servicios, también lo introduciremos a una amplia gama de ejemplos en Estados Unidos y en el mundo. A partir de estas experiencias aprenderá a tener éxito en los mercados de servicios cada vez más competitivos.

En este capítulo inicial presentamos un panorama general de la dinámica económica de servicios de hoy, y lo invitamos a explorar las siguientes preguntas:

1. ¿Por qué estudiar los servicios?
2. ¿Qué tan importante es el sector de servicios en nuestra economía, y cuáles son sus principales industrias?
3. ¿Qué es exactamente un servicio, y cómo se concibe y define?
4. ¿Qué desafíos específicos de marketing plantean los servicios con relación a los bienes?
5. ¿Por qué los servicios necesitan una mezcla de marketing más amplia, que incluye 8 Ps en lugar de 4 Ps?

Concluimos el capítulo presentando un marco de referencia para desarrollar e implementar estrategias de marketing de servicios, el cual le da una estructura al libro.

¿POR QUÉ ESTUDIAR LOS SERVICIOS?

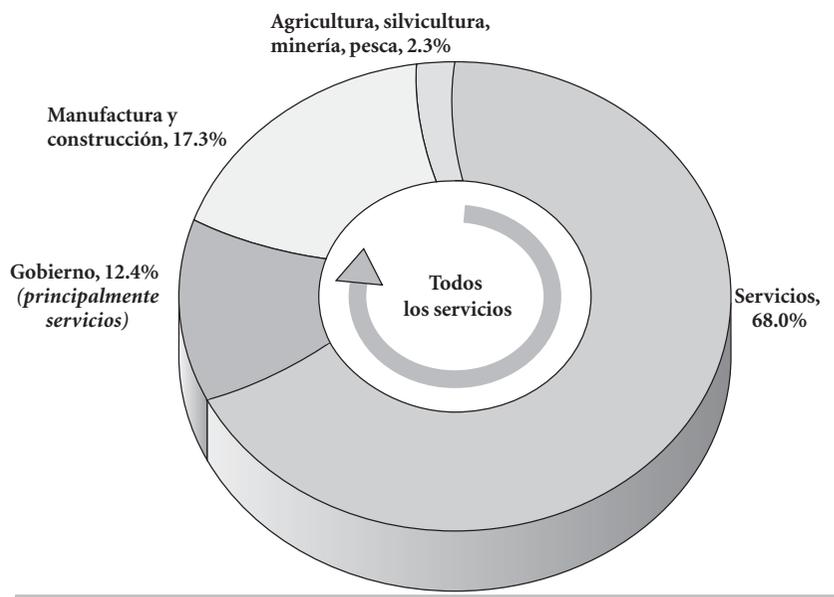
He aquí una paradoja: vivimos en una economía de servicios, pero en la mayoría de las escuelas de negocios el estudio académico y la enseñanza del marketing aún están dominados por una perspectiva de manufactura. Si usted ya tomó algún curso de marketing, lo más probable es que haya aprendido más sobre el marketing de productos manufacturados, especialmente de bienes de consumo, que sobre la comercialización de servicios. Por fortuna, un creciente y entusiasta grupo de intelectuales, consultores y maestros, incluyendo a los autores de este libro, han decidido enfocarse en el marketing de servicios y basarse en las numerosas investigaciones que se han realizado en este campo durante las últimas tres décadas. Usted puede confiar en que este libro le proporcionará la información y las habilidades más importantes en el clima de negocios de la actualidad.

Los servicios dominan la economía en la mayoría de los países

El tamaño del sector de servicios está creciendo en todo el mundo, tanto en los países desarrollados como en los países en vías de desarrollo. En la figura 1.1 se muestra la composición de la economía estadounidense, en la cual las industrias de servicios privadas representan más de dos terceras partes del valor del producto interno bruto (PIB). Esta figura incluye los servicios que prestan las organizaciones sin fines de lucro, también conocidas como organizaciones de caridad o no gubernamentales (ONG). Estas organizaciones, que realizan actividades artísticas, educativas, para el cuidado de la salud, de servicios humanos y religiosas, en conjunto contribuyen con más del 6 por ciento de la actividad económica. Cuando añadimos la información de los gobiernos federal, estatales y locales, que participan principalmente en la entrega de servicios, el total de la prestación de éstos alcanza casi el 80 por ciento del valor del PIB.

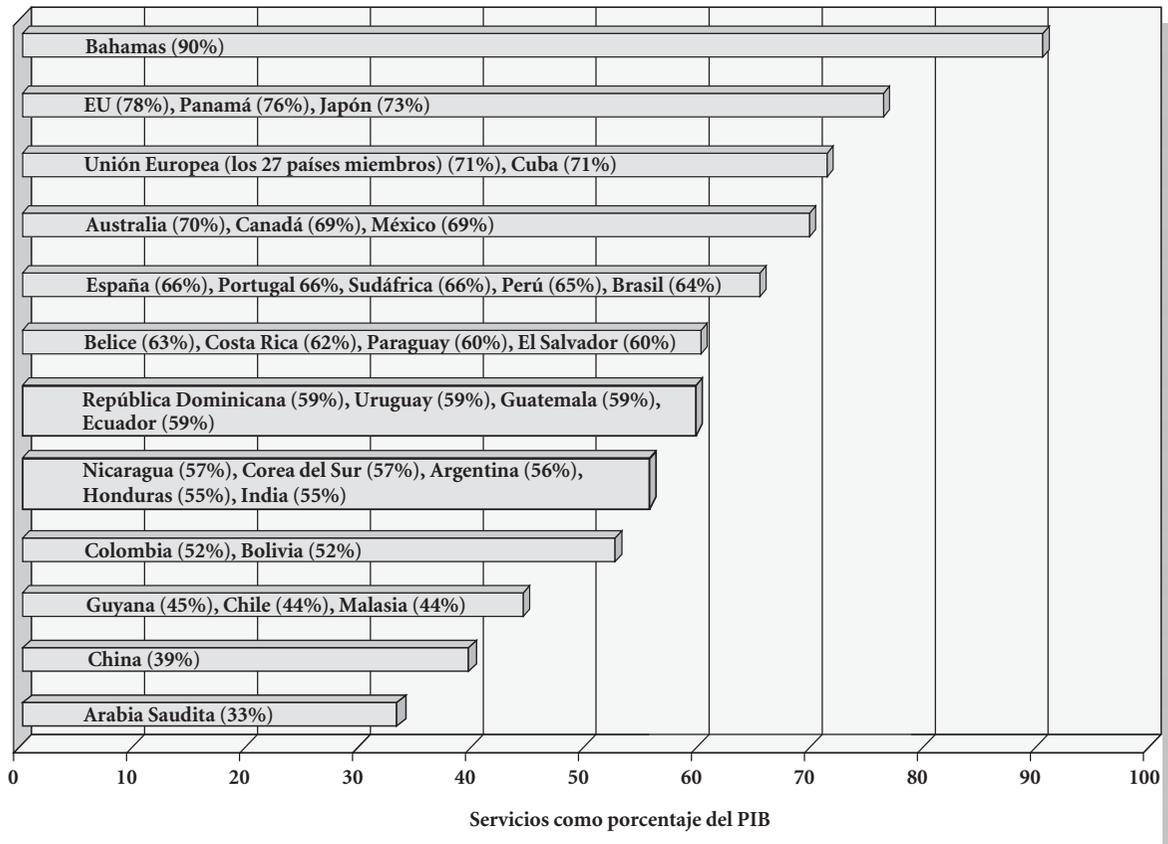
Los servicios comerciales y sin fines de lucro tienen distintos objetivos subyacentes, aunque ambos tratan de generar valor para sus participantes. Los negocios comerciales buscan obtener ganancias *económicas* sujetas a limitaciones *sociales*, en tanto que los proveedores de servicios sin fines de lucro buscan ganancias *sociales* sujetas a limitaciones *económicas*.¹ Muchas instituciones públicas y organizaciones sin fines de lucro cobran un precio por sus servicios, el cual cubre de manera parcial sus costos, pero generalmente dependen de donativos, subvenciones o subsidios de impuestos para cubrir el resto de sus gastos (por sencillez, en este libro utilizaremos los términos *negocio*, *compañía*, *corporación*, *empresa* y *organización* para todos los tipos de proveedores de servicios).

Figura 1.1
Contribución de las industrias de servicios al producto interno bruto de Estados Unidos en 2004.



Fuente: Datos obtenidos del Bureau of Economic Analysis, *Survey of Current Business*, mayo de 2005, tabla 2, p. 14.

Figura 1.2 Tamaño estimado del sector de servicios como porcentaje del Producto Interno Bruto en Latinoamérica y otros países seleccionados, 2006



Nota: aunque todos los estimados son de 2006, es probable que las fuentes estadísticas de donde se obtuvieron utilicen medidas del Producto Interno Bruto por sector, las cuales no puedan compararse de manera directa. Todos los datos se redondearon al entero más cercano. Desde luego, España y Portugal son miembros de la Unión Europea.

Fuente: *The World Factbook 2007*, Central Intelligence Agency, www.odci.gov/cia/publications/factbook

Como sucede en Estados Unidos, la economía de servicios de la mayoría de los países desarrollados y en vías de desarrollo ha crecido con rapidez. En la figura 1.2 se muestra el tamaño relativo del sector de servicios en diversas economías grandes y pequeñas. En la mayor parte de los países con un alto desarrollo, los servicios generalmente representan entre dos terceras partes y tres cuartas partes del PIB, aunque Corea del Sur, una nación orientada hacia la manufactura (57 por ciento), es la excepción. ¿Cuál es la economía del mundo más dominada por los servicios? Probablemente Bahamas (90 por ciento). Le siguen Estados Unidos, Panamá y Japón. Siguen, la Unión Europea y Cuba (71%) que tienen la economía más dominada por los servicios de la Unión Europea. La elevada cifra de Panamá (76 por ciento) no sólo refleja las operaciones del canal de Panamá, ampliamente utilizado por cruceros y barcos de carga, sino también servicios relacionados, como puertos de carga, registro de buques y una zona de puerto libre, así como servicios financieros, de seguros y turísticos (figura 1.3).

Cerca del extremo opuesto de la escala se encuentra China (39 por ciento), cuya economía emergente está dominada por un sector agrícola importante y florecientes industrias de manufactura y construcción. Sin embargo, el crecimiento económico de China ahora está originando una creciente demanda de negocios y servicios para los consumidores. El gobierno de este país invierte grandes cantidades de dinero en infraestructura de servicios, incluyendo de transporte y nuevas terminales aeroportuarias. Shanghai, el centro comercial más importante del país, ostenta el servicio de trenes para aeropuerto más rápido del mundo, que incluyen vehículos diseñados en Alemania,

Figura 1.3

El canal de Panamá es la columna vertebral de la economía de servicios de esa nación.



impulsados por el magnetismo y capaces de alcanzar velocidades superiores a las 260 millas por hora (420 kph). El último de los países relativamente adinerados es Arabia Saudita, con su economía dominada por el petróleo, en la que los servicios contribuyen únicamente con el 33 por ciento del PIB.

Clasificación de las industrias de servicios

¿Cuáles industrias conforman el sector de servicios y cuáles son las más grandes? Es probable que las más grandes no sean las que usted se imagina, porque este sector incluye muchos servicios dirigidos a clientes de negocios, los cuales no son muy visibles, a menos que usted trabaje en esa industria. Las estadísticas económicas nacionales constituyen un punto de partida útil. Para entender mejor la economía actual, dominada por los servicios, las instituciones gubernamentales de estadística han creado nuevas formas para clasificar las industrias. En Estados Unidos, el sistema Standard Industrial Classification (SIC), orientado hacia la manufactura, que fue creado en la década de 1930, está siendo reemplazado por el North American Industry Classification System (NAICS)², que también están adoptando Canadá y México (para más detalles, vea el apartado Revelaciones de la Investigación 1.1).

Contribución al producto interno bruto

Para conocer la contribución de valor de los principales grupos de la industria de servicios al producto interno bruto de Estados Unidos, vea la figura 1.4. ¿Habría adivinado que los bienes raíces, el alquiler y el arrendamiento constituyen el sector de la industria de servicios más grande de Estados Unidos, el cual fue de \$1,451 mil millones de dólares en 2004, casi una octava parte del PIB? Más del 90 por ciento de esta cantidad proviene de actividades tales como el alquiler de propiedades residenciales y comerciales; la contratación de administradores de propiedades por parte de los dueños; el encuentro de servicios inmobiliarios para facilitar la compra, la venta y el alquiler, y el avalúo de propiedades para determinar su estado y valor. El resto corresponde al alquiler o arrendamiento de una gran variedad de productos manufacturados, que van desde equipo pesado para la construcción (con o sin operarios), hasta muebles de oficina, carpas y artículos para fiestas. Otro importante grupo de servicios es la distribución de productos físicos. El comercio mayorista y al detalle, junto con el transporte de carga y el almacenamiento, representan alrededor del 15 por ciento del PIB.

REVELACIONES DE LA INVESTIGACIÓN 1.1

NAICS: una nueva manera de clasificar las economías de Norteamérica

El sistema norteamericano de clasificación de industrias (NAICS, por sus siglas en inglés), desarrollado en conjunto por las oficinas de estadística de Canadá, México y Estados Unidos, ofrece un nuevo modelo para clasificar las industrias según las estadísticas económicas de los tres países que participan en el Tratado de Libre Comercio Norteamericano (TLCN). Este sistema reemplaza a los sistemas nacionales anteriores, como los antiguos códigos SIC de Estados Unidos.

El NAICS incluye a muchas nuevas industrias de servicios que han surgido en las décadas recientes, y también reclasifica a las organizaciones “auxiliares” que proporcionan servicios a las industrias de manufactura, por ejemplo, contabilidad, servicio de comida y de transporte. Cada sector de la economía se ha reestructurado y redefinido. El NAICS incluye 358 nuevas industrias que el SIC no identificaba, 390 que se revisaron del SIC y 422 que continúan prácticamente sin cambios. Estas industrias están agrupadas en sectores, los cuales se dividen en subsectores, grupos industriales y establecimientos.

Entre los nuevos sectores y subsectores dedicados a los servicios se encuentra el de la *información*, el cual reconoce el surgimiento y singularidad de los negocios en la “economía de la información”, *asistencia social y de salud, servicios profesionales, científicos y de negocios, servicios educativos, alojamiento y servicios de alimentos, arte, entretenimiento y recreación* (el cual incluye a la mayoría de los negocios que buscan satisfacer los intereses culturales, de esparcimiento y de entretenimiento de los consumidores).

NAICS utiliza un principio consistente de clasificación, y agrupa a los negocios que emplean procesos de producción similares. Su meta consiste en lograr que las

estadísticas económicas sean más útiles y en identificar los avances que incluyen las aplicaciones de alta tecnología (por ejemplo, telecomunicaciones celulares), nuevos negocios que no existían (por ejemplo, consultoría ambiental), y cambios en la forma de hacer negocios (por ejemplo, club de socios al mayoreo o mayoristas).

Los códigos del NAICS están organizados de tal forma, que los investigadores pueden buscar dentro de sectores industriales generales para obtener información sobre tipos muy específicos de establecimientos de servicios. Por ejemplo, el código 71 del NAICS corresponde al arte, entretenimiento y recreación. El código 7112 se refiere a espectáculo deportivo, y el código 711211 a los equipos y clubes deportivos. Al observar los cambios con el paso del tiempo, según el valor actual del dólar (ajustado de acuerdo con la inflación), es posible determinar cuáles industrias han crecido y cuáles no. Los códigos del NAICS también se utilizan para clasificar las estadísticas del empleo y el número de establecimientos dentro de una industria específica. Además, un nuevo Sistema Norteamericano de Clasificación de Productos (NAPCS, por sus siglas en inglés) define miles de productos de servicios. Si desea investigar industrias y productos de servicios, los datos de la NAICS son un excelente punto de partida.

Fuentes: Economic Classification Policy Committee, *NAICS, North American Industry Classification System: New Data for a New Economy*, Washington, DC: Bureau of the Census, octubre de 1998; North American Industry Classification System, *United States 2000* [Manual oficial del NAICS], Washington, DC: National Technical Information Service, PB2002101430*SS, 2002. Vea también www.census.gov/epcd/www/naics.html.

Otros sectores o subsectores industriales importantes son los servicios profesionales y de negocios (11.4 por ciento), de finanzas y seguros (8.3 por ciento), asistencia social y de salud (6.9 por ciento) e información (4.9 por ciento) —categoría que incluye radiotransmisiones, telecomunicaciones, publicaciones y a la industria de grabación de sonido—. Los servicios de alojamiento y alimentos constituyen únicamente el 2.6 por ciento, en tanto que el subsector del arte, entretenimiento y recreación —el cual incluye servicios de consumo de lujo como espectáculos deportivos, gimnasios, instalaciones para esquiar, museos, zoológicos, artes escénicas, casinos, campos de golf, embarcaderos y parques temáticos— representa en conjunto el 1 por ciento del PIB. Sin embargo, en una economía con una producción de más de \$11.7 mil millones de dólares, este último grupo de servicios tuvo un impactante valor de \$119 mil millones de dólares en 2004.

La mayoría de los nuevos empleos son generados por servicios

Se predice que en Estados Unidos continuará disminuyendo el empleo en la manufactura, la minería y la agricultura, aunque habrá cierto crecimiento en la construcción. Al igual que la mayoría de los países desarrollados, Estados Unidos dependerá de las industrias de servicios para la creación de nuevos empleos. Además, contrario a la creencia popular, es probable que muchos nuevos empleos de servicios sean puestos bien pagados que requerirán de una buena educación. Se espera que las industrias basadas en los conocimientos tengan un crecimiento más rápido, como los servicios profesionales y

Figura 1.4

Valor añadido por las categorías de la industria de servicios al producto interno bruto estadounidense en 2004 (en miles de millones de dólares).



Fuente: datos obtenidos del Bureau of Economic Analysis, *Survey of Current Business*, mayo de 2005, tabla 1, p. 13.

de negocios, la educación y los servicios de salud. Muchos empleos en estas industrias requieren de un gran entrenamiento y capacitación educativa, y con frecuencia los empleados reciben una alta remuneración³.

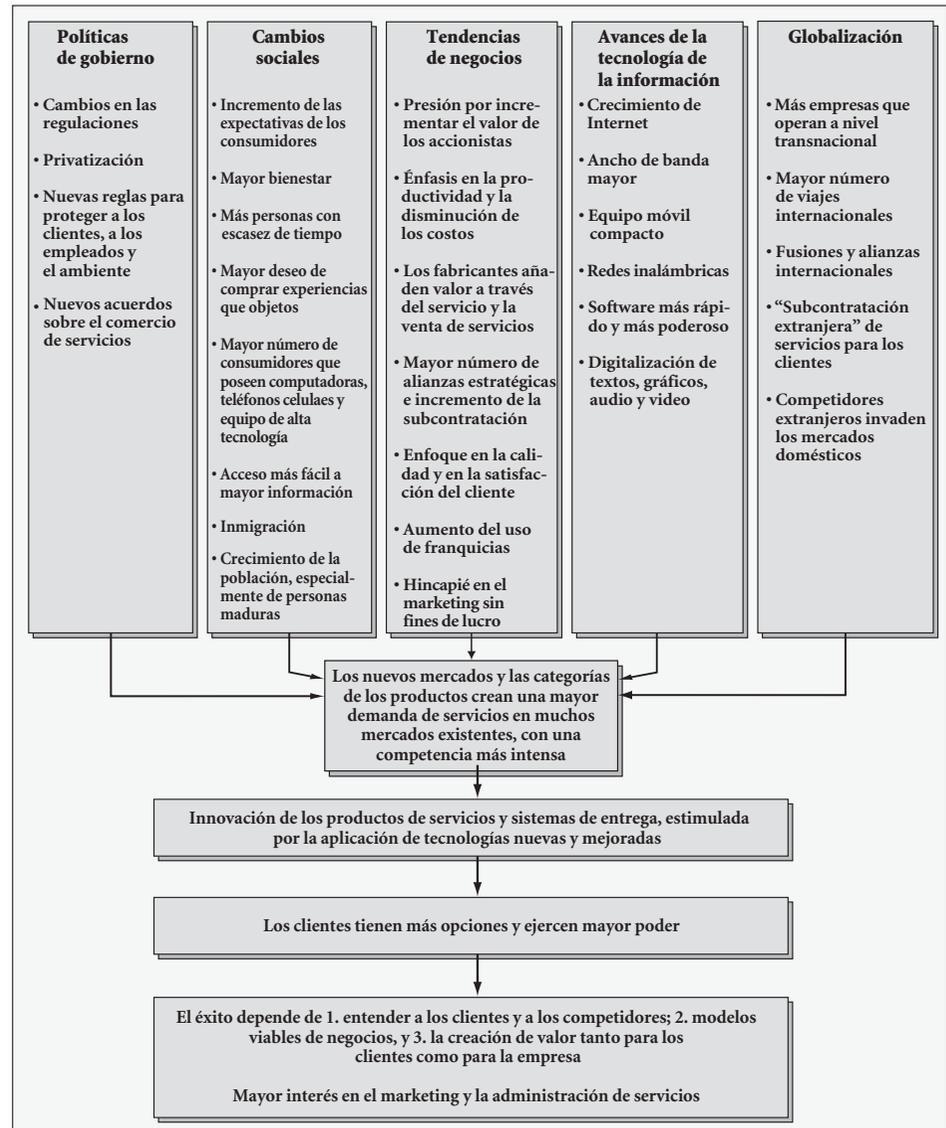
¿Los empleos de servicios serán delegados a países con costos más bajos? La nueva tecnología de comunicaciones permite que cierto trabajo de servicios se lleve a cabo lejos del lugar donde se encuentran los clientes. Un estudio realizado por la empresa internacional de consultoría McKinsey & Co., estimó que el 11 por ciento de los empleos de servicios en el mundo podían realizarse a distancia. Sin embargo, McKinsey predice que, en la práctica, el porcentaje de trabajos en servicios que realmente se harán “a distancia” será mucho más limitado, pues representará sólo el 1 por ciento de todo el empleo de servicios de los países desarrollados en 2008⁴. Desde luego, incluso la pérdida de ese pequeño porcentaje afectará a una gran cantidad de trabajadores, incluyendo a algunos profesionales bien pagados, cuyo trabajo puede ser desempeñado por, digamos, ingenieros calificados que laboran en India y que cobran menos.

Fuerzas poderosas transforman los mercados de servicios

Los mercados de servicios están influidos por las políticas de gobierno, los cambios sociales, las tendencias de negocios, los avances en la tecnología de información y por la globalización (figura 1.5). De manera conjunta, estas fuerzas dan una nueva forma a la demanda, al suministro, al panorama competitivo e incluso a los estilos de toma de decisiones de los clientes. *The Economist* argumenta que Internet está transfiriendo el poder de los proveedores a los clientes, especialmente en los mercados de consumo⁵. La desregulación y los avances tecnológicos han fracturado la estructura rígida de la industria de los servicios financieros. La industria de los viajes nunca volverá a ser la misma, ahora que los viajeros pueden buscar fácilmente alternativas y hacer sus propias reservaciones. La distribución electrónica está modificando las relaciones y los papeles entre los proveedores, los intermediarios y los clientes, como miembros tradicionales del canal (por ejemplo, las agencias de viajes locales) son reemplazados por empresas innovadoras como Orbitz, Travelocity y Priceline⁶.

De una industria a otra, la competencia estimula la innovación, especialmente a través de la aplicación de tecnologías nuevas y mejoradas. No sólo existe competencia entre empresas dentro de la misma industria, sino también entre compañías de otras industrias que pueden ofrecer nuevas soluciones a las necesidades de los clientes a través de métodos alternativos⁷. Piense por un momento en las

Figura 1.5
Factores que estimulan la transformación de la economía de servicios.



comunicaciones de persona a persona. Desde hace mucho tiempo, la telefonía de voz ha competido con el correo de primera clase; después surgió el correo electrónico por Internet para competir tanto con la telefonía de voz como con el correo tradicional y, de forma más reciente, surgieron los mensajes de texto (principalmente en los teléfonos móviles [celulares]) para competir con ellos. ¿Cuál de estas opciones utiliza usted más y cuál utiliza menos que hace algunos años? En los últimos años usted ha visto cómo han evolucionado la telefonía móvil e Internet, con nuevos servicios y funciones. ¡Piense en lo que puede descargar actualmente a su teléfono celular (portátil), y que no hubiera sido posible hace algunos años!

Las necesidades y el comportamiento de los clientes están evolucionando en respuesta a los cambios demográficos y a los estilos de vida. ¿Cuáles son las implicaciones? Los administradores de las organizaciones de servicios necesitan enfocarse más en la estrategia de marketing si esperan cubrir, o incluso anticipar, estas necesidades con servicios que los clientes consideren valiosos.

Los clientes son una fuente vital de ideas, no sólo de productos nuevos, sino también para mejorar los ya existentes⁸. Incluso servicios tradicionales establecidos, como los hoteles, necesitan mejorarse. Al trabajar con expertos en investigación y desarrollo, y con gerentes de operaciones y recursos

humanos, los comerciantes pueden crear nuevos servicios que los clientes valorarán. La investigación de las necesidades y prioridades del cliente puede proporcionar información vital sobre los aspectos específicos que se deben enfatizar y sobre el valor que pueden tener para ellos. La cadena Courtyard de Marriot afirma que sus hoteles fueron “diseñados por viajeros de negocios para viajeros de negocios”, con habitaciones que incluyen todos los servicios que requieren para sentirse cómodos y ser productivos.

Comprender los servicios ofrece una ventaja competitiva personal

El hecho de conocer las características distintivas de los servicios y la forma en que éstas afectan tanto el comportamiento del cliente como la estrategia de marketing le brindará información importante, y posiblemente también una ventaja competitiva para su carrera profesional. A menos que usted esté predestinado a trabajar en un negocio agrícola o de manufactura familiar, es muy probable que pase la mayor parte de su vida laboral trabajando en organizaciones de servicios. También es posible que trabaje como voluntario o sea miembro del consejo de una organización sin fines de lucro. ¡Quizás los conocimientos que obtenga al estudiar este libro lo estimulen a crear su propia empresa de servicios!

¿QUÉ SON LOS SERVICIOS?

Hasta ahora, nuestro estudio de los servicios se ha enfocado en diferentes tipos de industrias de servicios. Sin embargo, es momento de preguntar ¿qué es exactamente un *servicio*?

El panorama histórico

Los intentos por describir y definir a los servicios se remontan a más de dos siglos. A finales del siglo XVIII y principios del XIX, los economistas clásicos se enfocaban en la creación y posesión de la riqueza. Ellos consideraban que los bienes (a los que se referían como “artículos”) eran objetos de valor sobre los que se podían establecer e intercambiar derechos de propiedad. La propiedad implicaba la posesión tangible de un objeto que había sido adquirido a través de la compra, trueque o regalo por parte del productor o de un propietario anterior, y que se podía identificar legalmente como propiedad del propietario actual.

El famoso libro de Adam Smith, *The Wealth of Nations*, que se publicó en Gran Bretaña en 1776, hacía una distinción entre los resultados de lo que llamó trabajo “productivo” e “improductivo”⁹. Según Smith, este último producía bienes que podían almacenarse después de la producción, para posteriormente ser intercambiados por dinero u otros artículos de valor. Sin embargo, el trabajo improductivo “honorable, ... útil o ... necesario”, creaba servicios que *perecían* en el momento de la producción y, por lo tanto, no contribuían a la riqueza. Basado en este tema, el economista francés Jean-Baptiste Say argumentó que la producción y el consumo eran inseparables en los servicios, y acuñó el término “productos inmateriales” para describirlos¹⁰.

Hoy sabemos que la producción y el consumo sí pueden *separarse* en muchos servicios (piense en el lavado en seco, la jardinería y el pronóstico del tiempo), y que no todos los desempeños de servicios son perecederos (considere las grabaciones de audio o video de conciertos o eventos deportivos). Es muy significativo que muchos servicios estén diseñados para crear un *valor duradero* para sus receptores (la educación que usted está recibiendo es un claro ejemplo). Sin embargo, la diferencia entre la propiedad y la *no propiedad*, que enfatizan varios expertos en el marketing de servicio, sigue siendo válida¹¹.

Un enfoque actual: beneficios sin la propiedad

Considere lo siguiente: usted no adquirió la propiedad de la habitación del hotel en el que se hospedó el fin de semana pasado, ni del terapeuta físico que ha dado tratamiento a su rodilla lastimada, ni del concierto al que acaba de asistir. Entonces, si usted y otros clientes no recibieron la transferencia de propiedad la última vez que compraron un servicio, ¿qué es exactamente lo que usted compró? ¿Qué es lo que obtuvo por su dinero, así como por el tiempo y el esfuerzo que invirtió? ¿Cuáles son o

fueron los beneficios? ¿Qué problemas resolvió con la ayuda del servicio? En pocas palabras: ¿en dónde está el valor?

Christopher Lovelock y Evert Gummesson afirman que los servicios implican un tipo de *arrendamiento*. Los clientes de servicios obtienen beneficios al alquilar el derecho de utilizar un objeto físico, al contratar el trabajo y la pericia de algún empleado, o al pagar por tener acceso a instalaciones y redes.¹² (Muchos servicios incluyen los tres elementos.) El valor se crea cuando los clientes se benefician al obtener las experiencias y soluciones deseadas. Aquí utilizamos el término *arrendamiento* como un concepto genérico para denominar el pago que se hace por utilizar o acceder a algo —generalmente durante un periodo definido—, en lugar de adquirirlo por completo. Usted no puede poseer personas —la esclavitud está prohibida—, pero puede alquilar su trabajo y experiencia.

Al pagar por el uso temporal de un objeto o por el acceso a una instalación física, los clientes disfrutan del uso de cosas que no pueden comprar, que no pueden justificar su compra o que prefieren no conservar ni almacenar después de su uso. Además, el arrendamiento —por medio de cuotas de acceso o uso— ofrece a los clientes un medio para participar en sistemas de redes que los individuos y la mayoría de las organizaciones no podrían costear ni operar por sí mismos.

Podemos identificar cinco categorías generales dentro del esquema de la no propiedad:

- **Servicios de bienes arrendados.** Estos servicios permiten a los clientes obtener el derecho temporal y exclusivo de usar un bien físico que prefieren no poseer. Algunos ejemplos son los barcos, herramientas de motor, máquinas cosechadoras y ropa formal que sólo utilizamos en bodas y bailes de graduación.
- **Arrendamiento de espacios y lugares definidos.** Aquí los clientes obtienen el uso de una porción de un espacio grande en un edificio, vehículo u otra área, compartiendo su uso con otros clientes bajo distintos niveles de privacidad. Un asiento (“mi lugar”) es la unidad más individual de arrendamiento para una persona. Ejemplos de este tipo de arrendamiento incluyen una habitación de hotel, un asiento en una aeronave, un espacio en un edificio de oficinas, una mesa y sillas en un restaurante o un contenedor en un almacén. El espacio generalmente se designa por ubicación, pero el propósito para el que se asigna puede variar ampliamente, desde un lugar para realizar actividades de negocios, hasta un espacio para disfrutar de una comida. En otras palabras, el arrendamiento del espacio puede ser un fin en sí mismo o simplemente un medio para un fin. Algunos espacios pueden ser físicamente idénticos, pero tienen un mayor valor debido a su ubicación, como una habitación con vista o un asiento más cercano al escenario del teatro.
- **Arrendamiento de mano de obra y pericia.** Los clientes contratan a otras personas para realizar un trabajo que decidieron no hacer por sí mismos (por ejemplo, limpiar una casa), o que son incapaces de hacer debido a que carecen de la pericia, las herramientas o las habilidades necesarias. En muchos casos los clientes pueden alquilar los servicios de un equipo completo, como sucede en la reparación de un auto, en una cirugía o en la consultoría de empresas.
- **Acceso a ambientes físicos compartidos.** Estos ambientes pueden estar ubicados en espacios cerrados o abiertos, o en una combinación de ambos. Algunos ejemplos son los museos, los parques temáticos, las ferias comerciales, los gimnasios, los centros de esquí, los campos de golf y las carreteras de peaje. A cambio de una cuota, los clientes arriendan el derecho de compartir el uso del ambiente en cuestión con otros clientes. ¿Cuál de ellos ha visitado o utilizado últimamente?
- **Sistemas y redes: acceso y uso.** Aquí los clientes arriendan el derecho a participar en una red específica, como la de telecomunicaciones, de servicios públicos, de servicios bancarios, de seguros o de información especializada. Los proveedores de servicios a menudo crean un verdadero menú de términos de acceso y uso en respuesta a las distintas necesidades de los clientes y a las diferentes capacidades de pago.

En muchos casos se combinan dos o más de estas categorías. Cuando usted toma un taxi, contrata tanto a un conductor como a un vehículo. Si es sometido a una cirugía, en esencia está contratando un equipo experto de personal médico dirigido por el cirujano, y también está arrendando de forma temporal (pero exclusiva) el uso de equipo especializado en una sala de operaciones de un hospital o clínica.

¿De qué manera afecta la diferencia entre la propiedad y la no propiedad a la naturaleza de las actividades y estrategias de marketing? El apartado de Perspectivas de servicio 1.1 destaca seis implicaciones importantes.

PERSPECTIVAS DE SERVICIO 1.1

Seis implicaciones del arrendamiento y la propiedad para el marketing

1. *Existe un mercado para el arrendamiento de bienes duraderos en lugar de su venta.* A menudo se obtienen mejores soluciones para las necesidades temporales al arrendar bienes en lugar de comprarlos. Entre los productos más arrendados se encuentran los vehículos, el equipo de construcción y excavación, los generadores, las carpas, los artículos para fiestas, las herramientas de motor, los muebles, la ropa formal y los artículos deportivos como los esquíes. Para el uso a largo plazo, puede ser económicamente más ventajoso pagar un alquiler o un contrato de arrendamiento en lugar de hacer inversiones de capital. Los comerciantes pueden añadir valor por medio de servicios como la entrega y la recolección de los artículos, la limpieza, los seguros y el mantenimiento, incluso pueden proporcionar personal capacitado para operar el equipo alquilado.

2. *El alquiler de porciones de un lugar físico más grande puede conformar la base de los servicios.* Podemos imaginar que algunos tipos de servicio son como “salchichas”, de las cuales los clientes alquilan “rebanadas” —como los asientos en una sala de cine o en una aeronave, las habitaciones de un hotel u oficinas en un edificio— durante periodos definidos. Alquilar “mi apartamento” o “nuestra oficina” implica el derecho al uso exclusivo, pero temporal, de una unidad dentro de un edificio más grande. Los clientes obtienen beneficios de las economías de escala al compartir una instalación grande con muchos usuarios, mientras disfrutan de distintos grados de separación e incluso de privacidad.

3. *Los clientes necesitan participar de forma más estrecha con los proveedores de servicios.* Cuando los compradores adquieren la propiedad de un producto, son libres de utilizarlo cuando y donde lo deseen (dentro de lo razonable). Sin embargo, en los servicios, los proveedores necesitan ejercer cierto control sobre la manera en que los clientes utilizan el equipo y las instalaciones, la forma en que interactúan con el personal y se relacionan con los sistemas y las redes. Muchos servicios implican una separación del trabajo entre los proveedores y los clientes, en la que se espera que estos últimos conozcan y obedezcan las “reglas”. Además, la mayoría de los bienes alquilados también requieren procedimientos formalizados de devolución, en lugares y momentos designados.

4. *El tiempo tiene un papel fundamental en la mayoría de los servicios.* La propiedad depende de la duración del objeto o termina hasta que el propietario decide deshacerse de él. El arrendamiento o el acceso suele definirse en términos de periodos específicos, en los que el precio generalmente se

relaciona con unidades de tiempo. Un desafío de marketing fundamental para los proveedores de servicios consiste en asegurarse de que los objetos, instalaciones y mano de obra que ofrecen, permanezcan “alquilados” la mayor cantidad de tiempo posible y con las tarifas más favorables; ese es el camino para crear valor por medio de utilidades y ganancias más elevadas. El logro de este objetivo depende del desarrollo de estrategias que equilibren la oferta y la demanda. A los clientes también les preocupa el tiempo. Para incrementar la conveniencia y el atractivo de sus servicios, los comerciantes deben comprender el papel que desempeña el tiempo en los estilos de vida de los clientes y la manera en que las personas lo perciben, valoran y calculan.

5. *Los criterios de elección de los clientes pueden ser diferentes en el alquiler y las compras definitivas.* La comercialización del alquiler de un automóvil, durante pocos días, a una pareja que está de vacaciones en Hawai, es una tarea muy diferente a la de un concesionario local que trata de vender un vehículo a las mismas personas en el lugar donde viven. Los arrendadores generalmente reservan una clase o categoría especial de automóvil en lugar de una marca o modelo específicos. En vez de preocuparse por las características físicas como el color, el tapiz y la cantidad de portavasos, los clientes se enfocarán en el lugar y las horas de alquiler, en la cobertura del seguro, en la limpieza y mantenimiento de los autos, la facilidad de utilizar sistemas de reservaciones, la calidad del servicio proporcionado por el personal que trata directamente con el cliente y las recompensas por la lealtad, como las millas obtenidas por un viaje en avión.

6. *Los servicios ofrecen oportunidades de compartir recursos.* En los países desarrollados, para mejorar la calidad de vida de los consumidores pobres es necesario encontrar maneras creativas de compartir el acceso a los bienes, a las instalaciones físicas y a los sistemas; así como tener la habilidad para disminuir los precios a niveles accesibles. Además, en un mundo en el que se cree que muchos recursos son finitos, el reemplazo de la propiedad por el arrendamiento puede ser la mejor forma para que tanto las economías desarrolladas como aquellas en este proceso eviten el desperdicio al compartir el uso de productos que incluyen estos recursos escasos.

Fuente: adaptado de Christopher Lovelock y Evert Gummesson, “Whither Services Marketing? In Search of a New Paradigm and Fresh Perspectives”, *Journal of Service Research*, 7, agosto 2004, 20-41.

Definición de los servicios

Pronto le quedará claro que los servicios cubren una amplia gama de actividades diferentes y a menudo muy complejas. El término *servicio* originalmente estaba asociado con el trabajo que los sirvientes hacían para sus amos. Con el tiempo surgió una asociación más amplia, incluida en la definición del diccionario, el cual dice que un servicio es “el acto de servir, ayudar o beneficiar; conducta que busca el bienestar o ventaja de otro”¹³. Las primeras definiciones que se hicieron en el marketing, comparaban los servicios con los bienes. John Rathmell los definió, en términos generales, como “actos, obras, ejecuciones o esfuerzos”, y planteó que tenían distintas características que los bienes, los cuales definió como “artículos, aparatos, materiales, objetos o cosas”¹⁴.

Sin embargo, nosotros creemos que es necesario definir a los servicios por sus propios méritos, y no por su relación con los bienes. Una definición breve y concisa es: “Algo que puede comprarse y

DEFINICIÓN DE LOS SERVICIOS

Los servicios son actividades económicas que se ofrecen de una parte a otra, las cuales generalmente utilizan desempeños basados en el tiempo para obtener los resultados deseados en los propios receptores, en objetos o en otros bienes de los que los compradores son responsables.

A cambio de su dinero, tiempo y esfuerzo, los clientes de servicios esperan obtener valor al acceder a bienes, trabajo, habilidades profesionales, instalaciones, redes y sistemas; sin embargo, por lo general no adquieren la propiedad de cualquiera de los elementos físicos involucrados.¹⁶

venderse, pero que no puede dejarse caer sobre tu pie¹⁵, puede ser divertida y fácil de recordar, pero por desgracia no es especialmente útil como guía para la estrategia de marketing. En su lugar, ofrecemos la definición detallada que se muestra arriba.

Observe que definimos a los servicios como *actividades económicas* entre dos partes, lo que implica un intercambio de valor entre el comprador y vendedor en el mercado. Describimos los servicios como *desempeños* que generalmente *se basan en el tiempo*. Hacemos énfasis en que los compradores adquieren servicios porque buscan *resultados deseados*. De hecho, muchas empresas comercializan sus servicios de forma explícita como “soluciones” a posibles necesidades de los clientes. Por último, nuestra definición destaca que, mientras que los clientes *esperan obtener valor* de las compras de servicios *a cambio de su dinero, tiempo y esfuerzo*, este valor proviene del *acceso a una variedad de elementos que crean valor y no de la transferencia de la propiedad*. (Las refacciones que se instalan durante las reparaciones, y los alimentos y bebidas preparados por restaurantes son sólo una de las pocas excepciones, pero el valor que agregan esos artículos suele ser menor que el de los elementos de servicio que los acompañan).

Productos de servicio, servicios al cliente y servicios posteriores a la compra

Con el crecimiento de la economía de servicios, y el énfasis en añadir servicios que agreguen más valor a los bienes manufacturados, la línea que separa a los servicios de la manufactura en ocasiones se desvanece. Muchas empresas de manufactura, desde los fabricantes de automóviles como Ford y Fiat, hasta los productores de turbinas aeroespaciales como GE y Rolls Royce, y los fabricantes de equipo de alta tecnología como IBM y Xerox, están entrando de forma agresiva en el negocio de los servicios¹⁷. Theodore Levitt, considerado uno de los principales expertos de marketing en el mundo, hace mucho tiempo señaló que “no existe tal cosa como las industrias de servicios; sólo hay empresas cuyos componentes de servicios son mayores o menores que los de otras organizaciones. Todas están involucradas en los servicios”¹⁸. Más recientemente, Roland Rust sugirió que las empresas productoras habían recibido este mensaje cuando señaló que “la mayoría de las empresas de productos ahora sí se consideran a sí mismas como proveedoras de servicios”¹⁹. No obstante, es importante aclarar la diferencia entre *productos de servicios* y lo que con frecuencia se conoce como *servicios al cliente* (o *apoyo al cliente*). Todas las empresas necesitan tener una orientación hacia el servicio al cliente, aunque no todos los negocios comercializan lo que los datos del NAICS clasifican como un producto de servicios.

En este libro nos referimos a las ofertas de mercado de una empresa, que se dividen en los elementos del *producto fundamental* y en los del *servicio complementario*, y en las actividades o servicios que facilitan y mejoran el uso de la oferta fundamental. Establecemos una clara diferencia entre el *marketing de servicios* —en el cual el propio servicio es el producto fundamental— y el *marketing a través de servicios*. Evidentemente, un buen servicio suele ayudar a vender un producto físico e incluso a hacerlo más útil —y, por lo tanto, más valioso— para el comprador. Muchas empresas de las industrias manufacturera, agrícola, de recursos naturales o de construcción basan sus estrategias de marketing en la filosofía de servir bien a sus clientes y de agregar elementos de servicios complementarios al producto fundamental. Sin embargo, el producto fundamental sigue siendo un bien físico (término que empleamos para incluir estructuras y artículos de consumo) cuando la meta de marketing consiste en vender y transferir la propiedad. Los servicios complementarios pueden incluir consultoría, finanzas, envío, instalación, mantenimiento, actualización y, por último, la remoción y el desecho ambientalmente responsable. Estos servicios pueden ofrecerse de manera “gratuita” (es decir, que su costo realmente está incluido en el precio inicial de la compra) o cobrarse por separado.

Muchas empresas manufactureras han pasado de ofrecer servicios sencillamente complementarios con sus productos físicos a reformular y mejorar ciertos elementos para comercializarlos como servicios separados. En ese caso, la empresa puede dirigirse a nuevos clientes que no han adquirido previamente sus productos manufacturados, y que no están interesados en hacerlo. Conforme se incrementa la experiencia de la organización, puede añadir nuevos productos de servicio que antes no ofrecía. IBM, que antes sólo fabricaba computadoras y máquinas para negocios, ahora ofrece cuatro grupos principales de servicios: subcontratación estratégica, consultoría de negocios, servicios de tecnología integrados y mantenimiento. En conjunto, estos servicios generaron \$46.2 mil millones de dólares de utilidades en 2004, casi la mitad de los ingresos totales de IBM, y le proporcionaron una ganancia bruta de \$11.6 mil millones²⁰.

Usted verá que existe la misma diferencia entre los servicios al cliente y los productos de servicios con respecto a los bienes de consumo, especialmente los duraderos. Los compradores de automóviles lujosos, como los que se venden bajo la marca Lexus de Toyota, no sólo reciben una garantía con excelente cobertura, sino también un nivel excepcional de servicio por parte del concesionario Lexus, un franquiciado que opera un negocio de servicios. Sin embargo, los automóviles son productos manufacturados y debemos distinguir entre la comercialización de ese producto en el momento de la venta y los servicios de marketing que los clientes pagarán por mantener su automóvil en buenas condiciones de funcionamiento durante varios años después de adquirirlo. Los concesionarios de Lexus no compiten con Jaguar ni BMW por las ventas de servicios, sino con los mejores talleres de reparación independientes, los cuales no sólo ofrecen un excelente servicio de reparación y mantenimiento, sino que también pueden tener una mejor ubicación con respecto a los hogares u oficinas de los propietarios de automóviles Lexus.

LOS SERVICIOS PLANTEAN DIFERENTES DESAFÍOS DE MARKETING

¿Los conceptos y prácticas de marketing desarrollados en las empresas de manufactura, se pueden transferir de forma directa a las organizaciones de servicios que no ofrecen una transferencia de la propiedad? Con frecuencia, la respuesta es “no”. En particular, cuando los clientes alquilan bienes en lugar de comprarlos, sus expectativas y criterios de decisión difieren, y lo mismo ocurre con la naturaleza de sus experiencias, incluyendo la forma en que interactúan con la empresa de servicios que les “alquila” el producto físico. Como resultado, las tareas de administración de marketing en el sector de servicios tienden a ser diferentes de las del sector de manufactura en varios aspectos importantes. En la tabla 1.1 se enumeran ocho diferencias comunes entre los servicios y los bienes, y también se resaltan las principales implicaciones gerenciales que conformarán la base del análisis y la discusión en éste y otros capítulos. Es importante reconocer que, a pesar de ser generalizaciones útiles, estas diferencias *no se aplican de la misma forma a todos los servicios*.

La mayor parte de los productos de servicios no se pueden inventariar

Debido a que los servicios implican acciones o desempeños, son *efímeros* —transitorios y perecederos—, por lo que generalmente no pueden registrarse en un inventario después de su producción (existen algunas excepciones en las actividades de servicio que pueden asentarse de forma electrónica o impresa para su uso posterior). Aunque las instalaciones, el equipo y la mano de obra pueden estar preparados para ofrecer el servicio, cada uno representa una capacidad productiva y no al producto en sí mismo. Si no hay demanda, la capacidad sin utilizar se desperdicia y la empresa pierde la oportunidad de generar valor para esos activos. Durante los periodos en que la demanda excede a la capacidad, es probable que los clientes se vayan desilusionados o que sea necesario pedirles que esperen para recibir el servicio posteriormente. Por lo tanto, una tarea fundamental de los mercadólogos de servicios consiste en encontrar formas de manejar los niveles de la demanda para que se ajusten a la capacidad disponible, por ejemplo, por medio de promociones, reservaciones y estrategias dinámicas de fijación de precios.

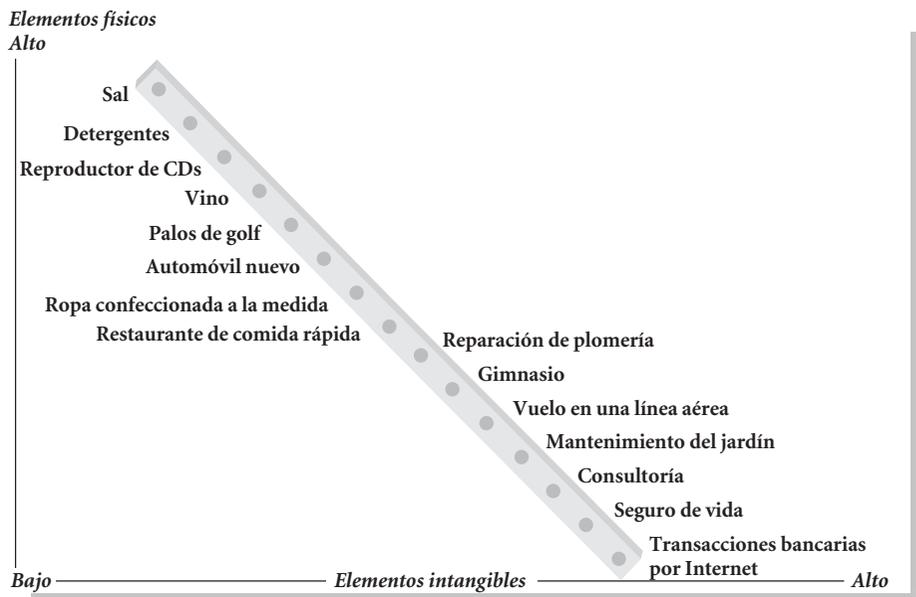
Tabla 1.1 Implicaciones para el marketing de ocho diferencias comunes entre los servicios y los bienes

DIFERENCIA	IMPLICACIONES	TAREAS RELACIONADAS CON EL MARKETING
La mayor parte de los productos de servicios no se pueden inventariar	<ul style="list-style-type: none"> • Es probable que no se pueda atender a los clientes o que tengan que esperar 	<ul style="list-style-type: none"> • Manejar la demanda por medio de promociones, fijación dinámica de precios y reservaciones • Trabajar con el departamento de operaciones para ajustar la capacidad
Los elementos intangibles generalmente dominan la creación de valor	<ul style="list-style-type: none"> • Los clientes no pueden probar, oler o tocar estos elementos, y es probable que tampoco puedan verlos u oírlos • Es más difícil evaluar el servicio y distinguirse de la competencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer que los servicios sean tangibles al destacar los indicadores físicos • Utilizar metáforas concretas, e imágenes vivas en la publicidad y la marcación.
Con frecuencia es difícil visualizar y comprender los servicios	<ul style="list-style-type: none"> • Los clientes perciben mayor riesgo e incertidumbre 	<ul style="list-style-type: none"> • Educar a los clientes para que tomen buenas decisiones, explicándoles qué deben buscar, documentando el desempeño y ofreciendo garantías
Es posible que los clientes participen en la coproducción	<ul style="list-style-type: none"> • Los clientes interactúan con el equipo, las instalaciones y los sistemas del proveedor • Una mala ejecución por parte de los clientes dañaría la productividad, estropearía la experiencia de servicio y reduciría los beneficios 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar equipo, instalaciones y sistemas fáciles de usar • Entrenar a los clientes para que tengan un desempeño eficaz; ofrecerles apoyo
Las personas pueden formar parte de la experiencia de servicio	<ul style="list-style-type: none"> • La apariencia, la actitud y el comportamiento del personal de servicio y de otros clientes pueden influir en la experiencia y afectar la satisfacción 	<ul style="list-style-type: none"> • Reclutar, capacitar y recompensar a los empleados para reforzar el concepto del servicio planeado • Dirigirse a los clientes correctos en los momentos correctos; moldear su comportamiento
Las entradas y salidas operativas tienden a ser mucho más variables	<ul style="list-style-type: none"> • Es más difícil mantener la consistencia, la confiabilidad y la calidad del servicio o disminuir los costos a través de una mayor productividad • Es difícil proteger a los clientes de los resultados de servicios fallidos 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer estándares de calidad basados en las expectativas de los clientes; rediseñar elementos del producto para lograr mayor sencillez y a prueba de fallas • Instituir buenos procedimientos de recuperación de servicios • Automatizar las interacciones cliente-proveedor; realizar el trabajo mientras el cliente no está
El factor tiempo suele adquirir mayor importancia	<ul style="list-style-type: none"> • El cliente considera el tiempo como un recurso escaso que debe utilizarse de forma inteligente; le disgusta desperdiciar el tiempo esperando y desea el servicio en horarios convenientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Encontrar maneras de competir en la velocidad de la entrega, disminuir la espera, ofrecer amplios horarios de servicio
La distribución puede llevarse a cabo a través de canales no físicos	<ul style="list-style-type: none"> • Los servicios basados en la información pueden entregarse a través de canales electrónicos como Internet o telecomunicaciones por voz, aunque esto no puede hacerse con los productos fundamentales que incluyen actividades o artículos físicos 	<ul style="list-style-type: none"> • Crear sitios web seguros y fáciles de usar, así como acceso telefónico gratuito • Asegurarse de que todos los elementos de los servicios basados en la información puedan ser descargados del sitio

Los elementos intangibles generalmente dominan la creación de valor

Muchos servicios incluyen elementos físicos importantes, como camas para hoteles, interiores de salas cinematográficas, refacciones que se instalan durante las reparaciones o tarjetas bancarias y chequeras. Sin embargo, con frecuencia los elementos intangibles, como los procesos, las transacciones a través de Internet y la pericia, actitudes del personal de servicio, conforman la mayor parte del valor de los desempeños del servicio. Los clientes no pueden probar, oler o tocar estos elementos, y también es probable que no puedan verlos ni escucharlos. Esto dificulta la evaluación de importantes características del servicio antes de su uso y la valoración de la calidad del propio desempeño. De manera similar, la falta de puntos de referencia fáciles provoca que sea más difícil para los clientes distinguir entre los proveedores y la competencia.

Figura 1.6
Valor relativo agrega-
do por elementos físi-
cos e intangibles en
bienes y servicios



Fuente: adaptado de un esquema anterior de G. Lynn Shostack.

Una forma útil para distinguir entre bienes y servicios, que fue sugerida por primera vez por Lynn Shostack, consiste en colocarlos en un continuo que va de lo tangible-dominante a lo intangible-dominante (vea la figura 1.6, la cual muestra una escala hipotética con un grupo de ejemplos)²¹. Evidentemente, a la mitad de la gráfica hay algunos productos potencialmente ambiguos. ¿Los sastres, plomeros y restaurantes de comida rápida entregan bienes o servicios? Una fácil prueba sugerida para ver si un producto debe ser considerado un bien o un servicio consiste en evaluar si más de la mitad del valor proviene de elementos intangibles²². Por ejemplo, en los restaurantes con servicio completo, el costo de la comida representa de un 20 a 30 por ciento del precio de los alimentos. La mayor parte del valor agregado proviene de la preparación de la comida, del servicio en la mesa, del ambiente del restaurante y de instalaciones como el estacionamiento, los baños y el guardarropa.

Cuando hay pocos elementos físicos, los comerciantes suelen emplear imágenes y metáforas para resaltar los beneficios del servicio y demostrar las ventajas de la empresa. La creación de indicios físicos y de fuertes asociaciones de marca sirve para lograr servicios más “tangibles”²³.

Con frecuencia es difícil visualizar y comprender los servicios

A muchos servicios se les puede describir como “mentalmente intangibles”, lo que significa que para los clientes es difícil visualizar la experiencia antes de la compra y por lo tanto no pueden entender lo que recibirán. Esta situación provoca que las compras de servicios parezcan riesgosas.

Es más probable que la intangibilidad mental represente un problema (y por lo tanto un riesgo percibido) para los clientes primerizos que no han estado expuestos a un tipo particular de servicio. Los usuarios frecuentes tienen la ventaja de las experiencias pasadas, las cuales funcionan como puntos de referencia, de modo que saben cuáles señales buscar. Con base en un estudio de un departamento de policía británico, Paul Flanagan, Robert Johnston y Derek Talbot afirman que las organizaciones de servicios que se utilizan con poca frecuencia, especialmente las del sector público, necesitan inspirar *confianza* en sus habilidades antes del uso, y después justificar esa confianza por medio de actos que produzcan una confianza duradera²⁴. Un aspecto importante para recordar es que cualquier experiencia memorable puede crear confianza, o destruirla.

Los vendedores o representantes de servicios al cliente bien entrenados pueden reducir el riesgo percibido en una compra, al ayudar a los posibles compradores a tomar buenas decisiones —tales como identificar las características específicas del servicio, que serían útiles para ciertos tipos de personas— e instruirlos sobre lo que deben esperar durante y después de la entrega del servicio. El hecho de documentar el desempeño, de explicar lo que se hizo y por qué y de ofrecer garantías, son otras

formas de dar seguridad a los clientes y reducir la ansiedad. Es posible inspirar confianza de antemano al resaltar la experiencia de la empresa o la preparación y pericia de los proveedores individuales de servicios.

Es posible que los clientes participen en la coproducción

Algunos servicios requieren que los clientes participen activamente en la coproducción del producto. Por ejemplo, se espera que las personas cooperen con el personal de servicios en escenarios como salones de belleza, hoteles, restaurantes de comida rápida y bibliotecas, incluso haciendo parte del trabajo en lugar de ser atendidos. De hecho, los expertos en servicios argumentan que a menudo los clientes funcionan como *empleados parciales*²⁵ (¿cómo se siente usted al ser descrito de esta forma?). Su participación adopta cada vez más la forma de un autoservicio, de forma frecuente con el uso de tecnología de máquinas inteligentes, telecomunicaciones e Internet²⁶. Algunos ejemplos sencillos son el retiro de dinero de un cajero automático, el uso de un quiosco automatizado para verificar su vuelo en un aeropuerto y la reservación de asientos para el “gran juego” en un sitio web. El Acceso a las Tecnologías de Autoservicio (ATA) también es importante para los clientes que utilizan el comercio entre negocios y los servicios profesionales²⁷. Un tema fundamental para los mercadólogos es la satisfacción de los clientes con la calidad del servicio entregado por los ATA. ¿Los clientes consideran que los canales electrónicos que les exigen más trabajo son mejores o peores que las alternativas cara a cara? ¿Qué necesidades cubren los ATA, los cuales no pueden cubrir las alternativas tradicionales? ¿Cuáles son sus ventajas y desventajas? Una buena investigación puede ayudarnos a conocer las respuestas, y en este libro examinaremos el impacto que tienen en los clientes los servicios impulsados por tecnología, y la forma de manejarlos bien²⁸.

Ahora, en muchas industrias usted tiene diversas opciones: puede realizar sus transacciones bancarias a través de múltiples canales; comprar en una tienda al detalle o pedir bienes en línea; asistir a clases en un salón o ver una transmisión de la misma por cable o por satélite²⁹. Incluso puede encontrar opciones dentro del mismo lugar físico. Por ejemplo, en su gimnasio local puede elegir entre obtener los beneficios que desea al ejercitarse de forma independiente en el equipo o recibir el consejo experto en la retroalimentación de un entrenador personal mientras éste supervisa sus esfuerzos (figura 1.7).

Las empresas de servicios tienen mucho que ganar si ayudan a los clientes a ser más competitivos y productivos³⁰, y lo mismo sucede con los clientes. Después de todo, si usted no hace un buen trabajo al desempeñar las tareas de las que es responsable, puede dañar su experiencia de servicio y disminuir los beneficios que espera recibir. En contraste, si se le facilitan las cosas, usted no sólo

Figura 1.7
Coproducción del servicio: ejercitarse en el gimnasio bajo la dirección de personal entrenado.



tendrá una mejor experiencia y un mejor resultado, sino que su mayor eficiencia podrá incrementar la productividad de la empresa, disminuir sus costos e incluso reducir el precio que usted paga. Esto significa que los comerciantes de servicios deben trabajar con especialistas de distintos departamentos, con el fin de desarrollar sitios web, equipo, instalaciones y sistemas que sean fáciles de usar; además deben asegurarse de que los clientes reciban la capacitación que necesitan para utilizar de forma adecuada estas opciones, y de que el personal operativo pueda ofrecer apoyo en tiempo real.

Las personas pueden formar parte de la experiencia de servicio

Probablemente habrá notado que la diferencia entre un proveedor de servicio y otro, a menudo, reside en la actitud y en las habilidades de sus empleados. Las empresas bien administradas ponen especial atención en la selección, capacitación y motivación de las personas que serán responsables de servir a los clientes de manera directa. Además de poseer las habilidades técnicas que requiere el trabajo, estos individuos también necesitan tener buenas habilidades interpersonales y exhibir actitudes positivas.

Usted sabe que cuando comparte con otros clientes, dentro de la instalación del servicio, ellos también pueden afectar su satisfacción. Factores tales como la manera en que visten, cuántos son, quiénes son y cómo se comportan pueden reforzar o invalidar la imagen que una empresa intenta proyectar, así como la experiencia que quiere crear. ¿Se sintió molesto cuando el cliente de la mesa de al lado estaba hablando muy fuerte por teléfono sobre sus problemas de trabajo, o por el individuo que estaba sentado junto a usted en el teatro y que le derramó una bebida sobre su ropa? Por otro lado, ¿se sintió agradecido con el viajero amistoso que le indicó cómo operar la complicada máquina expendedora de boletos? En una obra de teatro, en un circo o en un evento deportivo, el entusiasmo de los fanáticos del público puede aumentar la emoción; sin embargo, si algunos de sus miembros se comportan de una forma demasiado perturbadora y abusiva, es probable que arruinen su diversión. El *mal comportamiento* de los clientes constituye un problema de marketing.

Las implicaciones del marketing son claras: además de manejar a sus propios empleados de forma eficaz para asegurar una buena entrega de servicios, las empresas también deben manejar y moldear el comportamiento de los clientes. En un ambiente de servicios compartido, los otros clientes deben mejorar la experiencia en lugar de disminuir su valor. En algunos casos, los mercadólogos de servicios necesitan decidir de forma cuidadosa si es bueno mezclar, al mismo tiempo, a varios segmentos en la misma instalación de servicios. Uno de los autores de este libro no ha olvidado su estancia en un hotel en el que la mitad de los huéspedes acudían a una conferencia académica y el resto eran fanáticos de fútbol que habían ido el fin de semana a apoyar a su equipo. ¡Ambos grupos diferían drásticamente con respecto a lo que consideraban una buena experiencia!

Las entradas y salidas operativas tienden a ser mucho más variables

A diferencia de muchos servicios, los bienes manufacturados se pueden producir en una fábrica distante, bajo condiciones controladas y verificando que se cumplan los estándares de calidad, mucho tiempo antes de que los productos lleguen al cliente. Sin embargo, cuando un servicio se entrega de manera directa y se consume en el momento en que se produce, el “ensamblaje” final debe realizarse en tiempo real. Probablemente habrá notado que la ejecución de un servicio generalmente difiere de un empleado a otro, en un mismo empleado con diferentes clientes, incluso de una hora del día a otra. Las actitudes, la velocidad de la transacción y la calidad del desempeño pueden variar ampliamente, por lo que es difícil, y en ocasiones imposible, proteger a los clientes de los resultados de servicios fallidos. Estos factores provocan que las organizaciones de servicios tengan dificultades para mejorar la productividad, el control de calidad y para asegurar una entrega confiable. Un antiguo comerciante de productos empacados comentó, después de lograr una nueva posición con Holiday Inn:

No podemos controlar la calidad de nuestro producto como puede hacerlo un ingeniero de control de Procter and Gamble en una línea de producción... Cuando usted compra una caja de Tide, puede tener una seguridad razonable del 99 al 44/100 por ciento de que este producto limpiará su ropa. Cuando usted compra una habitación del Holiday Inn, tiene una seguridad de menor porcentaje de que se le servirá para tener una buena noche de sueño sin molestias, sin personas golpeando las paredes, ni todas las cosas malas que pueden suceder en un hotel³¹.

No obstante, las mejores empresas de servicios han progresado mucho en la reducción de la variabilidad al adoptar procedimientos estandarizados, al implementar una administración rigurosa de la calidad de los servicios, al capacitar a los empleados de forma cuidadosa y al automatizar tareas que antes eran realizadas por seres humanos. Además, las empresas se aseguran de que los empleados tengan una buena capacitación en procedimientos de recuperación de servicios, en caso de que las cosas salgan mal.

El factor tiempo suele adquirir mayor importancia

Muchos servicios se entregan en tiempo real, mientras los clientes están físicamente presentes. Los clientes de hoy son los más preocupados por el tiempo, tienen más prisa y consideran que deben evitar perder el tiempo³². Es probable que usted piense igual. Los clientes a menudo están dispuestos a pagar dinero adicional para ahorrar tiempo, como cuando toman un taxi aun cuando un autobús sigue la misma ruta, o para conseguir que alguien realice una tarea con mayor rapidez. Los clientes ocupados ahora esperan que los servicios estén disponibles cuando los necesiten, y no cuando le convenga al proveedor. Si una empresa responde ofreciendo un horario más amplio, sus competidores se sienten obligados a hacer lo mismo. En la actualidad, un número creciente de servicios está disponible las 24 horas, los siete días de la semana.

Otra cosa que preocupa a los clientes es el tiempo que transcurre entre la solicitud de un servicio y el resultado final. Si usted ha utilizado un tipo específico de servicio, es probable que ya tenga expectativas del tiempo que toma completar cierta tarea, ya sea la reparación de un automóvil, la limpieza de una oficina o la obtención de información sobre seguros médicos. Los comerciantes exitosos de servicios entienden las prioridades y limitaciones de tiempo de los clientes, y colaboran con los gerentes de operación para descubrir nuevas formas de competir en rapidez, hacen todo lo posible para disminuir el tiempo de espera del cliente y tratan de lograr que la espera sea menos gravosa.

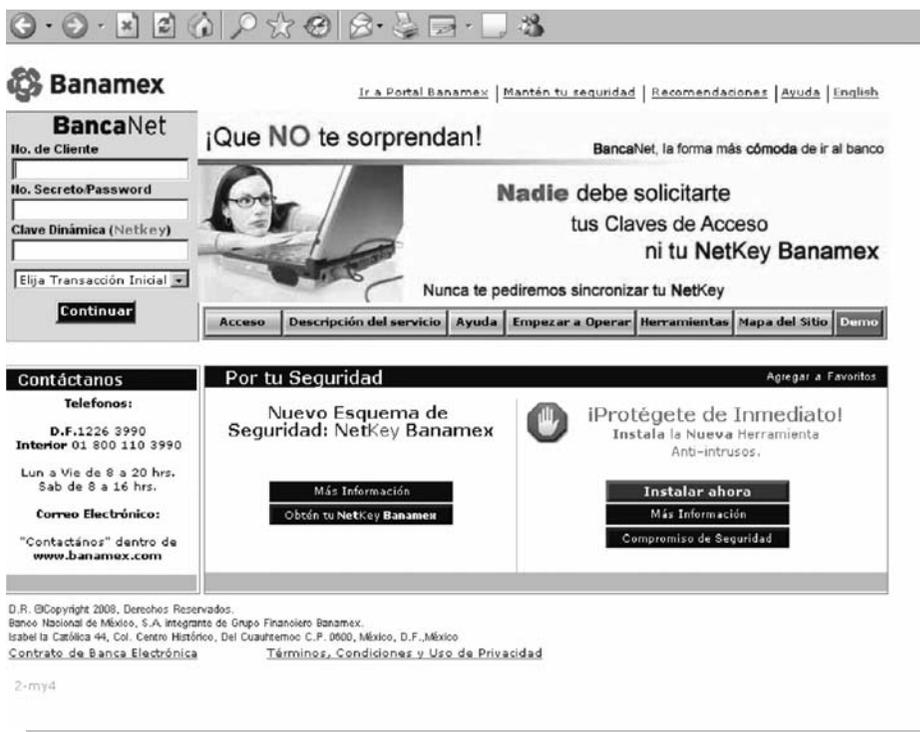
La distribución puede llevarse a cabo a través de canales no físicos

Los fabricantes requieren canales de distribución física para transportar sus productos de la fábrica a los clientes, ya sea de manera directa o a través de intermediarios mayoristas o detallistas. Algunos negocios de servicios utilizan canales electrónicos para entregar todos (o por lo menos algunos) de sus elementos de servicio. Los bancos de hoy ofrecen a los clientes opciones de canales de distribución que incluyen la visita a una sucursal, el uso de una red de cajeros automáticos, la realización de negocios por teléfono (incluyendo mensajes de texto) o las transacciones bancarias en Internet. Muchos servicios basados en la información pueden ser entregados casi de manera instantánea en cualquier lugar del mundo en el que exista acceso a Internet.

El Internet y su principal componente, la World Wide Web (www), están modificando la estrategia de distribución de una amplia gama de industrias³³. Sin embargo, es necesario distinguir entre el potencial de entrega de *productos fundamentales*, basados en la información (los que responden a las necesidades primarias de los clientes), y el simple hecho de proporcionar *servicios complementarios* que faciliten la compra y el uso de bienes físicos. Algunos ejemplos de este tipo de productos fundamentales son los programas educativos en línea, la cobertura de los seguros para automóviles y los servicios bancarios como los que Banamex ofrece en México.

Compare estos dos servicios que se ofrecen a través de Internet con el sitio web de REI, un reconocido proveedor de equipo y ropa especial para actividades al aire libre, que cuenta con 78 tiendas en Estados Unidos. Al visitar www.rei.com, puede conocer las ventajas y desventajas de (digamos) distintos equipos para campismo, recibir ayuda en línea en vivo, hacer pedidos de productos específicos y pagar por ellos a través de Internet. De manera similar, sin salir de su hogar y mucho menos del país, puede revisar los horarios de vuelos de la aerolínea Mexicana de Aviación, ver las tarifas, hacer una reservación, indicar necesidades especiales y pagar el boleto electrónico. Sin embargo, en ambos casos la entrega del producto fundamental debe realizarse a través de canales físicos. La casa de campaña y la bolsa de dormir que adquirió en RAI serán entregadas en su hogar por UPS, FedEx o el servicio postal estadounidense (usted elige). Usted tendrá que ir al aeropuerto para abordar su vuelo de Mexicana de Aviación. Gran parte de la actividad de comercio electrónico implica servicios complementarios que se basan en la *transferencia de información y pagos relacionados con el producto*, y no en la descarga del producto fundamental. La figura 1.8 muestra ejemplos de ambos tipos de sitios web, Banamex y Mexicana de Aviación.

Figura 1.8
 Dos tipos de sitios web



Los sitios web pueden entregar servicios, como los bancarios de Banamex en forma directa, pero...

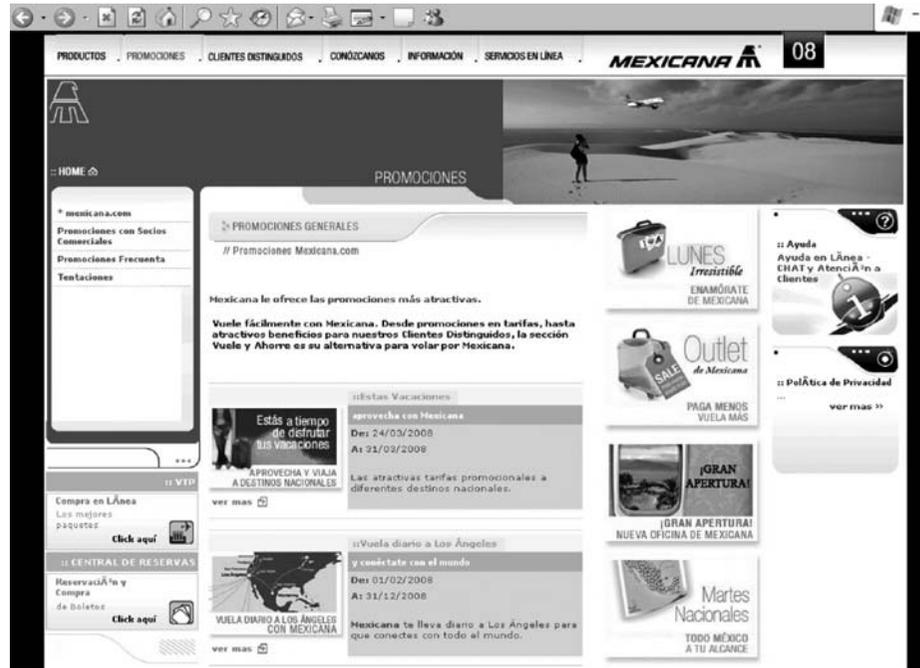
LOS SERVICIOS NECESITAN UNA MEZCLA DE MARKETING MÁS AMPLIA

El marketing puede verse de varias maneras. Usted puede considerarlo como un impulso estratégico y competitivo aplicado por la alta gerencia, como un conjunto de actividades funcionales desempeñadas por los encargados o como una orientación impulsada por el cliente para toda la organización. En este libro tratamos de integrar los tres enfoques. Utilizamos el término marketing en su sentido más amplio para incluir a todas las actividades frente al cliente. En nuestra docencia y consultoría insistimos a los altos ejecutivos que *el marketing es la única función que actúa para transformar las utilidades de operación en un negocio*. Todas las otras funciones, no importa lo trascendentales que sean, realmente son centros de costos. ¡En ocasiones esta información les sorprende mucho!

Las 8 Ps del marketing de servicios

Cuando los mercadólogos desarrollan estrategias para comercializar bienes manufacturados, generalmente se concentran en cuatro elementos estratégicos básicos: producto, precio, lugar (o distribución) y promoción (o comunicación). En conjunto se les suele llamar las "4 Ps" de la mezcla de marketing³⁴. Este concepto es uno de los fundamentos de casi cualquier curso de introducción al marketing. Sin embargo, para captar la naturaleza distintiva del desempeño de los servicios necesitamos modificar la terminología original, y en su lugar hablar de *elementos del producto, lugar y tiempo, precio y otros costos para el usuario, y promoción y educación*. Por lo tanto, ampliamos la mezcla al añadir cuatro elementos asociados con la entrega del servicio: *entorno físico, proceso, personal y productividad y calidad*.³⁵ Estos ocho elementos en conjunto, a los que llamamos las "8 Ps" del marketing de servicios, representan los ingredientes necesarios para crear estrategias viables que cubran de manera redituable las necesidades de los clientes en un mercado competitivo. Considere estos elementos como las ocho palancas estratégicas del marketing de servicios.

Nuestra metáfora visual de las 8 Ps es la carrera de "ocho", es decir, un bote ligero o "carcasa" impulsada por ocho remeros, la cual se hizo famosa por la carrera de botes de Oxford contra Cambridge que se



Para volar en Mexicana de Aviación, usted debe ir al aeropuerto y abordar un avión

lleva a cabo cada año en el río Támesis, cerca de Londres, desde hace más de 150 años. En la actualidad, carreras similares con equipos múltiples son la base de las competencias de remo en todo el mundo, y es un deporte que ha sido incluido en los Juegos Olímpicos de verano. La velocidad no sólo proviene de la fuerza física de los remeros, sino también de su armonía y cohesión como equipo. Para lograr una eficiencia óptima, cada uno de los ocho remeros debe impulsar su remo al unísono con los demás, siguiendo la dirección del timonel, el cual se encuentra sentado en la popa. Se requiere de una sinergia e integración similar entre cada una de las 8 Ps, con el fin de lograr el éxito en cualquier empresa competitiva de servicio. El "timonel", quien dirige el bote, establece el ritmo, motiva al equipo y vigila de cerca a los botes competidores durante la carrera; es una metáfora que simboliza a la gerencia (figura 1.9).

Ahora haremos una breve revisión de cada una de las 8 Ps. Más adelante las abordaremos con mayor profundidad, tal como indica el número de capítulo que aparece después de cada subtítulo.

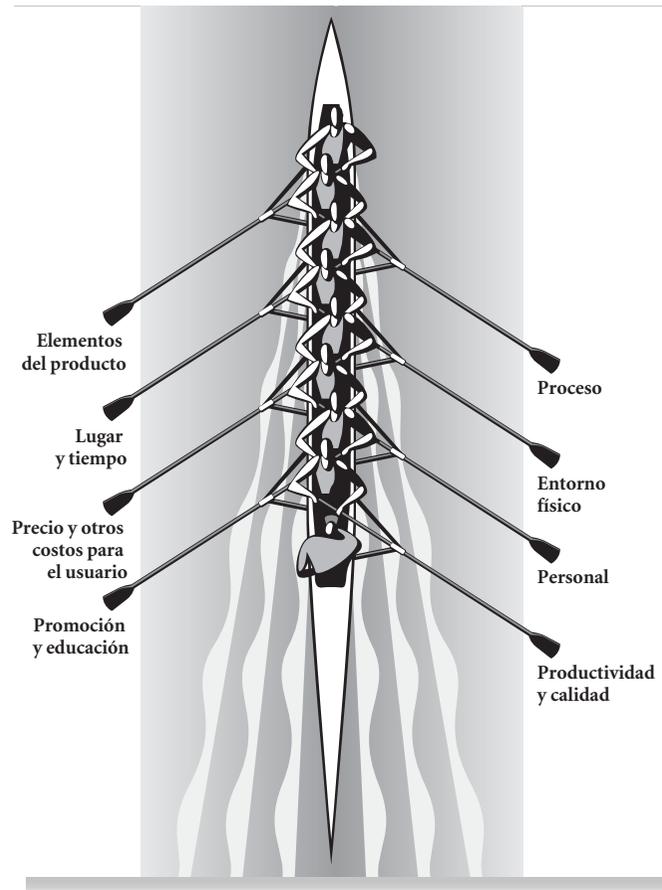
Elementos del producto (capítulo 3)

Los productos de servicio constituyen el núcleo de la estrategia de marketing de una empresa. Si un producto está mal diseñado, no creará un valor significativo para los clientes, incluso si las Ps restantes están bien ejecutadas. La planeación de la mezcla de marketing inicia con la creación de un concepto de servicio que ofrezca valor a los clientes meta y que satisfaga mejor sus necesidades que las alternativas de la competencia. El esfuerzo por convertir este concepto en realidad implica el diseño de un grupo de elementos diferentes, pero mutuamente reforzadores. Los productos de servicios consisten en un bien fundamental, que responde a una necesidad primaria del cliente, y en un conjunto de elementos del servicio complementario, que ayudan al cliente a utilizar el producto fundamental de manera eficaz, así como a agregar valor por medio de mejoras bien aceptadas.

Lugar y tiempo (capítulo 4)

La entrega de elementos de productos a los clientes implica decisiones sobre dónde y cuándo debe entregarse, así como los canales empleados. La entrega puede incluir el uso de canales físicos o electrónicos (o ambos), dependiendo de la naturaleza del servicio. El uso de servicios de planeación de mensajes y de Internet permite que los servicios basados en la información sean entregados en el ciberespacio para ser recuperados en el lugar y en el momento más convenientes para los clientes. Las

Figura 1.9
Trabajando al unísono:
las 8 Ps del marketing
de servicios.



empresas pueden entregar servicios de forma directa a los usuarios finales o a través de organizaciones intermediarias, como las tiendas al detalle que reciben una cuota o comisión por realizar ciertas tareas relacionadas con las ventas, el servicio y el contacto con el cliente. La rapidez y la comodidad del lugar y el momento se han convertido en factores importantes de la entrega eficaz de un servicio.

Precio y otros costos para el usuario (capítulo 5)

Este componente debe abordar las perspectivas afines de la empresa de servicios y de sus clientes. Al igual que el valor del producto, el valor inherente de los pagos es fundamental para el papel que desempeña el marketing al facilitar el intercambio de valor entre la empresa y sus clientes. Para los proveedores, la estrategia de fijación de precios es el mecanismo financiero a través del cual se genera el ingreso, con el fin de compensar los costos del encuentro del servicio y crear un excedente de ganancia. La estrategia de fijación de precios es muy dinámica, porque los niveles de éstos se ajustan con el paso del tiempo de acuerdo a factores tales como el tipo de cliente, el momento y lugar de entrega, el nivel de la demanda y la capacidad disponible. Los clientes, en contraste, consideran el precio como una parte fundamental de los costos, los cuales deben pagar para obtener los beneficios deseados. Para calcular si un servicio particular “vale la pena”, no sólo deben pensar en el dinero, también necesitan evaluar otros costos relacionados con su tiempo y esfuerzo. Por lo tanto, los mercadólogos de servicios no sólo deben fijar precios que los clientes meta estén dispuestos y puedan pagar, sino también entender —y tratar de disminuir en lo posible— otros costos onerosos que los clientes deben pagar para utilizar el servicio. Estos desembolsos incluyen costos monetarios adicionales (como los gastos para viajar a un lugar de servicio), pérdida de tiempo, un esfuerzo mental y físico indeseable y la exposición a experiencias sensoriales negativas.

Promoción y educación (capítulo 6)

¿Qué debemos decirles a los clientes actuales y a los potenciales acerca de nuestros servicios? Ningún programa de marketing puede tener éxito sin comunicaciones efectivas. Este componente tiene tres

papeles fundamentales: proporcionar la información y consejo necesarios, persuadir a los clientes meta de los méritos de una marca o producto de servicio en particular y animarlos a actuar en momentos específicos. En el marketing de servicios, gran parte de la comunicación es educativa en esencia, especialmente para los clientes nuevos. Los proveedores necesitan enseñarle a esos clientes los beneficios del servicio, dónde y cuándo obtenerlo y cómo participar en los procesos de servicio para obtener los mejores resultados. Las comunicaciones se pueden transmitir a través de individuos, como los vendedores o el personal que tiene contacto con el cliente, sitios web, pantallas en equipo de autoservicio y por medio de diversos medios publicitarios. Las actividades promocionales, que pueden incluir un incentivo económico, generalmente están diseñadas para estimular pruebas de compra inmediatas o para fomentar el consumo cuando la demanda es baja.

Proceso (capítulo 8)

Los gerentes inteligentes saben que, en lo que se refiere a los servicios, *la manera* en la que una empresa hace su trabajo —los procesos subyacentes— es tan importante como *lo que* hace, especialmente si se trata de un producto muy común, ofrecido por muchos competidores. Así pues, la creación y entrega de elementos de productos requiere el diseño y la implementación de procesos eficaces. Con frecuencia, los clientes intervienen de manera activa en estos procesos, especialmente cuando actúan como coproductores. Los procesos mal diseñados provocan una entrega de servicios lenta, burocrática e ineficiente, pérdida de tiempo y una experiencia decepcionante. Además, dificultan el trabajo del personal que tiene contacto con el cliente, lo que da como resultado una baja productividad y una mayor probabilidad de que el servicio fracase.

Entorno físico (capítulo 10)

La apariencia de los edificios, los jardines, los vehículos, el mobiliario de interiores, el equipo, los uniformes del personal, los letreros, los materiales impresos y otras señales visibles ofrecen evidencia tangible de la calidad del servicio de una empresa. Las empresas de servicios deben manejar la evidencia física con cuidado, porque ejerce un fuerte impacto en la impresión que reciben los clientes.

Personal (capítulo 11)

A pesar de los avances tecnológicos, muchos servicios siempre requerirán de una interacción directa entre los clientes y el personal de contacto. La naturaleza de estas interacciones influye de manera importante en la forma en que los clientes perciben la calidad del servicio³⁶. Sabiendo que la satisfacción o insatisfacción con la calidad del servicio a menudo refleja las evaluaciones que hacen los clientes sobre el personal que tiene contacto con ellos, las empresas de servicios exitosas dedican un esfuerzo importante al reclutamiento, capacitación y motivación de los empleados. Además, el hecho de reconocer que los clientes pueden contribuir (de manera positiva o negativa) a la forma en que otros clientes experimentan los desempeños de servicio, los mercadólogos proactivos tratan de moldear los papeles de estos sujetos y de manejar su comportamiento.

Productividad y calidad (capítulo 14)

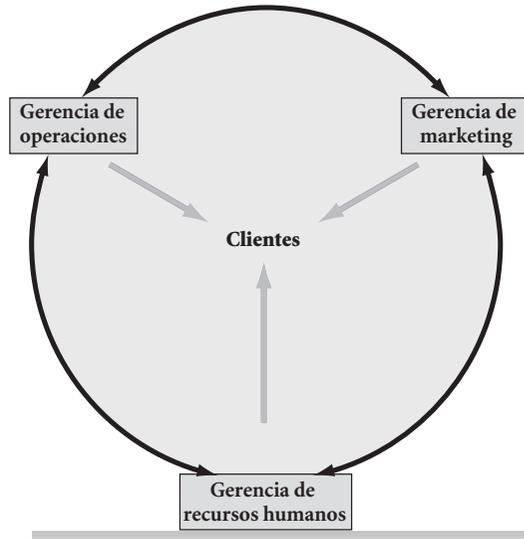
Aunque con frecuencia se tratan de manera separada, la productividad y la calidad deben considerarse los dos lados de una misma moneda. Ninguna organización de servicios puede darse el lujo de abordar cada una de forma aislada. El mejoramiento de la *productividad* es esencial para cualquier estrategia de reducción de costos, aunque los gerentes deben evitar hacer recortes inadecuados en los servicios que los clientes puedan resentir (y quizás también los empleados). El mejoramiento de la *calidad*, la cual debe definirse desde la perspectiva del cliente, es esencial para la diferenciación del producto y para fomentar la satisfacción y lealtad del consumidor. Sin embargo, no es aconsejable invertir para mejorar la calidad del servicio, sin antes ponderar las ventajas y desventajas de incrementar los costos y aumentar los ingresos al ofrecer una mejor calidad en ciertas dimensiones. Si los clientes no están dispuestos a pagar más por una mayor calidad, entonces la empresa perderá dinero. Es probable que las estrategias con los mayores beneficios potenciales sean aquellas que buscan mejorar la productividad y la calidad de manera simultánea. En ocasiones los avances tecnológicos ofrecen oportunidades prometedoras, aunque las innovaciones deben ser fáciles de usar y brindar beneficios que los clientes valoren.

El marketing debe integrarse con otras funciones de la gerencia

Anteriormente consideramos a las 8 Ps como las palancas estratégicas del marketing de servicios. Si usted piensa en estos distintos elementos, debe quedarle claro que los mercadólogos de un negocio de servicios no pueden esperar, ellos operarán con éxito si se mantienen aislados de los gerentes que desempeñan funciones. De hecho, existen tres funciones gerenciales que tienen un papel central

Figura 1.10

Las gerencias de marketing, operaciones y recursos humanos deben colaborar para servir al cliente.



e interrelacionado con la satisfacción de las necesidades de los clientes de servicios: marketing, operaciones y Recursos Humanos (RH). En la figura 1.10 se ilustra esta interdependencia. Una de las responsabilidades de la alta gerencia consiste en asegurar que los gerentes y sus empleados no se aíslen en silos departamentales.

Las operaciones son la principal función de un negocio de servicios, pues son las responsables de administrar la entrega del servicio por medio del equipo, instalaciones, sistemas y muchas tareas desempeñadas por los empleados que tienen contacto con el cliente. En la mayoría de las organizaciones de servicios, usted también podrá ver a los gerentes de operaciones involucrados de manera activa en el diseño de productos y procesos, en muchos aspectos del entorno físico y en la implementación de programas para mejorar la productividad y la calidad. Los recursos humanos suelen considerarse una función del personal, el cual es responsable de la definición de puestos, reclutamiento, capacitación, sistemas de recompensa y calidad de la vida laboral, los cuales son, desde luego, fundamentales para los empleados. Sin embargo, en un negocio de servicios bien administrado, los gerentes de Recursos Humanos (RH) ven estas actividades desde una perspectiva estratégica y participan en el diseño y supervisión de todos los procesos de entrega de servicios que involucran a los trabajadores. Además, trabajan con los mercadólogos para asegurarse de que los empleados tengan las habilidades y la capacitación para transmitir los mensajes promocionales y para educar a los clientes, y participan en el diseño de los aspectos del entorno físico que caracterizan directamente a los empleados, incluyendo los uniformes, la apariencia personal y el comportamiento.

Por estas razones, en este libro no limitamos nuestra cobertura exclusivamente al marketing. En muchos de los capítulos también encontrará referencias a la administración de las operaciones de servicio y de recursos humanos. Algunas empresas rotan intencionalmente a sus gerentes en diferentes funciones, especialmente en puestos de marketing y operaciones, con la intención de que aprecien distintas perspectivas. Es probable que su propia carrera en servicios siga un patrón similar.

Imagine que usted es el gerente de un pequeño hotel. O bien, si prefiere, piense en grande e imagine que es el director ejecutivo (CEO, por sus siglas en inglés) de un importante banco. En ambos casos, usted necesita preocuparse por satisfacer diariamente a sus clientes, por lograr que los sistemas operativos funcionen de forma eficiente y sin contratiempos, y requiere asegurarse de que sus empleados no sólo trabajen de manera productiva, sino que también entreguen un buen servicio. En resumen, la integración de las actividades de las funciones es la base de los servicios. Cualquier problema en una de estas tres áreas afectaría de manera negativa la ejecución de las tareas en otras funciones y produciría clientes insatisfechos. Sólo pocas de las personas que trabajan en una empresa de servicios están contratadas en puestos formales de marketing. Sin embargo, según Evert Gummeson, todas aquellas personas cuyo trabajo afecta de alguna manera al cliente —ya sea por el contacto directo o a través del diseño de procesos y políticas que moldean sus experiencias— necesitan considerarse a sí mismos como *mercadólogos de media jornada*.³⁷

Un marco de referencia para desarrollar estrategias eficaces de marketing de servicios

Para ayudarle a entender los aspectos que participan en el desarrollo de estrategias de marketing apropiadas para distintos tipos de servicios, la figura 1.11 presenta un marco de referencia que destaca los pasos fundamentales. La figura indica cómo los capítulos de este libro se integran con los demás al abordar temas relacionados. Observe las flechas que relacionan los recuadros del diagrama: aclaran que el proceso de crear una estrategia no es igual a detenerse en una serie de puntos a lo largo de una calle de un solo sentido, sino que se trata de un proceso iterativo, es decir, que es probable que sus componentes tengan que ser consultados más de una vez, debido a que son interdependientes. Las decisiones en un área deben ser coherentes con las tomadas en otra, de modo que cada elemento estratégico refuerce mutuamente a los restantes. Una sana estrategia de marketing de servicios se basa en un conocimiento sólido del mercado, de los clientes y de los competidores; también es procesable, es decir, la empresa posee los recursos necesarios, y establece metas realistas en las que el progreso se puede medir con facilidad.

Comprensión del cliente

Ahora es momento de colocarlo en el asiento del conductor, para que piense como gerente y no como estudiante, mientras negocia los distintos pasos. Nuestro marco de referencia empieza con —y continuamente implicará— su capacidad para comprender las necesidades de los clientes y la manera en que se comportan en los ambientes de servicio (capítulo 2). Algunos aspectos de interés para usted y sus colegas incluyen la manera en que la gente busca información, cómo establecen expectativas y cómo eligen entre los diferentes proveedores. Usted también debe supervisar los encuentros de servicio, así como “los momentos de la verdad”, cuando los clientes interactúan con la empresa. ¿Se están o no cubriendo sus expectativas? Como resultado, ¿están satisfechos o desilusionados? ¿Planean utilizar nuevamente los servicios de su empresa o cambiar a uno de sus competidores?

Construcción del modelo de servicio

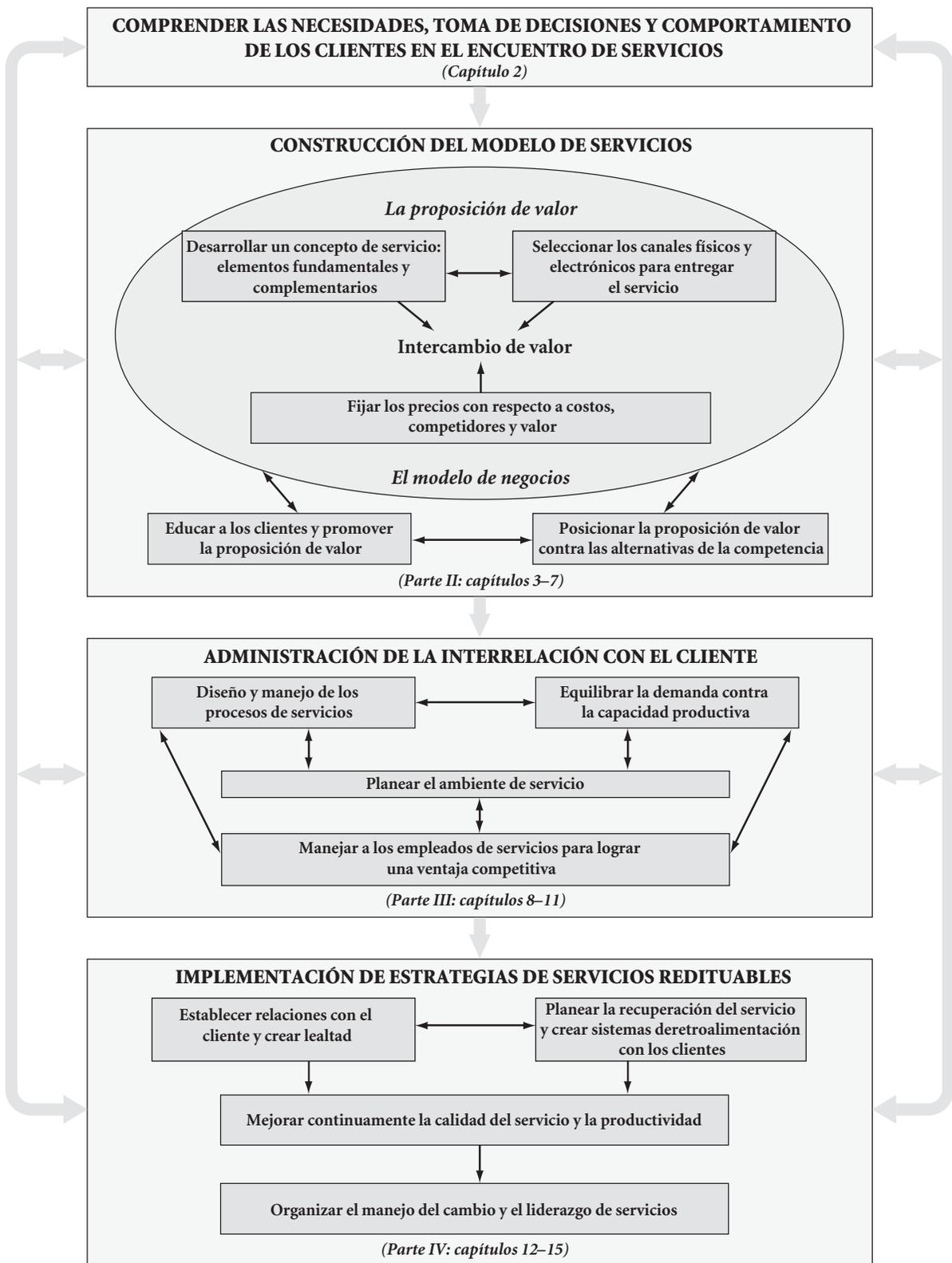
Esta tarea (que se estudia en la parte II) requiere que usted y otros miembros del equipo administrativo creen una *proposición de valor* significativa, es decir un paquete específico de beneficios y soluciones, que destaque los puntos de las diferencias fundamentales con relación a las alternativas de la competencia, y la manera en que se propone entregarlas a los clientes meta³⁸. Usted deberá crear un *concepto de servicio* distintivo que responda a las necesidades específicas de los clientes y a las oportunidades de mercado, en lugar de proponer la oferta genérica “yo también”. La transformación de este concepto en un producto de servicios implica el desarrollo de un paquete específico de elementos fundamentales y complementarios del producto, para luego llevar cada elemento a los clientes en los lugares y momentos apropiados. Dependiendo de la naturaleza del producto, usted puede seleccionar una variedad de canales tanto físicos como electrónicos para entregar a los clientes los distintos elementos del producto. Cada vez más, el “lugar” ya no es una ubicación geográfica que abre sólo durante ciertas horas, sino algún lugar en el ciberespacio al que los clientes pueden acceder a voluntad las 24 horas del día, los siete días de la semana.

Para asegurarse de que su estrategia es económicamente viable, debe crear un *modelo de negocios* que permita enfrentar los costos de la creación y entrega del servicio (además de un margen de utilidades), para ser recuperado a través de estrategias realistas de fijación de precios. Desde luego, usted sabe que los clientes no comprarán a menos que perciban que los beneficios obtenidos de este *intercambio de valor* exceden los costos financieros, y de otro tipo, que deben pagar, incluyendo su tiempo y esfuerzo. Así pues, su proposición de valor debe ser promocionada activamente a través de comunicaciones efectivas, incluyendo una estrategia para educar a los clientes, en especial a los usuarios primerizos, para tomar buenas decisiones y utilizar el servicio para su mayor beneficio. Y, por último, con el fin de asegurarse de que esta proposición de valor es comercialmente viable, su estrategia debe lograr una *posición* distintiva y defendible en el mercado, en contra de las alternativas de la competencia, para que su empresa pueda atraer un volumen suficiente de negocios con los tipos de clientes a los que se dirige.

Administración de la interrelación con el cliente

Su tarea continúa con el desarrollo de estrategias para el manejo de la interrelación con el cliente, incluyendo todos los momentos en los que el cliente interactúa con su empresa. Esto implica trabajar con sus colegas de la gerencia de operaciones y de recursos humanos, con el fin de diseñar procesos de

Figura 1.11 Un marco de referencia para desarrollar una estrategia de marketing de servicios.



servicios efectivos, con su propio enfoque, como mercadólogos, poniéndose en el lugar de los clientes y tomando en cuenta las experiencias que usted desea diseñar para ellos conforme avanzan cada paso del proceso hacia el resultado deseado. En estrecha relación con esta tarea se plantea la pregunta de cómo equilibrar mejor la demanda del servicio (la cual en algunos mercados puede fluctuar ampliamente con el paso del tiempo) con la capacidad productiva de la organización. Si usted trabaja en un negocio de servicios que requiere que los clientes entren a la fábrica, también tendrá que pensar en el diseño del ambiente físico o *escenario de servicio*³⁹. Si el servicio implica un contacto entre los clientes y el personal, necesita trabajar con sus colegas de RH para crear estrategias de manejo de los empleados, que les permitan entregar desempeños sobresalientes. Los gerentes de recursos humanos que piensan de manera estratégica, reconocen que los empleados leales, hábiles y motivados, que pueden trabajar de manera independiente o en equipos, representan una ventaja competitiva fundamental.

Implementación de las estrategias de servicios

Ahora es momento de hablar de algunas de las actividades consideradas en la implementación de las estrategias de marketing de servicios. El logro de rentabilidad exige crear relaciones con clientes de los segmentos correctos de mercado y encontrar formas de establecer y reforzar su lealtad. Cuando las cosas salen mal (como ocurre de vez en cuando, incluso en los negocios de servicios mejor operados), su meta debe consistir en lograr la recuperación del servicio y conservar a los clientes; una tarea importante será obtener retroalimentación del consumidor para que la empresa evite los fracasos y cubra mejor sus necesidades y expectativas en el futuro. El desarrollo de estrategias para mejorar la calidad del servicio y la productividad proporcionarán la fuerza necesaria para el éxito financiero. Si sus clientes no están satisfechos con la calidad del servicio que reciben, las utilidades de la empresa disminuirán conforme esos clientes dirijan sus negocios a los competidores, y si su empresa no puede mejorar la productividad de manera continua, estará en riesgo de perder el control de sus costos y fracasar en la generación de valor para sus propietarios. La planeación a largo plazo exige que usted tome en cuenta la manera en que la organización debe evolucionar en respuesta a las necesidades incipientes de los clientes, a las tendencias del mercado, a las dinámicas competitivas y a las tecnologías. ¿Qué es necesario cambiar para que su empresa logre y mantenga un liderazgo de servicios? ¿Y cómo se debe dirigir y manejar el proceso de cambio? Considere lo siguiente: ¡con el tiempo, es probable que usted esté a cargo de una iniciativa de este tipo!

CONCLUSIÓN

¿Por qué estudiar los servicios? Porque las economías modernas son impulsadas por negocios de servicios individuales que operan dentro de una cantidad sorprendente de industrias. En conjunto, esos negocios son responsables de la creación de la gran mayoría de los nuevos empleos, calificados y no calificados, de todo el mundo. Muchas de estas industrias están sufriendo transformaciones radicales, provocadas por los avances de la tecnología, por la globalización, por los cambios de las políticas gubernamentales y por la evolución de las necesidades y estilos de vida de los consumidores. Algunas importantes tendencias de los negocios son la subcontratación y las alianzas estratégicas. En un ambiente como éste, el marketing eficaz tiene un papel vital al determinar si una organización individual sobrevive y prospera o decae y fracasa.

En este capítulo demostramos que los servicios requieren un enfoque distintivo de marketing, puesto que el contexto y

las tareas suelen diferir en aspectos importantes de las del sector de manufactura. Para tener éxito como gerente de marketing, en un negocio de servicios, es necesario que usted no sólo comprenda los conceptos y herramientas fundamentales del marketing, sino que también sepa cómo utilizarlas de manera efectiva. Cada una de las 8 Ps, las palancas estratégicas del marketing de servicios, tienen un papel potencial, pero lo que marca la diferencia es la forma en que los vinculamos. Conforme estudie este libro, asista a clases y realice proyectos, recuerde que los ganadores en los actuales mercados de servicio, sumamente competitivos, progresan al repensar de manera continua la forma de hacer negocios; al buscar formas innovadoras para servir mejor a sus clientes; al tomar ventaja de los nuevos desarrollos tecnológicos y al adoptar un enfoque disciplinado y bien organizado para crear e implementar la estrategia de marketing.

PREGUNTAS DE REPASO

1. ¿Es posible que una economía se base por completo en los servicios? Si la economía de un país fabrica pocos de los productos que consume, ¿es esto una señal de debilidad?
2. ¿Cuáles son las principales razones de la creciente participación del sector de servicios en las principales economías del mundo?
3. ¿Por qué el marketing de servicios es tan singular que requiere de un enfoque especial, un conjunto de conceptos y un cuerpo de conocimientos?
4. "Todo lo que necesita un gerente de marketing para crear una estrategia de marketing para un negocio de servicios son las 4 Ps". Prepare una respuesta que apoye lo contrario y justifique sus conclusiones.

5. ¿Qué tipos de servicios cree que se ven *a*) más afectados y *b*) menos afectados por el problema de la variabilidad en las entradas y salidas? ¿Por qué?
6. ¿Por qué el tiempo es tan importante en los servicios?
7. Defina cada uno de los siguientes términos, dé ejemplos y explique su importancia para el marketing de servicios: *a*) empleado parcial; *b*) mercadólogo de media jornada; *c*) proposición de valor.
8. ¿De qué manera ha afectado el desarrollo de las tecnologías de autoservicio a la estrategia del marketing de servicios? ¿Cuáles factores determinan que los clientes hagan o no uso de ellas?
9. ¿Por qué el marketing, las operaciones y los recursos humanos deben estar más vinculados en los servicios que en la manufactura? Dé ejemplos.
10. El término “mezcla de marketing” podría sugerir que los gerentes de marketing son mezcladores de ingredientes. ¿Es esta perspectiva una receta para el éxito al utilizar las 8 Ps con el fin de desarrollar una estrategia de marketing de servicios?

EJERCICIOS DE APLICACIÓN

1. Visite los sitios web de las siguientes agencias nacionales de estadística: U.S. Bureau of Economic Analysis (www.bea.gov); Statistics Canada (www.statcan.ca); British Office of National Statistics (www.statistics.gov.uk), y Singapore (www.singstat.gov.sg). En cada caso, obtenga datos sobre las tendencias más recientes de los servicios, como *a*) un porcentaje del producto interno bruto; *b*) el porcentaje de empleo que representan los servicios; *c*) deseglose estas dos estadísticas por tipo de industria, y *d*) exportaciones e importaciones de servicios.
2. Revise el reporte anual de IBM, www.ibm.com/annual-report, los reportes trimestrales recientes, www.ibm.com/investor, además de información en el sitio web que describa sus distintos negocios. ¿Qué conclusiones obtuvo sobre las futuras oportunidades en diferentes mercados? ¿Cuáles cree que sean las amenazas competitivas?
3. Dé ejemplos de cómo Internet y las tecnologías de telecomunicaciones (por ejemplo, los sistemas de respuesta verbal interactiva [IVRs, por sus siglas en inglés], así como el comercio móvil [M-commerce]) han modificado algunos de los servicios que usted utiliza.
4. Elija una empresa de servicios con la que esté familiarizado y muestre la forma en que cada uno de los ocho elementos (8 Ps) del marketing de servicios se aplican a un producto específico.

NOTAS

- 1 Christopher H. Lovelock y Charles B. Weinberg, *Public and Nonprofit Marketing*, 2a. ed. Redwood City, CA: The Scientific Press, 1989; Paul Flanagan, Robert Johnston y Derek Talbot, “Customer Confidence: The Development of ‘Pre-Experience’ Concept”. *International Journal of Service Industry Management*, 16, No. 4 (2005): 373-384.
- 2 U.S. Department of Commerce, *North American Industry Classification System-United States*. Washington, DC: National Technical Information Service PB 2002-101430, 2002.
- 3 “The Great Jobs Switch”. *The Economist* (1 de octubre, 2005): 11, 14.
- 4 Diana Farrell, Martha A. Laboissiere y Jaeson Rosenfeld, “Sizing the Emerging Global Labor Market”. *The McKinsey Quarterly*, No. 3 (2005): 93-103.
- 5 “Crowned at Last”. *The Economist* (2 de abril, 2005): 3-6.
- 6 Bill Carroll y Judy Siguaw, “The Evolution of Electronic Distribution: Effects on Hotels and Intermediaries”. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44 (agosto, 2003): 38-51.
- 7 Michael D. Johnson y Anders Gustafsson, *Competing in a Service Economy*. San Francisco: Jossey-Bass, 2003.
- 8 Jonas Matthing, Bodil Sandén y Bo Edvardsson, “New Service Development: Learning from and with Customers”. *International Journal of Service Industry Management*, 15, No. 5 (2004): 479-459.
- 9 Adam Smith, (1776), *The Wealth of Nations, Libros I-III*, con una introducción de A. Skinner. London: Penguin Books, 1969.
- 10 Jean Baptiste Say (1803), *A Treatise on Political Economy*. Reimpresión de Economic Classics. Nueva York: Augustus M. Kelly, 1964.
- 11 Robert C. Judd, “The Case for Redefining Services”. *Journal of Marketing*, 28 (enero, 1964): 59; John M. Rathmell, *Marketing in the Service Sector*. Cambridge, MA: Winthrop, 1974; Christopher H. Lovelock y Evert Gummesson, “Whither Services Marketing? In Search of a New Paradigm and Fresh Perspectives”. *Journal of Service Research*, 7 (agosto, 2004): 20-41.
- 12 Lovelock y Gummesson, “Whither Services Marketing”.
- 13 William R. Trumble y Angus Stevenson (eds.) *Shorter Oxford English Dictionary*, 5a. ed. Oxford, UK: Oxford University Press, 2002: 2768.
- 14 John M. Rathmell, “What Is Meant by Services?” *Journal of Marketing*, 30 (octubre, 1966): 32-36.
- 15 Evert Gummesson (cita de una fuente desconocida), “Lip Service: A Neglected Area in Services Marketing”. *Journal of Consumer Services*, no. 1 (verano, 1987): 19-22.
- 16 Adaptado de una definición de Christopher Lovelock (identificado de forma anónima como Expert 6, Table II, p. 112) en Bo Edvardsson, Anders Gustafsson e Inger Roos, “Service Portraits in Service Research: A Critical Review”. *International Journal of Service Industry Management*, 16, No. 1 (2005): 107-121.
- 17 Rogelio Oliva y Robert L. Kallenberg, “Managing the Transition from Products to Services”. *International Journal of Service Industry Management*, 14, No. 2 (2003): 160-172;

- Jeremy Howells, "Innovation, Consumption and Services: Encapsulation and the Combinatorial Role of Services". *The Service Industries Journal*, 24 (enero, 2004): 19-36; Mohanbir Sawhney, Sridhar Balasubramanian y Vish V. Krishnan, "Creating Growth with Services". *MIT Sloan Management Review*, 45 (invierno, 2004): 34-43; Sara Brax, "A Manufacturer Becoming Service Provider-Challenges and a Paradox". *Managing Service Quality*, 15, No. 2 (2005): 142-155; Wayne A. Neu y Stephen A. Brown, "Forming Successful Business-to-Business Services in Goods-Dominant Firms". *Journal of Service Research*, 8 (agosto 2005), 3-17; Morris A. Cohen, Narendra Agrawal y Vipul Agrawal, "Winning in the Aftermarket". *Harvard Business Review*, 84 (mayo, 2006): 1-4.
- 18 Theodore Levitt, *Marketing for Business Growth*. New York: McGraw-Hill, 1974, p. 5.
 - 19 Roland Rust, "What Is the Domain of Service Research?" (editorial). *Journal of Service Research*, 1 (noviembre, 1998): 107.
 - 20 *IBM Annual Report*. Armonk, NY: International Business Machines Corporation, 2005 (disponible en línea en ftp://ftp.software.ibm.com/annualreport/004/2004_ibm_annual.pdf).
 - 21 G. Lynn Shostack, "Breaking Free from Product Marketing". *Journal of Marketing*, 41 (abril, 1977): 73-80.
 - 22 W. Earl Sasser, R. Paul Olsen y D. Daryl Wyckoff, *Management of Service Operations: Text, Cases and Readings*. Boston: Allyn & Bacon, 1978.
 - 23 William R. George y Leonard L. Berry, "Guidelines for the Advertising of Services". *Business Horizons* (julio-agosto, 1981): 52-56; Banwari Mittal, "The Advertising of Services: Meeting the Challenge of Intangibility". *Journal of Service Research*, 2 (agosto, 1999): 98-116; Banwari Mittal y Julie Baker, "Advertising Strategies for Hospitality Services". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43 (abril, 2002): 51-63.
 - 24 Flanagan, Johnston y Talbot, "Customer Confidence".
 - 25 El término "empleado parcial" fue acuñado por P.K. Mills y D.J. Moberg, "Perspectives on the Technology of Service Operations". *Academy of Management Review*, 7, No. 3, (1982): 467-478. Para revisar investigaciones recientes sobre este tema, vea Karthik Namasivayam, "The Consumer as Transient Employee: Consumer Satisfaction Through the Lens of Job-Performance Models". *International Journal of Service Industry Management*, 14, No. 4 (2004): 420-435; An-Tien Hsieh, Chang-Hua Yen y Ko-Chien Chin, "Participative Customers as Partial Employees and Service Provider Workload". *International Journal of Service Industry Management*, 15, No. 2 (2004): 187-200.
 - 26 Matthew L. Meuter, Mary Jo Bitner, Amy L. Ostrom y Stephen W. Brown, "Choosing Among Alternative Delivery Modes: An Investigation of Customer Trial of Self Service Technologies". *Journal of Marketing*, 69 (abril, 2005): 61-84.
 - 27 Devashish Pujari, "Self-Service with a Smile: Self-Service Technology (SST) Encounters Among Canadian Business-to-Business". *International Journal of Service Industry Management*, 15, No. 2 (2004): 200-219; Angus Laing, Gillian Hogg y Dan Winkelman, "The Impact of the Internet on Professional Relationships: The Case of Health Care". *The Service Industries Journal*, 25 (julio, 2005): 675-688.
 - 28 Matthew L. Meuter, Amy Ostrom, Robert Roundtree y Mary Jo Bitner, "Self-Service Technologies: Understanding Customer Satisfaction with Technology-Based Service Encounters". *Journal of Marketing*, 64 (julio, 2000): 50-64; A. Parasuraman, Valarie Zeithaml y Arvind Malhotra, "E-S-QUAL: A Multiple Item Scale for Assessing Electronic Service Quality". *Journal of Service Research*, 7 (febrero, 2005): 213-233.
 - 29 Philip J. Coelho y Chris Easingwood, "Multiple Channel Systems in Services: Pros, Cons, and Issues". *The Service Industries Journal*, 24 (septiembre, 2004): 1-30.
 - 30 Bonnie Farber Canziani, "Leveraging Customer Competency in Service Firms". *International Journal of Service Industry Management*, 8, No. 1 (1997): 5-25.
 - 31 Gary Knisely, "Greater Marketing Emphasis by Holiday Inns Breaks Mold". *Advertising Age* (15 de enero, 1979).
 - 32 Gary Stix, "Real Time". *Scientific American* (septiembre, 2002): 36-39.
 - 33 Coelho y Easingwood, "Multiple Channel Systems in Services".
 - 34 La clasificación de las 4 Ps como variables de la decisión de marketing fue creada por E. Jerome McCarthy, *Basic Marketing: A Managerial Approach*. Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1960. Se trata de una modificación de la larga lista de ingredientes incluidos en el concepto de la mezcla de marketing, creada por el profesor Neil Borden en la Escuela de Negocios de Harvard, en la década de 1950. Borden adoptó la idea de un colega que describió el trabajo del gerente de marketing como un "mezclador de ingredientes".
 - 35 La mezcla de marketing ampliada de las 7 Ps fue propuesta por primera vez por Bernard H. Booms y Mary J. Bitner, "Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firms," en J.H. Donnelly y W.R. George, *Marketing of Services*. Chicago: American Marketing Association, 1981, pp. 47-51. La octava P, de productividad y calidad, fue añadida por Christopher Lovelock y Lauren Wright, *Principles of Service Marketing and Management*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1999.
 - 36 Para revisar la literatura sobre este tema, vea Michael D. Hartline y O.C. Ferrell, "The Management of Customer Contact Service Employees". *Journal of Marketing*, 60, No. 4 (octubre, 1996): 52-70.
 - 37 El término "mercadólogo de media jornada" fue creado por Evert Gummesson, "The New Marketing: Developing Long-Term Interactive Relationships". *Long Range Planning*, 4 (1987). Vea también Christian Grönroos, *Service Management and Marketing*, 2a. ed. Chichester, UK: John Wiley & Sons, 2001; y Evert Gummesson, *Total Relationship Marketing*, 2a. ed. Oxford, UK: Butterworth Heinemann, 2002.
 - 38 James C. Anderson, James C. Narus y Wouter van Renssum, "Customer Value Propositions in Business Markets". *Harvard Business Review*, 84 (marzo, 2006): 1-4.
 - 39 El término "panorama de servicio" fue acuñado por Mary Jo Bitner, "Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees". *Journal of Marketing*, 56 (abril, 1992): 57-71.

Capítulo

2

El comportamiento del cliente en los encuentros de servicios

No logro obtener satisfacción.

MICK JAGGER

El individuo que busca la información necesaria y elige de forma inteligente tiene mayores posibilidades de obtener satisfacción que Mick Jagger.

CLAES FORNELL

El mundo es un escenario, y los hombres y las mujeres son simplemente actores; ellos salen y entran y un hombre en su tiempo desempeña muchos papeles.

WILLIAM SHAKESPEARE, *COMO GUSTÉIS*

La comprensión del comportamiento del cliente es una parte fundamental del marketing. Sin esta comprensión ninguna organización puede tener la esperanza de crear y entregar servicios que produzcan clientes satisfechos.

Para desarrollar estrategias eficaces de marketing, primero necesitamos entender por qué los clientes utilizan los servicios, y de qué manera eligen a los proveedores de servicios que compiten en el mercado. Por lo tanto, nuestro interés consiste en estudiar la naturaleza de los encuentros que los clientes tienen con los proveedores de servicios elegidos, esto durante la entrega y consumo del servicio. ¿De qué manera interactúan los clientes con las instalaciones de servicios, el personal de servicios e incluso con otros clientes? ¿Cuáles son sus expectativas en cada uno de los pasos de la entrega del servicio? Por último, es obvio que debemos determinar si la experiencia del uso del servicio y sus beneficios cubren las expectativas de los clientes, y si los dejan satisfechos y listos para repetir su compra en el futuro.

Un tema importante en este capítulo es que no todos los servicios son iguales, y que las diferencias entre ellos tienen implicaciones importantes para el comportamiento del cliente. En particular, los encuentros de “alto contacto” entre los clientes y las organizaciones que les prestan servicios difieren notablemente de los encuentros de “bajo contacto”. La naturaleza de ciertos servicios, como los restaurantes, hospitales y líneas aéreas, requiere que los clientes visiten estas instalaciones y que participen en interacciones cara a cara con los empleados. En contraste, los clientes de industrias de servicios como los seguros y la televisión por cable pocas veces, si acaso, visitan las oficinas del proveedor. Incluso si hay algún problema o desean hacer algún cambio, generalmente hablan por teléfono con un representante, envían una carta o un correo electrónico.

En este capítulo analizamos la naturaleza del consumo de servicios y estudiamos la manera en que las empresas deben manejar los encuentros para lograr clientes satisfechos y resultados deseables para el propio negocio. Aquí introducimos cuatro categorías de servicios y mostramos que la magnitud del contacto del cliente y la naturaleza de los procesos subyacentes a la entrega afectan tanto el carácter del encuentro de servicio como el comportamiento del cliente.

Analizamos las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles son las cuatro categorías generales de servicios? ¿Y por qué cada una plantea desafíos únicos de administración de servicios?
2. ¿Qué es el modelo de consumo de servicios de tres etapas? ¿Y qué perspectivas nos ayudan a entender y manejar mejor el comportamiento del consumidor en cada etapa?
3. ¿Qué riesgos perciben los clientes al seleccionar, comparar y utilizar servicios? ¿Y de qué manera las empresas reducen la percepción de riesgo de los consumidores?
4. ¿De qué manera los clientes forman sus expectativas respecto de los servicios?
5. ¿Cómo nos ayudan los papeles y la teoría de libreto para entender el comportamiento del consumidor durante el encuentro de servicio?
6. ¿Qué conocimientos adquirimos al comparar la entrega de servicios con una obra de teatro?

LAS DIFERENCIAS ENTRE LOS SERVICIOS AFECTAN EL COMPORTAMIENTO DEL CLIENTE

Hay importantes diferencias entre los servicios en lo concerniente al marketing. Éstas quedan de manifiesto al evaluar si el servicio está dirigido a los clientes en persona o hacia sus posesiones, si las acciones y los resultados del servicio son tangibles o intangibles, si los clientes necesitan participar en la producción del servicio, y cuánto contacto (si hay alguno) necesitan tener con las instalaciones del servicio, los empleados y otros clientes. Recurrimos a la P más importante (introducida en el capítulo 1), los *procesos* a través de los cuales se crean y entregan los productos de servicio, para clasificar los servicios de forma tal, que nos ayude a entender cómo surgen estas diferencias y lo que implican en el comportamiento del cliente.

Cuatro categorías generales de servicios

Los mercadólogos generalmente no necesitan conocer los detalles de la manufactura de bienes físicos, esa responsabilidad recae en el personal que opera la fábrica. Sin embargo, en los servicios la situación es distinta. Debido a que sus clientes a menudo participan en la producción de los servicios y porque pueden mostrar preferencia por ciertos métodos de entrega, los mercadólogos deben entender la manera en que los servicios se crean y entregan. Como vimos en el capítulo 1, un *proceso* es un método específico de operación o una serie de acciones que generalmente implican varios pasos que con frecuencia necesitan realizarse en una secuencia definida.

Piense en los pasos que debe seguir un cliente en un salón de belleza: primero llama por teléfono para hacer una cita, llega al salón, espera, le lavan el cabello, analiza las opciones con el estilista, le cortan y peinan el cabello, entrega la propina al estilista, paga y se va. Los procesos de servicio van desde procedimientos relativamente sencillos con pocos pasos, como llenar el tanque de gasolina del automóvil, hasta actividades sumamente complejas como el transporte de pasajeros en un vuelo internacional.

Desde una perspectiva operativa, un proceso implica obtener información y transformarla en un resultado. Sin embargo, ¿qué es lo que cada organización de servicio está procesando en realidad y cómo desempeña esta tarea? En los servicios se procesan tres categorías generales: personas, objetos físicos y datos. En muchos casos, desde los gimnasios hasta las instituciones de educación, los propios clientes son el insumo principal en el proceso de servicio. En otros casos, el insumo básico es un objeto, como una máquina defectuosa o un conjunto de datos financieros. En algunos servicios, como sucede en toda la manufactura, el proceso se realiza con objetos físicos y se obtiene algo tangible. Sin embargo, en lo que se refiere a los datos, como en los servicios de seguros o de investigación, el proceso puede ser casi totalmente intangible.

Al considerar a los servicios desde esta perspectiva, podemos clasificarlos en cuatro grupos generales: unos con base en acciones tangibles, dirigidas al cuerpo de las personas o a sus posesiones físicas, y otros dirigidos a acciones intangibles, enfocadas a la mente de la gente o a sus bienes intangibles (figura 2.1).¹

Nos referimos a estas categorías como *proceso hacia las personas*, *proceso a las posesiones*, *proceso como estímulo mental* y *proceso de información*. Aunque a primera vista las industrias de cada categoría parezcan muy diferentes, un análisis mostrará que en realidad comparten características importantes relacionadas con los procesos. Como consecuencia, los gerentes de diversas industrias aprenden aspectos importantes al estudiar otro tipo de industria dentro de la misma categoría para después crear innovaciones valiosas para su propia organización. Examinemos los motivos por los que estos cuatro

Figura 2.1
Cuatro categorías de servicios

		¿Quién o cuál es el receptor directo del servicio?	
¿Cuál es la naturaleza de la acción de servicio?		Personas	Poseiones
Acciones tangibles	<p><i>Proceso hacia las personas</i> (servicios dirigidos al cuerpo de las personas):</p> <ul style="list-style-type: none"> Transporte de pasajeros Cuidado de la salud Hospedaje Salones de belleza Terapia física Gimnasios Restaurantes/bares Peluquerías Servicios funerarios 	<p><i>Proceso hacia las posesiones</i> (servicios dirigidos a posesiones físicas):</p> <ul style="list-style-type: none"> Transporte de carga Reparación y mantenimiento Almacenaje en bodegas Servicios de limpieza de oficinas Distribución al detalle Lavandería y lavado en seco Recarga de combustible Diseño y mantenimiento de jardinería Eliminación y reciclaje 	
Acciones intangibles	<p><i>Proceso de estímulo mental</i> (servicios dirigidos a la mente de las personas):</p> <ul style="list-style-type: none"> Publicidad/relaciones públicas Artes y entretenimiento Transmisiones por radio y televisión por cable Consultoría en dirección de empresas Educación Servicios de información Conciertos musicales Psicoterapia Religión Buzón de voz 	<p><i>Proceso de información</i> (servicios dirigidos a bienes intangibles):</p> <ul style="list-style-type: none"> Contabilidad Servicios bancarios Procesamiento de datos Transmisión de datos Seguros Servicios legales Programación Investigación Inversión en valores Consultoría de software 	

tipos de procesos con frecuencia tienen implicaciones que los hacen distintivos en lo que respecta a las estrategias de marketing, de operaciones y de recursos humanos.

Proceso hacia las personas

Desde tiempos antiguos, las personas han buscado servicios para sí mismas: ser transportadas, alimentadas, hospedadas, curadas o embellecidas. Para recibir este tipo de servicios, los clientes deben ingresar personalmente al sistema de servicios. ¿Por qué? Porque forman parte integral del proceso y no pueden obtener los beneficios deseados al negociar a distancia con los proveedores de los servicios. En pocas palabras, deben ingresar a la *fábrica de servicios*, que es una instalación física donde personas o máquinas (o ambas) crean y entregan los beneficios del servicio a los clientes. Desde luego, en ocasiones los proveedores del servicio están dispuestos a acudir con los clientes, llevando consigo las herramientas necesarias para realizar su trabajo y crear los beneficios deseados en los lugares preferidos por los clientes.

Si usted, como cliente, desea los beneficios que un servicio de proceso ofrece a las personas, debe estar preparado para cooperar de manera activa con la operación del servicio. Por ejemplo, si usted desea una manicura, debe cooperar con el manicurista especificándole lo que desea, sentarse quieto y presentar cada mano cuando se le solicite para su tratamiento. Si requiere de un examen de los ojos, el optometrista le pedirá que se someta a varias pruebas y, si también revisa la agudeza de su visión, le pedirá que le diga lo que ve en la tabla para examen o en una pantalla.

El tiempo que los clientes deben invertir en los servicios de proceso hacia las personas varía ampliamente, desde abordar un autobús de la ciudad para un recorrido corto, hasta recibir una serie de extensos tratamientos en un hospital. Entre estos dos extremos encontramos actividades como ordenar y comer un alimento, pedir que le laven, corten y peinen el cabello o pasar varias noches en la habitación de un hotel. El resultado de estos servicios (después de un periodo que puede variar desde minutos hasta meses) es un cliente que ha llegado a su destino, que ha satisfecho su hambre, que ahora tiene un cabello limpio y con un corte a la moda, que ha dormido bien una noche lejos de su casa o que goza de una mejor salud física.

Los gerentes deben pensar en el proceso y los resultados desde el punto de vista de lo que le sucede al cliente (o al objeto físico que es procesado). El hecho de reflexionar sobre el proceso de servicio ayuda a identificar no sólo los beneficios que se han creado en cada etapa del proceso, sino también los costos no económicos que han realizado los clientes en términos de tiempo, esfuerzo mental y físico e incluso de temor y dolor.

Proceso hacia las posesiones

Con frecuencia, los clientes le solicitan a las empresas de servicios que den un tratamiento tangible a alguna posesión física (una casa que ha sido invadida por insectos, un seto que ha crecido demasiado, un elevador descompuesto, un paquete que es necesario enviar a otra ciudad, ropa sucia o una mascota enferma).

Muchas de esas actividades son operaciones de manufactura hasta cierto punto, y no implican una producción y consumo simultáneos. Algunos ejemplos son la limpieza, mantenimiento, almacenamiento, mejoramiento o reparación de objetos físicos, tanto vivos como inanimados, que pertenecen al cliente, con el fin de prolongar su utilidad. Entre otros servicios de proceso hacia las posesiones se encuentran el transporte y el almacenamiento de bienes; la venta al mayoreo y la distribución al detalle, así como la instalación, el retiro y la eliminación de equipo; en pocas palabras, toda la cadena de actividades que aumentan el valor y que ocurren durante el tiempo de vida del objeto en cuestión. El proceso del servicio real puede implicar la aplicación de un insecticida a una casa para eliminar hormigas, podar un seto del jardín de un conjunto de oficinas, reparar un automóvil, instalar nuevos programas en una computadora, limpiar un saco o aplicar una inyección al perro de la familia. En cada caso, el resultado debe ser una solución satisfactoria al problema del cliente.

En este tipo de servicios los clientes intervienen físicamente menos que en los servicios de atención personalizada. Considere la diferencia entre la transportación de pasajeros y de paquetes. En el primer caso usted tiene que participar en el viaje para obtener el beneficio de ir de un lugar a otro. Sin embargo, en el caso de los paquetes, usted los deposita en un buzón de correo o en el mostrador de

una oficina postal (o le pide a un mensajero que lo recoja en su casa u oficina) y espera a que sean entregados al destinatario.

En la mayor parte de los servicios de proceso hacia las posesiones, la participación del cliente suele limitarse a entregar el artículo que necesita el tratamiento, solicitar el servicio, explicar el problema y regresar después a recogerlo y a pagar la cuenta. En estos casos, se considera que la producción y el consumo son *separables*. Sin embargo, en ocasiones los clientes deciden estar presentes durante la entrega del servicio, quizás con la intención de supervisar la poda del seto o de tranquilizar al perro de la familia mientras recibe el tratamiento en la clínica veterinaria.

Proceso del estímulo mental

Algunos de los servicios dirigidos a la mente de la gente incluyen la educación, las noticias y la información, el consejo profesional, la psicoterapia, el entretenimiento y ciertas actividades religiosas. Cualquier cosa que afecta la mente de las personas tiene el poder de formar actitudes e influir en el comportamiento. Así pues, cuando los clientes se encuentran en una posición de dependencia o cuando hay potencial para la manipulación, se requiere de estándares éticos firmes y de una supervisión cuidadosa. Para obtener mayor beneficio de este tipo de servicios es necesario que los clientes inviertan tiempo y cierto grado de esfuerzo mental. Sin embargo, los receptores no necesariamente deben estar físicamente presentes en las instalaciones donde se presta el servicio, sino únicamente en comunicación mental con la información que se presenta. Hay un contraste interesante con los servicios de proceso hacia las personas. Los pasajeros pueden dormir durante un vuelo y aun así llegar a tiempo a su destino. Sin embargo, si se duerme en una clase o durante la transmisión televisiva de un programa educativo, ¿usted no sabrá más al final que al principio!

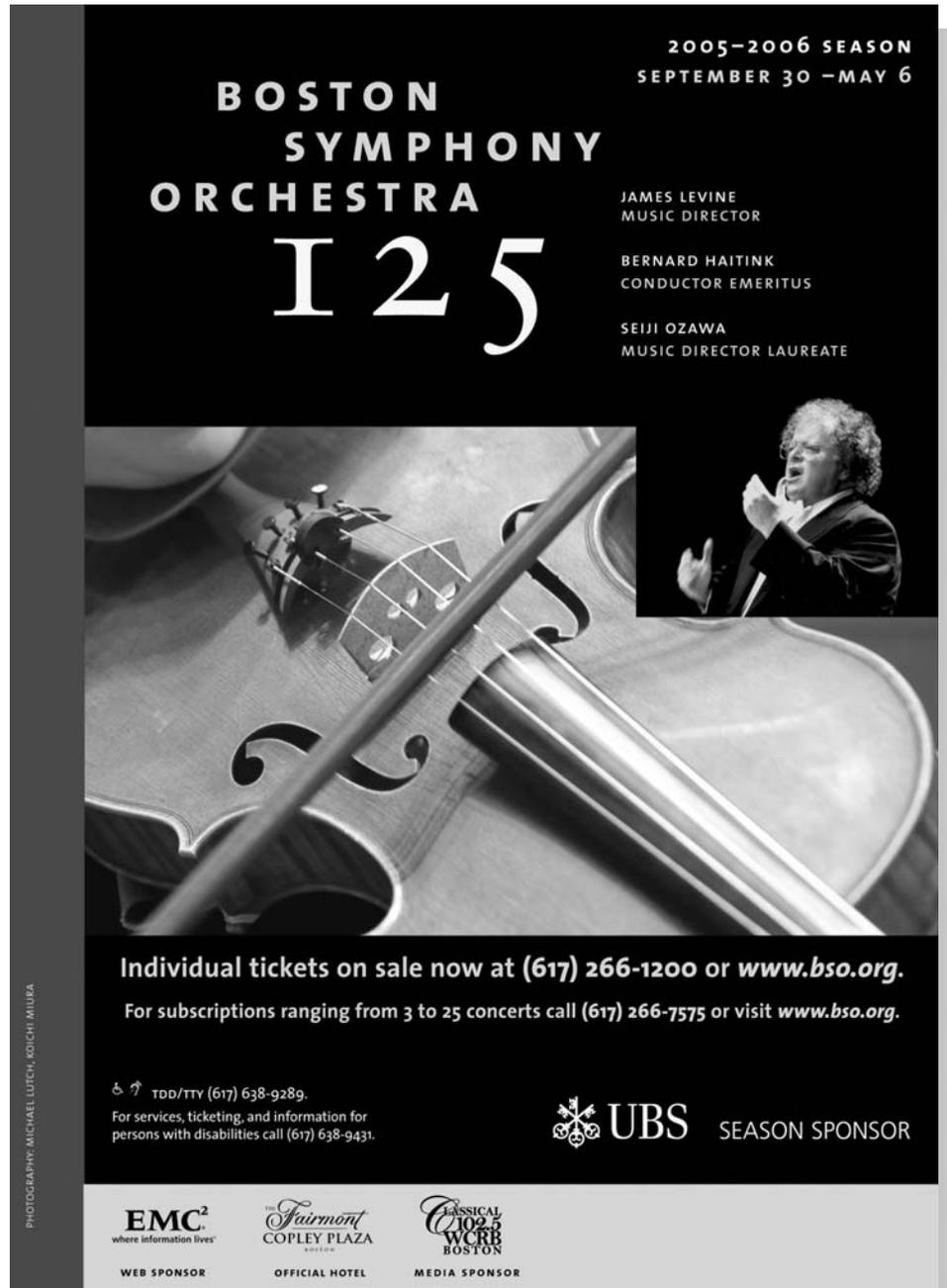
Servicios tales como el entretenimiento y la educación a menudo son creados en un lugar y transmitidos a través de la televisión, la radio o Internet a clientes individuales ubicados en lugares distantes. No obstante, estos servicios también pueden entregarse a grupos de clientes en su lugar de origen, en instalaciones como un teatro o salón de conferencias. Como usted sabe, no es lo mismo ver un concierto en vivo por televisión, que verlo en una sala de conciertos (u otro centro de espectáculos), en compañía de cientos o incluso miles de personas. Los gerentes de las salas de conciertos enfrentan muchos desafíos similares a los proveedores de servicios de proceso hacia las personas. De manera similar, la experiencia de participar en una clase basada en discusiones a través de televisión interactiva por cable carece de la intimidad de una clase donde la gente debate entre sí en el mismo recinto.

Debido a que el contenido fundamental de los servicios de esta categoría se basa en la información (ya sea música, voz o imágenes visuales), pueden convertirse en datos digitales o señales análogas, grabarse para la posteridad y transformarse en un producto manufacturado como un CD o un DVD, los cuales a su vez pueden empacarse y comercializarse de manera muy similar a cualquier otro producto físico. Por ejemplo, los conciertos de la Orquesta Sinfónica de Boston pueden disfrutarse en vivo, verse en vivo o pregrabados por televisión, escucharse en vivo o pregrabados en la radio o adquirirse en grabaciones digitales (figura 2.2). Así pues, los servicios de esta categoría pueden “inventariarse” para ser consumidos después de su producción. De hecho, la misma producción puede consumirse de forma repetida. Para algunos clientes, el hecho de comprar un video educativo para verlo en casa puede ser una mejor solución que tomar una clase. Cada vez es más frecuente que los clientes puedan descargar contenidos electrónicos al solicitarlo por medio de sus computadoras o teléfonos celulares, de proveedores como la tienda de música y video en línea de Apple.

Proceso de información

Las computadoras han revolucionado el proceso de información, aunque no toda la información es procesada por medio de máquinas. Los profesionales de una gran diversidad de campos también utilizan su cerebro para procesar y empaquetar información. La información es el insumo de servicio más intangible que hay, pero se puede transformar en formas tangibles más permanentes como sucede en las cartas, los reportes, los libros, los DC-ROMs o los DVDs. Entre los servicios que dependen en gran medida de la recolección y procesamiento de información encuentran los servicios financieros y profesionales, como la contabilidad, la abogacía, la investigación de marketing, la consultoría de dirección de empresas y los diagnósticos médicos.

Figura 2.2 Asistir a un concierto es sólo una de las muchas formas de consumir una actuación de la Orquesta Sinfónica de Boston. Reprinted by permission of Boston



The poster for the Boston Symphony Orchestra's 125th Anniversary Season (2005-2006) features a black and white photograph of a violin and bow in the foreground, with a conductor in the background. The text is arranged in a clean, modern layout. At the top right, it says "2005-2006 SEASON" and "SEPTEMBER 30 - MAY 6". The main title "BOSTON SYMPHONY ORCHESTRA" is in large, bold, white letters, with "I 25" below it. To the right of the title, the names of the music directors are listed: James Levine, Bernard Haitink, and Seiji Ozawa. At the bottom, there is a section for ticket information, including phone numbers and the website. The bottom of the poster features logos for sponsors: EMC², The Fairmont Copley Plaza, and Classical 102.5 WCRB Boston.

2005-2006 SEASON
SEPTEMBER 30 - MAY 6

**BOSTON
SYMPHONY
ORCHESTRA**

I 25

JAMES LEVINE
MUSIC DIRECTOR

BERNARD HAITINK
CONDUCTOR EMERITUS

SEIJI OZAWA
MUSIC DIRECTOR LAUREATE

Individual tickets on sale now at (617) 266-1200 or www.bso.org.
For subscriptions ranging from 3 to 25 concerts call (617) 266-7575 or visit www.bso.org.

♿ TDD/TTY (617) 638-9289.
For services, ticketing, and information for persons with disabilities call (617) 638-9431.

PHOTOGRAPHY: MICHAEL LUTCH, KOICHI MIURA

EMC² where information lives™ WEB SPONSOR

THE Fairmont COPLEY PLAZA OFFICIAL HOTEL

CLASSICAL 102.5 WCRB BOSTON MEDIA SPONSOR

UBS SEASON SPONSOR

Reproducido con permiso de la Boston Symphony Orchestra y Michael J. Lutch.

La línea entre el proceso de información y el proceso del estímulo mental puede borrarse. Por ejemplo, un corredor de bolsa puede utilizar un análisis de las transacciones de un cliente para recomendar el tipo más apropiado de estrategia de inversión para el futuro. Un abogado de una empresa corporativa podría detectar patrones que implican riesgos legales para los clientes y aconsejarlos de acuerdo con ello. Además, los investigadores de mercado podrían buscar oportunidades para publicar conocimientos útiles que han obtenido al revisar las tendencias con el paso del tiempo. Para simplificar, periódicamente combinaremos nuestra cobertura de los servicios de proceso del estímulo mental y de los servicios de proceso de información bajo el término de *servicios basados en información*.

Conocimientos e implicaciones

Las diferencias entre estas cuatro categorías indican que es imprudente hacer amplias generalizaciones acerca de los servicios. Al mismo tiempo, los gerentes de una industria de servicios en particular no deben caer en la trampa de creer que su situación es única y que no tienen algo que aprender de cualquier otra industria de servicios.

Como clientes, la naturaleza de nuestra participación en la producción de servicios varía ampliamente y puede cambiar con rapidez. Tenemos que visitar la fábrica de servicios para el proceso hacia las personas, pero no para otros tipos de servicios, aun cuando la tradición y las preferencias personales todavía nos llevan a hacerlo. Nuestras decisiones pueden reflejar factores tales como si nos gusta que los empleados nos sirvan personalmente o si preferimos el autoservicio, si estamos dispuestos a acudir a la fábrica del servicio o preferimos obtenerlo desde un lugar distante, como nuestra casa u oficina, qué tan sociables somos y qué tanto planeamos nuestro tiempo para realizar transacciones de servicios. Las actividades de consumo van desde acciones predominantemente tangibles a otras casi totalmente intangibles. El resultado de un servicio basado en la información puede grabarse y almacenarse para su uso posterior, por lo que éste ofrece a los clientes mayor conveniencia y mayor control sobre el uso de su tiempo.

El grado de participación del cliente, tanto en el proceso de información como del estímulo mental, suele estar determinado más por la tradición y el deseo de conocer personalmente al proveedor que por las necesidades del proceso operacional. En el estricto sentido de la palabra, el contacto cara a cara es innecesario en industrias como los servicios bancarios o los seguros. Como cliente, ¿por qué acudir a la fábrica de servicios cuando no hay la necesidad de hacerlo? El hábito y la tradición a menudo residen en las raíces de los sistemas de entrega de servicios existentes y en los patrones de consumo. Los profesionales y sus clientes prefieren conocerse cara a cara porque sienten que de esta forma aprenden más sobre las necesidades, capacidades y personalidades de cada uno. No obstante, la experiencia muestra que es posible, sólo por medio del teléfono o del contacto por correo electrónico, establecer y mantener relaciones personales exitosas basadas en la confianza.

TOMA DE DECISIONES DEL CLIENTE: EL MODELO DE CONSUMO DE SERVICIOS DE TRES ETAPAS

El consumo de cualquier tipo de producto implica su compra y uso. Para desarrollar estrategias de marketing eficaces debemos entender cómo las personas toman decisiones sobre la compra y uso de un servicio, cómo viven los clientes la experiencia de la entrega y el consumo del servicio, y cómo evalúan dicha experiencia.

El consumo de servicios se divide en tres principales etapas: previa a la compra, encuentro del servicio y posterior al servicio. Como se muestra la figura 2.3, cada una de las etapas del modelo del consumo de servicios incluye dos o más pasos. Sin embargo, como se señala en la parte izquierda del diagrama, la naturaleza de estos pasos suele variar entre los servicios de alto y bajo contacto. Asimismo, en cada etapa hay distintos conceptos que nos pueden ayudar a entender, analizar y manejar lo que sucede en el momento. En la parte derecha del diagrama encontrará los conceptos claves que se estudian en este capítulo.

Etapa previa a la compra

La decisión de comprar y utilizar un servicio refleja la activación de una necesidad subyacente en una persona. ¿El traje que planea usar para esa entrevista importante la semana próxima está sucio? ¿Existe un problema de salud que le hace sentir malestar? ¿Tiene hambre? ¿Necesita ayuda para preparar su solicitud de devolución de impuestos? ¿Está buscando algo divertido que hacer en las vacaciones? Una vez que usted reconoce una necesidad, empieza a buscar una solución, y esto requiere del rastreo de información y, en ocasiones, de consejo. Las organizaciones también tienen necesidades. Las decisiones corporativas de compra, que aunque generalmente son más complejas que las individuales y familiares, también exigen la búsqueda de soluciones apropiadas.

Figura 2.3 Las tres etapas del modelo de consumo de servicios



Si su compra es rutinaria e implica un riesgo relativamente bajo, puede pasar rápidamente a la selección y el uso de un proveedor específico de servicios. Incluso, muchas decisiones implican el simple hecho de repetir un comportamiento previo. Sin embargo, en situaciones de mayor riesgo o en las que utiliza un servicio por primera vez, usted podría estar dispuesto a invertir tiempo y esfuerzo para determinar con mayor precisión sus necesidades, conocer las ventajas y desventajas de los posibles cursos de acción e identificar y evaluar a los diversos proveedores. Compare la manera en que llevó a cabo el proceso de solicitud de ingreso a la universidad, con la elección del lugar para consumir una comida económica. El siguiente paso consiste en identificar a los proveedores potenciales y después ponderar los riesgos y beneficios de cada opción antes de tomar la decisión final. En este punto, usted ya ha desarrollado ciertas expectativas sobre la naturaleza de su futura experiencia de servicio y de los beneficios que obtendrá.

Etapa del encuentro de servicio

Después de tomar una decisión de compra, los clientes pasan a la parte principal de la experiencia de servicio: la etapa del encuentro de servicio, que generalmente incluye una serie de contactos con el proveedor elegido (o sus agentes designados). Esta etapa generalmente inicia con el pedido, la solicitud de una reservación o incluso con el envío de una solicitud (considere el proceso que se sigue para obtener un préstamo, la cobertura de un seguro o para ingresar a una universidad o escuela de posgrado). Los contactos pueden adoptar la forma de intercambios personales entre los clientes y los empleados de servicio o de interacciones impersonales con máquinas o computadoras. Durante la entrega muchos clientes empiezan a evaluar la calidad del servicio que están recibiendo y a decidir si cumple sus expectativas. Por lo general, los servicios de alto contacto proporcionan una mayor cantidad de indicios de la calidad que los de bajo contacto.

Etapa posterior al encuentro

Durante la etapa posterior al encuentro, los clientes continúan la evaluación constante de la calidad del servicio. Dependiendo de si las expectativas fueron cubiertas, esta evaluación puede hacer que se sientan satisfechos o insatisfechos con la experiencia de servicio, resultado que afectará sus intenciones futuras, como el hecho de permanecer leales al proveedor que proporcionó el servicio y, a este respecto, hacer recomendaciones positivas o negativas a los miembros de la familia y a otras personas.

LA ETAPA PREVIA A LA COMPRA

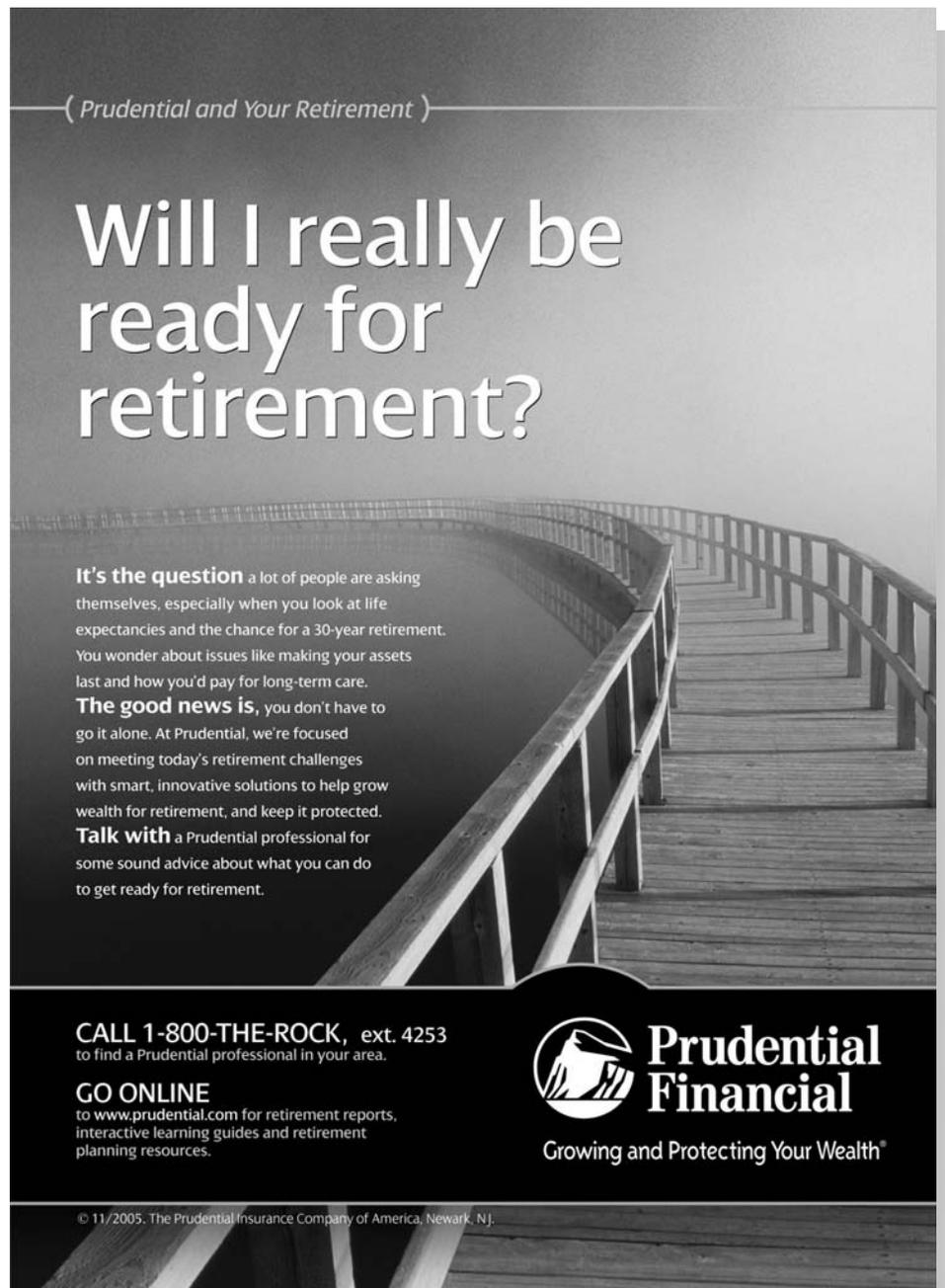
La etapa previa a la compra inicia con la *activación de una necesidad* —la conciencia que tiene un cliente potencial de una necesidad— y continúa con la búsqueda de información y la evaluación de las alternativas, hasta llegar a la toma de una decisión sobre la compra de un servicio.

Los clientes buscan soluciones para las necesidades que les surgen

La gente compra bienes y servicios para cubrir necesidades o deseos específicos. Algunas necesidades están profundamente arraigadas en la mente inconsciente de las personas, y suelen referirse a temas relacionados con la identidad personal y las aspiraciones. Otras necesidades, como aliviar el hambre (una necesidad de corto plazo, pero que surge varias veces al día) o enfrentar, digamos, un dolor de espalda crónico (un problema de largo plazo), son más palpables porque se basan en la situación física del cliente. Fuentes externas, incluyendo las actividades de marketing, también pueden estimular la conciencia de una necesidad. Como se muestra la figura 2.4, Prudential Financial utiliza publicidad para animar a las personas a pensar en sus necesidades de jubilación, al invitarlos a visitar un sitio web en el que pueden aprender más sobre las opciones que tienen. Cuando las personas reconocen una necesidad, tienen mayores probabilidades de sentirse motivadas a tomar medidas para resolverla.

En las economías desarrolladas, los clientes dan mayor prioridad y gastan más dinero en vacaciones, deportes, entretenimiento, comidas en restaurantes y otras experiencias de servicio más elaboradas, incluso a expensas de gastar un poco menos en bienes materiales. Este cambio en el comportamiento y en las actitudes del consumidor brinda oportunidades a las empresas de servicios, que entienden y satisfacen las necesidades cambiantes. Por ejemplo, algunos proveedores de servicios astutos han aprovechado el creciente interés en los deportes extremos y ofrecen servicios tales como

Figura 2.4
La publicidad de Prudential Financial estimula la reflexión sobre las necesidades de jubilación.



(Prudential and Your Retirement)

Will I really be ready for retirement?

It's the question a lot of people are asking themselves, especially when you look at life expectancies and the chance for a 30-year retirement. You wonder about issues like making your assets last and how you'd pay for long-term care.

The good news is, you don't have to go it alone. At Prudential, we're focused on meeting today's retirement challenges with smart, innovative solutions to help grow wealth for retirement, and keep it protected.

Talk with a Prudential professional for some sound advice about what you can do to get ready for retirement.

CALL 1-800-THE-ROCK, ext. 4253
to find a Prudential professional in your area.

GO ONLINE
to www.prudential.com for retirement reports, interactive learning guides and retirement planning resources.



Prudential Financial
Growing and Protecting Your Wealth®

© 11/2005. The Prudential Insurance Company of America, Newark, NJ.

Cortesía de Masterfile Corporation.

ascensos guiados de montaña, salto en paracaídas, viajes en balsa en los “rápidos” y aventuras de ciclismo de montaña. El concepto de experiencias de servicio también se aplica a los negocios y a las situaciones industriales. Considere el ejemplo de las exposiciones comerciales modernas, en donde los exhibidores, incluyendo a los fabricantes, se presentan para atraer el interés de los clientes a través de presentaciones interactivas e incluso por medio del entretenimiento.²

Mientras los consumidores revisan y aclaran sus necesidades, pueden empezar a explorar soluciones y proveedores potenciales. Las soluciones alternativas podrían implicar una decisión entre distintas formas de abordar el mismo problema básico, como contratar una empresa de jardinería para derribar un árbol que está muriendo en su jardín o comprar una motosierra para hacerlo usted

mismo. O bien, elegir entre acudir a una sala de cine, rentar una película para verla en casa, o pedirle una película a su compañía de servicios de cable. Y, desde luego, siempre existe la alternativa de no hacer nada, al menos por el momento. Las alternativas que los consumidores toman en cuenta de forma activa se conocen como *conjunto evocado*, las cuales se derivan de las opciones que los consumidores recuerdan de sus experiencias y exposiciones pasadas, además de las nuevas opciones que destacan fuentes externas, como la publicidad, los exhibidores de detallistas, notas informativas y recomendaciones tanto de personal de servicio como de otros clientes.

La evaluación de un servicio puede ser difícil

Es posible que muchos servicios, especialmente los que proporcionan pocos indicios tangibles, sean difíciles de evaluar antes de su compra. Como resultado, los clientes podrían preocuparse por el riesgo de hacer una compra que después resulte decepcionante. Si usted adquiere un bien físico que resulta insatisfactorio, generalmente puede hacer una devolución o cambio, aunque esto requerirá un esfuerzo adicional de su parte. Estas opciones aún no están tan disponibles en los servicios. A pesar de que algunos servicios pueden repetirse, como lavar otra vez la ropa que no quedó bien limpia, no es una solución práctica en el caso de una obra mal actuada o de un curso mal enseñado (¿usted realmente desearía tomar nuevamente la materia Principios de contabilidad de costos el siguiente semestre?).

La facilidad o dificultad para evaluar de antemano una compra está en función de los atributos del producto. Muchos bienes y algunos servicios tienen una cantidad relativamente alta de *atributos de búsqueda*, es decir, las características tangibles que los clientes pueden evaluar antes de la compra. En contraste, un mayor número de bienes complejos y la mayoría de los servicios enfatizan los *atributos de experiencia*, como la confiabilidad, la facilidad de uso y el apoyo al cliente, que los compradores sin experiencia sólo pueden distinguir durante la entrega y el consumo. Por último, están los *atributos de credibilidad*, que son las características difíciles de evaluar por parte de los clientes, incluso después del consumo, que a menudo se relacionan con los beneficios realmente entregados.³ Al hablar de estas tres dimensiones, debemos tener cuidado de no generalizar demasiado. En particular, pueden existir grandes diferencias entre la capacidad de un cliente experimentado para evaluar un servicio y la de un usuario primerizo.

Atributos de búsqueda

Los atributos de búsqueda ayudan a los clientes a evaluar un producto antes de comprarlo. El estilo, color, textura, sabor y sonido son características que permiten a los potenciales clientes probar un producto antes de adquirirlo. Estas características tangibles ayudan a los clientes a entender y evaluar lo que obtendrán a cambio de su dinero, y a reducir la incertidumbre por riesgos asociados con la situación de compra. Algunos de los productos manufacturados que poseen una gran cantidad de atributos de búsqueda son la ropa, los muebles, los automóviles, el equipo electrónico y los alimentos. También encontramos atributos de búsqueda en muchos ambientes de servicio. Por ejemplo, usted puede valorar algunos atributos antes de visitar un restaurante específico, incluyendo el tipo de comida, el lugar y la disponibilidad de estacionamiento, el “posicionamiento” del restaurante (cena elegante, restaurante familiar o casual, etc.) y los precios. En un hotel, puede pedirle a la recepcionista que le permita ver las habitaciones; puede verificar un campo de golf sin tener que jugar, y hacer un recorrido en un gimnasio y probar uno o dos aparatos de ejercicio.

Atributos de experiencia

Cuando no es posible evaluar los atributos antes de la compra, los clientes deben “experimentar” el servicio para saber lo que recibirán. En el ejemplo del restaurante, usted no sabrá qué tanto le gusta la comida, el servicio proporcionado por el mesero y la atmósfera esa noche en particular, hasta que consuma realmente el servicio.

Las vacaciones, las actuaciones en vivo, los eventos deportivos e incluso muchos procedimientos médicos caen en esta categoría. Aunque la gente puede examinar folletos, explorar con profundidad sitios web que describan un destino específico para vacacionar, ver películas de viajes o leer las críticas de expertos, en realidad no puede evaluar o sentir la belleza asociada con, digamos, escalar las montañas rocosas de Canadá o bucear con esnórquel en el Caribe hasta experimentarlo. Los clientes tampoco pueden confiar siempre en la información que reciben de los amigos, familiares u otras

Figura 2.5
Los abogados necesitan crear una relación de confianza con cada cliente.



fuentes personales al evaluar éstos y otros servicios similares, debido a que las otras personas pueden interpretar o responder al mismo estímulo de diferente manera. Considere sus propias experiencias al seguir las recomendaciones de amigos para ver una película en particular. Tal vez recuerda una ocasión en la que entró al cine con altas expectativas, pero que se sintió desilusionado después de ver la película porque a usted no le gustó tanto como a sus amigos.

Atributos de credibilidad

Se conocen como atributos de credibilidad a las características de los productos que los clientes no pueden evaluar con confianza, incluso después de la compra y el consumo, esto debido a que el individuo se ve forzado a confiar en que se han realizado ciertas tareas, que se traducirán en beneficios. En el ejemplo del restaurante, algunos atributos de credibilidad son las condiciones de higiene de la cocina y la sanidad de los ingredientes de los platillos.

No es fácil para un cliente determinar la calidad del trabajo de reparación y mantenimiento de un automóvil, un aparato electrodoméstico o una pieza de maquinaria industrial. Los pacientes generalmente no pueden evaluar la calidad de los procedimientos dentales complejos realizados por su dentista. Considere la compra de servicios profesionales. La gente busca este tipo de ayuda precisamente porque carece de la capacitación y la pericia necesarias; piense en servicios de consejo psicológico, cirugía, consejo legal y consultoría. ¿Cómo puede estar realmente seguro de que le hicieron el mejor trabajo? En ocasiones todo se reduce a tener confianza en las habilidades del proveedor (figura 2.5).

La incertidumbre sobre los resultados incrementa el riesgo percibido

El *riesgo percibido* es especialmente importante para los servicios que son difíciles de evaluar antes de la compra y el consumo. Los usuarios primerizos suelen mostrar mayor incertidumbre. Recuerde cómo se sintió la primera vez que tomó una decisión para elegir y utilizar un servicio poco conocido, especialmente uno con consecuencias relevantes. Es probable que se haya sentido preocupado por un posible resultado negativo. Mientras peor es el resultado posible y mayores son las probabilidades de que ocurra, mayor es la percepción de riesgo. En la tabla 2.1 se muestran siete categorías de riesgos percibidos.

Tabla 2.1 Riesgos percibidos en la compra y el uso de servicios

TIPO DE RIESGO	EJEMPLOS DE PREOCUPACIÓN DE LOS CLIENTES
Funcional (resultados insatisfactorios de desempeño)	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Este curso de capacitación me proporcionará las habilidades que necesito para conseguir un mejor trabajo? • ¿Será aceptada esta tarjeta de crédito donde quiera y cuando quiera hacer una compra? • ¿Podrán eliminar en la tintorería las manchas de este pantalón?
Financiero (pérdida monetaria, costos inesperados)	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Perderé dinero si realizo la inversión que me recomendó mi corredor de bolsa? • ¿Podrán robar mi identidad si hago esta compra a través de Internet? • ¿Tendré muchos gastos inesperados si salgo estas vacaciones? • ¿La reparación de mi automóvil costará más que el cálculo estimado?
Temporal (pérdida de tiempo, consecuencias de los retrasos)	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Tendré que hacer fila antes de entrar a la exhibición? • ¿El servicio en este restaurante será tan lento que llegaré retrasado a mi cita de la tarde? • ¿La remodelación de nuestro baño quedará terminada antes de que nuestros amigos lleguen de visita?
Físico (daño personal o deterioro de las posesiones)	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Me lastimaré si voy a esquiar a esa estación? • ¿Se dañará el contenido de este paquete en el correo? • ¿Me enfermaré si viajo al extranjero durante las vacaciones?
Psicológico (temores y emociones personales)	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo puedo estar seguro de que este avión no se estrellará? • ¿El consultor me hará sentir como un tonto? • ¿Me desagradará el diagnóstico del médico?
Social (cómo piensan y reaccionan otros)	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué pensarán de mí mis amigos si saben que me alojé en este motel barato? • ¿Aprobarán mis parientes el restaurante que elegí para la cena familiar? • ¿Desaprobarán mis colegas de negocios mi selección de un despacho de abogados desconocido?
Sensorial (efectos no deseados en cualquiera de los cinco sentidos)	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Desde mi mesa del restaurante, tendré una vista al estacionamiento en lugar de a la playa? • ¿Será cómoda la cama del hotel? • ¿Permaneceré despierto debido al ruido de los huéspedes de la habitación contigua? • ¿Mi habitación olerá a cigarro? • ¿El café del desayuno tendrá un sabor desagradable?

¿De qué manera pueden los consumidores manejar el riesgo percibido?

La gente que se siente incómoda con los riesgos percibidos durante la etapa previa a la compra puede utilizar varios métodos para reducirlos. De hecho, es probable que usted haya probado algunas de las siguientes estrategias de reducción de riesgos antes de decidir la compra de un servicio:

- Buscar información de fuentes personales respetadas (familiares, amigos, compañeros).
- Confiar en una empresa que tiene buena reputación.
- Pedir garantías.
- Visitar las instalaciones del servicio o probar algunos aspectos de éste antes de comprarlo.
- Preguntar a empleados conocedores sobre los servicios de la competencia.
- Examinar indicios tangibles u otras evidencias físicas.
- Usar Internet para comparar ofertas de servicios y para buscar críticas y evaluaciones independientes.

¿Cuáles estrategias de reducción de riesgo pueden desarrollar los proveedores de servicios?

Las empresas que están bien manejadas trabajan duro para reducir el riesgo percibido al adquirir ciertos servicios, especialmente cuando éstos son costosos y tienen resultados perdurables. Las estrategias varían de acuerdo con la naturaleza del servicio, y pueden incluir todas o algunas de las siguientes características:

- Ofrecen garantías de desempeño.
- Otorgan garantías de devolución del dinero (o de repetir el servicio).
- Permiten que los clientes potenciales vean una presentación anticipada del servicio a través de folletos, sitios web y videos.
- Animar a los clientes potenciales a visitar las instalaciones de servicio antes de la compra.
- Instituyen procedimientos de seguridad visibles.
- Capacitan a los miembros del personal para que sean respetuosos y muestren empatía al tratar con los clientes.
- Proporcionan acceso las 24 horas del día, los siete días de la semana a través de una línea telefónica gratuita de un centro de servicios al cliente o un sitio web informativo.

- Transmiten mensajes automatizados a un teléfono celular designado sobre problemas previstos (por ejemplo, una línea aérea que mantiene a los clientes actualizados sobre el retraso de los vuelos).
- Permiten que los clientes tengan acceso a información en línea sobre la situación de un pedido o procedimiento.

Tal vez usted ha tenido la experiencia de hacer el seguimiento de un paquete importante enviado a través de FedEx, DHL, UPS u otra empresa de logística. El hecho de saber que puede conocer la ubicación de su paquete conforme pasa por todo el sistema resulta muy tranquilizante. Lo mismo sucede al tratar con un representante de servicios que se toma la molestia de calmarlo y de responder a todas sus preguntas de una forma útil y directa. Esto le da la confianza de que tomará las decisiones correctas, de que recibirá las soluciones relevantes para su situación y de que después sentirá que obtuvo un valor justo a cambio de su dinero, tiempo y esfuerzo.

Respuestas estratégicas para manejar las percepciones de riesgo del cliente

Entre los factores que provocan que los servicios sean grandes experiencias y tengan muchos atributos de credibilidad están el hecho de que el desempeño sea transitorio, ya que es aquí donde participan muchos elementos intangibles, además de que la variabilidad de los insumos y resultados con frecuencia produce problemas del control de calidad. Estas características representan desafíos especiales para los comerciantes de servicios, porque los obligan a encontrar maneras de dar seguridad a los clientes y de reducir los riesgos percibidos asociados con la compra y uso de servicios, cuyo desempeño y valor no pueden predecirse con facilidad, y que incluso pueden ser difíciles de constatar después del consumo.

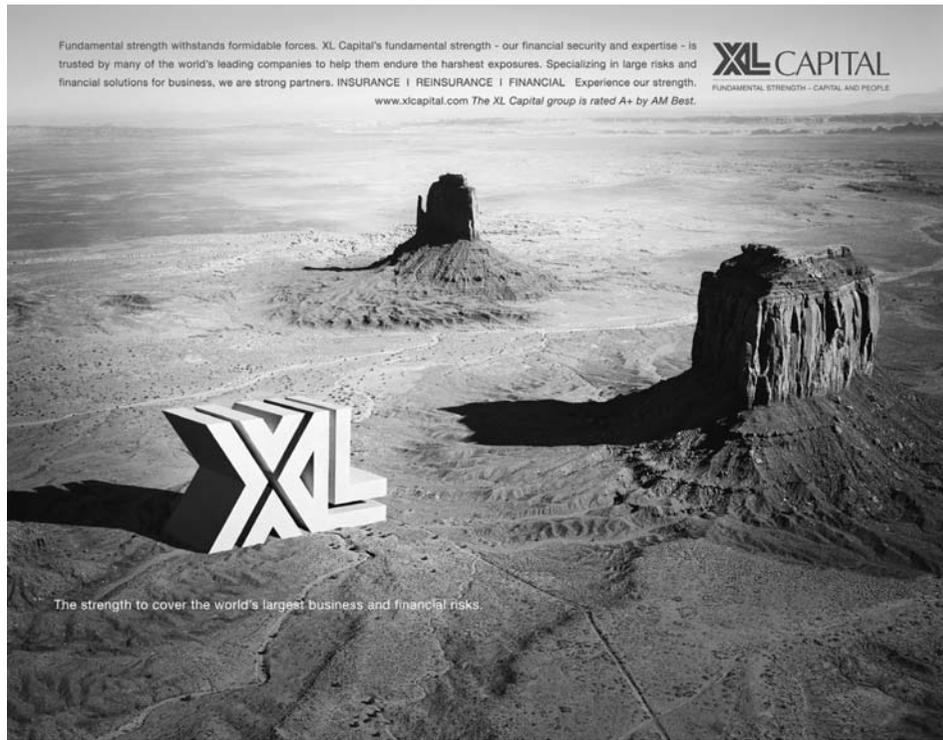
Los mercadólogos que manejan productos altos en atributos de experiencia, a menudo buscan crear más atributos de búsqueda para atraer a los clientes potenciales. Un método para esto consiste en ofrecer una muestra gratuita. Algunos proveedores de servicios de cómputo en línea han adoptado esta estrategia. Por ejemplo, AOL (America Online) ofrece a sus potenciales usuarios un programa gratuito y la oportunidad de probar sus servicios sin cargo durante un periodo limitado. Esta estrategia reduce la preocupación de los clientes de hacer un contrato de pago sin primero probar el servicio. AOL espera que los consumidores queden "atrapados" en sus servicios de Internet al final del periodo de prueba gratuito. Un método utilizado por AOL es el de distribuir un CD en un empaque, el cual se entrega a domicilio a los suscriptores de periódicos locales (figura 2.6).

La publicidad es otra manera de ayudar a los clientes a visualizar los beneficios de un servicio. Por ejemplo, la única cosa tangible que los clientes de las tarjetas de crédito reciben directamente de la empresa es una pequeña tarjeta de plástico, seguida por un estado de cuenta que se entrega cada mes. Sin embargo, difícilmente es ésta la esencia de los beneficios que proporciona este servicio de

Figura 2.6 AOL ofrece un programa de prueba gratuito para atraer clientes potenciales.



Figura 2.7
XL Capital
promociona sus
ventajas al comprar
seguros para grandes
riesgos.



2003-2004 XL Capital Ltd. Todos los derechos reservados.

bajo contacto. Piense en los anuncios de tarjetas de crédito que ha visto recientemente. ¿Promocionaban la propia tarjeta o mostraban productos atractivos que usted podría comprar y lugares exóticos a los que podría viajar al utilizarla? Este tipo de anuncios estimula el interés de los clientes al mostrarles evidencias físicas de los beneficios del uso de la tarjeta de crédito.

Las compañías de seguros acostumbran utilizar metáforas publicitarias, para así demostrar su tamaño y ventajas fundamentales al ayudar a proteger a las empresas de los grandes riesgos que pueden correr, incluyendo los que resultan de factores climáticos y ambientales (como los huracanes). La empresa financiera XL Capital muestra su logotipo en forma de un obelisco gigante ubicado entre unos acantilados y un faro (figura 2.7), así como también en otros escenarios dramáticos.

Los proveedores de servicios que cuentan con muchas características de credibilidad enfrentan un desafío aún mayor. Profesionistas como médicos, arquitectos y abogados con frecuencia muestran sus títulos académicos y otros certificados porque desean que los clientes “vean” los documentos que los califican como proveedores expertos de un servicio. Muchas empresas profesionales han creado sitios web para informar a los clientes potenciales acerca de sus servicios, resaltar su experiencia e incluso mostrar desempeños exitosos pasados.

La evaluación de este tipo de servicios puede verse afectada por las interacciones de los clientes con el ambiente físico del negocio, los empleados e incluso con otros clientes. Por ejemplo, es probable que la experiencia que obtuvo al cortarse el cabello se combine con su impresión del salón de belleza, lo bien que le puede describir al estilista lo que desea, la habilidad del estilista para entender y hacer lo que usted pide y la apariencia de los otros clientes y empleados del salón. Las organizaciones inteligentes, que tienen múltiples puntos de contacto con los clientes, se esmeran en un *manejo de evidencias*, es decir, un método explícito y organizado para presentar a los clientes evidencias congruentes de sus capacidades en forma de indicios transmitidos por medio del vestuario y comportamiento de sus empleados y de la apariencia del mobiliario, equipo e instalaciones.⁴

Comprensión de las expectativas que tienen los clientes del servicio

Los clientes evalúan la calidad del servicio al comparar lo que esperan con lo que perciben haber recibido de un proveedor en particular. Si sus expectativas se cumplen o se superan, los clientes consideran

haber recibido un servicio de alta calidad. Siempre y cuando la relación entre el precio y la calidad sea aceptable, y otros factores situacionales y personales sean positivos, es probable que los clientes se sientan satisfechos y, por lo tanto, sean más propensos a realizar compras repetidas y a permanecer leales a ese proveedor. Sin embargo, si la experiencia del servicio no cumple sus expectativas, los clientes podrían quejarse de la mala calidad del servicio, sufrir en silencio o cambiar de proveedor en el futuro.⁵ En los mercados de servicios altamente competitivos, los clientes esperan cada vez más que los proveedores se anticipen a sus necesidades y que las satisfagan.⁶

Las expectativas de los clientes sobre lo que constituye un buen servicio varían de un negocio a otro. Por ejemplo, a pesar de que la contabilidad y la cirugía veterinaria son servicios profesionales, la experiencia de reunirse con un contador para hablar sobre la devolución de impuestos es muy diferente de la experiencia de visitar a un veterinario para buscar un tratamiento para su mascota enferma. También es probable que las expectativas varíen con relación a los diversos proveedores de servicios con posicionamientos diferentes en la misma industria. Los viajeros que esperan no recibir alimentos en un vuelo doméstico corto en un servicio con descuento, sin duda se sentirían muy insatisfechos si recibieran el mismo nivel de servicios en la clase turista de una línea aérea de servicio completo que vuela largas rutas internacionales. Cuando los compradores corporativos o individuales evalúan la calidad de un servicio, es probable que lo comparen con un estándar interno previo a la experiencia del servicio.⁷ La calidad percibida es el resultado de comparar el servicio que usted cree haber obtenido contra lo que esperaba recibir. Las expectativas que tiene la gente acerca de los servicios están influenciadas por experiencias pasadas con un proveedor específico, por las alternativas de servicios en la misma industria o por servicios relacionados en industrias diferentes. Si usted no tiene una experiencia previa relevante, podría basar sus expectativas previas a la compra, en comentarios de boca a boca, notas informativas o en los propios esfuerzos de marketing de la empresa. Las empresas inteligentes manejan las expectativas de los clientes en cada paso del encuentro de servicio, para que esperen obtener lo que la empresa puede entregar.⁸

Las expectativas también cambian con el paso del tiempo, al verse influenciadas por factores controlados tanto por el proveedor (publicidad, fijación de precios, nuevas tecnologías e innovación de servicios), como por las tendencias sociales, el consejo de las organizaciones de consumidores y el mayor acceso a la información a través de los medios masivos y de Internet. Por ejemplo, los consumidores de servicios para el cuidado de la salud ahora están más informados y a menudo buscan un papel más participativo en las decisiones relacionadas con tratamientos médicos. El apartado de Perspectivas de servicio 2.1 describe una nueva conducta asertiva entre las personas que tienen hijos con enfermedades graves.

Los componentes de las expectativas del cliente

Las expectativas poseen varios elementos, incluyendo el servicio deseado, el servicio adecuado, el servicio pronosticado y la zona de tolerancia que cae entre los niveles de servicio deseados y adecuados. El modelo de la figura 2.8, creado por los profesores A. Parasuraman, Leonard Berry y Valerie Zeithaml, muestra cómo se forman las expectativas del servicio deseado y del servicio adecuado.⁹

Niveles de servicio deseado y adecuado

El *servicio deseado* es el tipo de servicio que los clientes esperan recibir. Se trata de un “nivel anhelado”, una combinación de lo que los clientes creen que pueden y deben recibir en el contexto de sus necesidades personales. Sin embargo, la mayoría de los clientes son realistas, al reconocer que la empresa no siempre puede entregar su nivel preferido de servicio, también poseen un umbral del nivel de expectativas, denominado *servicio adecuado*, al cual se define como el nivel mínimo de servicio que los clientes aceptarán sin sentirse insatisfechos. Los niveles de las expectativas, tanto del servicio deseado como del adecuado, reflejan las promesas explícitas e implícitas del proveedor, los comentarios de otras personas y la experiencia pasada del cliente (si la tiene) con esta empresa.¹⁰

Nivel de servicio pronosticado o predicho

El nivel de servicio que los clientes en realidad esperan recibir se conoce como *servicio pronosticado* o *servicio predicho*, el cual afecta directamente la forma en que los clientes definen el “servicio adecuado” en una ocasión específica. Si se pronostica un buen servicio, el nivel adecuado será mayor que si se pronostica un servicio deficiente. Las predicciones que hace el cliente sobre el servicio pueden relacionarse con una situación determinada. Por ejemplo, de acuerdo con sus experiencias pasadas, los clientes que visitan un museo en un día de verano pueden esperar encontrar filas más largas si el

PERSPECTIVAS DE SERVICIO 2.1

Los padres buscan participar en las decisiones médicas que afectan a sus hijos

Muchos padres desean participar activamente en las decisiones relacionadas con el tratamiento médico de sus hijos. Gracias, en parte, a la profunda cobertura que han hecho los medios masivos sobre los avances médicos y temas relacionados con la salud, así como a los esfuerzos educativos de los defensores de los consumidores, los padres están más informados y son más asertivos que las generaciones pasadas, y ya no están dispuestos a aceptar tan fácilmente las recomendaciones de los especialistas médicos. En particular, los padres que tienen un hijo con defectos congénitos o que ha desarrollado una enfermedad que amenaza su vida, a menudo están dispuestos a invertir inmensas cantidades de tiempo y energía para aprender todo lo que puedan acerca del padecimiento. Algunos incluso han fundado organizaciones sin fines de lucro, dedicadas a una enfermedad específica, para reunir a otras familias que enfrentan los mismos problemas y para ayudar a recabar dinero para investigación y tratamientos.

Internet ha facilitado el acceso a la información del cuidado de la salud y a los hallazgos de las investigaciones. En un estudio realizado en Texas, por el Heart Center, de 160 individuos con hijos con problemas cardíacos y que tenían acceso a Internet, descubrió que el 58 por ciento de ellos obtuvo información relacionada con el diagnóstico. Cuatro de cada cinco usuarios que buscaron información sobre cardiología comentaron que era fácil localizarla; de

ellos, la mitad pudo nombrar su sitio web favorito de cardiología. Casi todos consideraron que la información era útil para entender la enfermedad de su hijo. El estudio reportó que incluso seis de los padres crearon sitios web personales interactivos relacionados específicamente con el defecto cardíaco congénito de su hijo.¹¹

Al comentar sobre el fenómeno de los padres muy informados, el médico Norman J. Siegel, antiguo jefe de pediatría del hospital infantil Yale New Haven, hizo la siguiente observación:

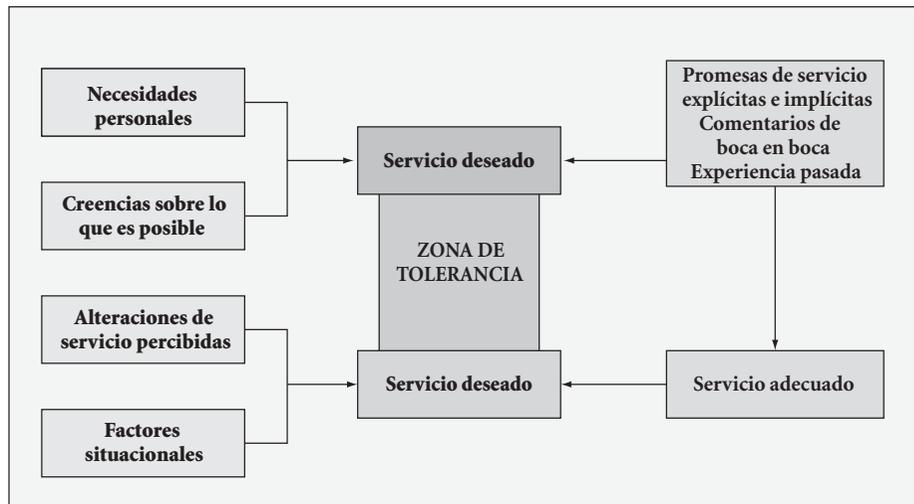
En la actualidad la práctica es diferente. Los viejos días de “confíe en mí, yo me voy a encargar de esto” se han ido por completo. Yo veo a muchos pacientes que llegan cargando un archivo con impresiones de Internet que desean saber por qué el doctor fulano escribió eso. También acuden a salones de chat; desean conocer el proceso de la enfermedad y si es crónica. Algunos padres están casi tan bien informados como un joven estudiante de medicina o un residente.

El doctor Siegel comentó que acepta esta tendencia y que disfruta las discusiones, pero admitió que algunos médicos no han podido adaptarse.

Fuente: Christopher Lovelock y Jeff Gregory, “Yale New Haven Children’s Hospital”, New Haven, CT: Yale School of Management, 2003 (caso).

clima es malo que si el día está soleado. Así pues, una espera de 10 minutos para comprar boletos en un día frío y lluvioso de verano no estaría por debajo de su nivel de servicio adecuado. Otro factor que puede establecer esta expectativa es el nivel anticipado del servicio de otros proveedores.

Figura 2.8
Factores que influyen en las expectativas que tienen los clientes del servicio.



Fuente: adaptado de Valarie A. Zeithaml, Leonard A. Berry y A. Parasuraman, “The Nature and Determinants of Customer Expectations of Service”, *Journal of the Academy of Marketing Science* 21, No. 1 (1993): 1-12.

Zona de tolerancia

Es posible que a las empresas se les dificulte lograr una entrega coherente por parte de todos los empleados, e incluso por el mismo empleado de servicio, a diferentes horas del día y de un día a otro. El rango en que los clientes están dispuestos a aceptar estas variaciones se denomina *zona de tolerancia* (vea la figura 2.3). Un mal desempeño provoca frustración e insatisfacción, en tanto que si supera el nivel de servicio deseado suele agrandar y sorprender a los clientes. Otra forma de entender la zona de tolerancia consiste en considerarla como el rango de servicio dentro del cual los clientes no ponen atención explícita a su desempeño.¹² Cuando el servicio cae fuera de este rango los clientes reaccionan, ya sea de forma positiva o negativa.

El tamaño de la zona de tolerancia puede ser más grande o más pequeña para cada cliente, dependiendo de factores tales como la competencia, el precio o la importancia de los atributos del servicio específico, cada uno de los cuales puede influir en el nivel del servicio adecuado. En contraste, los niveles de servicio deseado tienden a aumentar de manera muy lenta en respuesta a las experiencias acumuladas del cliente. Considere al propietario de un pequeño negocio que necesita un consejo de su contador. El nivel ideal de su servicio profesional podría ser una respuesta bien pensada al siguiente día. Sin embargo, si el propietario hace la solicitud en la etapa del año en que todos los contadores están ocupados preparando las devoluciones, corporativas e individuales de impuestos, probablemente sepa por experiencia que no puede esperar una respuesta rápida. Aunque es probable que su nivel ideal de servicio no cambie, su zona de tolerancia del tiempo de respuesta puede ser más amplia debido a que en las épocas más ocupadas del año tiene un umbral más bajo del servicio adecuado.

Es importante que las empresas entiendan qué tan amplia es la zona de tolerancia de sus clientes. En un estudio de los huéspedes de hoteles vacacionales de cuatro y cinco estrellas ubicados al norte de Chipre (en la zona este del Mediterráneo), Halil Nadiri y Kashif Hussain encontraron una zona de tolerancia relativamente estrecha entre los niveles de servicio deseado y adecuado.¹³ Un examen de los atributos individuales demostró que los clientes son más sensibles a los aspectos intangibles, como un servicio rápido, la cortesía de los empleados y la comodidad de las horas de operación, que a los aspectos tangibles, como las instalaciones físicas y el equipo aparentemente moderno.

Toma de decisión de la compra de un servicio

Después de evaluar las alternativas posibles, el consumidor puede estar preparado para tomar una decisión y seleccionar una opción sobre otras. Muchas decisiones de compra son bastante sencillas y se pueden tomar con rapidez, sin demasiada reflexión (los riesgos percibidos son bajos, las alternativas son claras y, debido a que ya han sido utilizados, es fácil entender sus características). Si el consumidor ya tiene un proveedor favorito, es probable que lo elija nuevamente al no existir una razón para no hacerlo.

Sin embargo, en muchos casos las decisiones implican hacer un balance. El precio suele ser la principal variable: ¿vale la pena pagar más por un servicio más rápido, como cuando uno elige entre un taxi y un autobús? ¿O por un mejor asiento en un teatro, para estar más cerca de los actores? ¿O por un automóvil rentado más grande, el cual les brindará más espacio a los miembros de la familia en un largo viaje de vacaciones? En las decisiones más complejas, el balance puede incluir múltiples atributos: al elegir una línea aérea, la comodidad de los horarios, la confiabilidad, el confort de los asientos, la atención de la tripulación y la disponibilidad de alimentos pueden variar mucho entre los diferentes transportes, incluso con las mismas tarifas. Una vez que se ha tomado una decisión, el consumidor está preparado para pasar a la etapa del encuentro de servicio. Este paso puede suceder de manera inmediata, como ocurre cuando uno decide llamar un taxi o entrar a un restaurante de comida rápida; o puede requerir primero de una reservación, como cuando se planea un vuelo o se asiste al teatro a una actuación en vivo.

LA ETAPA DEL ENCUENTRO DE SERVICIO

Su experiencia de compra y consumo de un servicio generalmente adopta la forma de una serie de encuentros. Un *encuentro de servicio* es un periodo durante el cual usted, como cliente, interactúa directamente con un proveedor de servicios.¹⁴ Aunque algunos de estos encuentros son muy breves y

para ellos sólo hay que dar unos cuantos pasos (considere lo que implica un viaje en taxi o una llamada telefónica), otros pueden extenderse por mucho tiempo e incluir múltiples acciones con grados variables de complejidad. Una comida de lujo en un restaurante podría extenderse por un par de horas; una visita a un parque temático podría durar todo el día. Si usted utiliza un servicio que requiere de una reservación, el primer paso se podría haber realizado días o incluso semanas antes de llegar a la instalación de servicio.

Los encuentros de servicio como “momentos de la verdad”

Richard Normann adoptó la metáfora del “momento de la verdad” de las corridas de toros para demostrar la importancia de los puntos de contacto con los clientes:

[Nosotros] podríamos decir que la calidad percibida tiene lugar en el momento de la verdad, cuando el proveedor del servicio y el cliente se confrontan en el ruedo. En ese momento cada uno está por su cuenta... Lo que conforma el proceso de entrega del servicio incluye la habilidad, la motivación y las herramientas utilizadas por el representante de la empresa, así como las expectativas y el comportamiento del cliente.¹⁵

En las corridas de toros, lo que está en juego es la vida del toro o del matador (o quizás la de ambos). El momento de la verdad es el instante en el que el matador quita hábilmente la vida al toro con su espada. ¡Aunque esta analogía difícilmente resultará cómoda para una organización de servicios que trata de establecer relaciones de largo plazo con sus clientes! La idea de Normann, desde luego, es que lo que está en juego es la vida de la relación. A diferencia de las corridas de toros, la meta del marketing de relación, el cual estudiaremos con profundidad en el capítulo 12, consiste en evitar que un encuentro desagradable destruya lo que ya es o tiene el potencial de ser: una relación de largo plazo mutuamente valorada.

Jan Carlzon, antigua directora ejecutiva de Scandinavian Airlines System (SAS), utilizó la metáfora del “momento de la verdad” como punto de referencia para transformar a SAS de ser un negocio impulsado por las operaciones a ser una aerolínea impulsada por el cliente. Carlzon hizo los siguientes comentarios sobre la aerolínea:

El año pasado, cada uno de nuestros 10 millones de clientes tuvo contacto con aproximadamente cinco empleados de SAS, y este contacto duró en promedio 15 segundos cada vez. Así pues, SAS se “crea” 50 millones de veces al año, durante 15 segundos cada vez. Estos 50 millones de “momentos de la verdad” son los que en última instancia determinan si SAS será una compañía exitosa o fracasada; se trata de los momentos en los que debemos demostrar a nuestros clientes que SAS es su mejor alternativa.¹⁶

Cada negocio de servicios enfrenta desafíos similares al definir y manejar los momentos de la verdad que sus clientes enfrentarán en una industria específica.

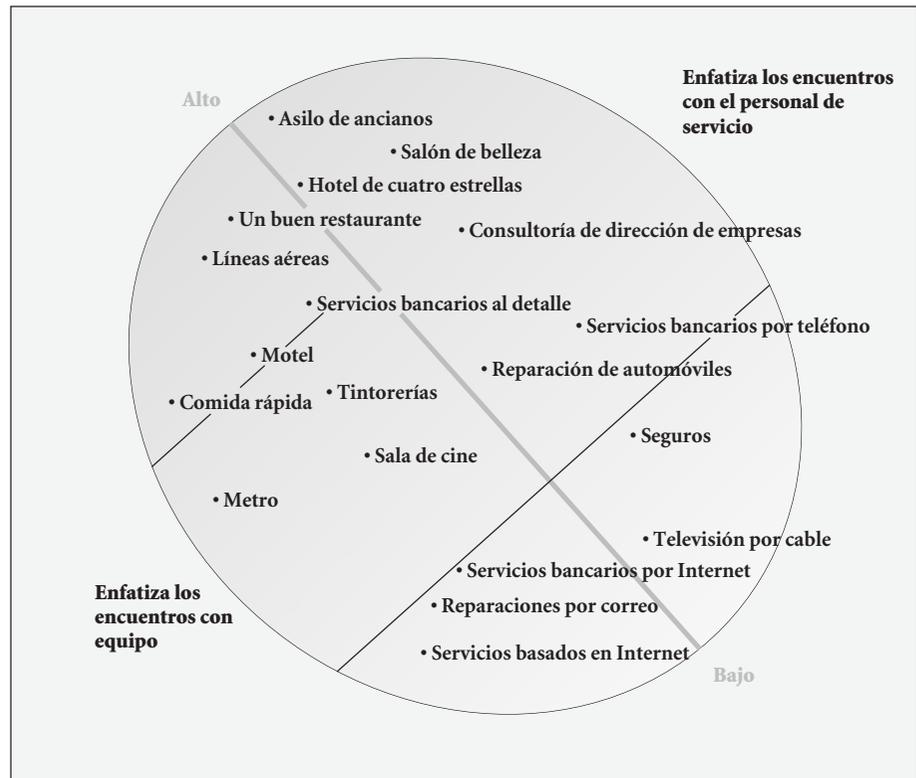
Los encuentros de servicio varían desde un alto contacto hasta un bajo contacto

Cada una de las cuatro categorías de servicios descritas al inicio del capítulo implica distintos niveles de contacto con la operación del servicio. En la figura 2.9 agrupamos en tres niveles los servicios de contacto con el cliente, lo que representa el grado de interacción con el personal de servicio, con los elementos físicos del servicio o con ambos. Usted observará que los servicios bancarios al detalle tradicionales, los servicios bancarios telefónicos de persona a persona y los servicios bancarios por Internet se ubican en zonas muy diferentes del gráfico. Al reconocer que el nivel de contacto con el cliente cubre un espectro, es útil estudiar las diferencias que hay entre las organizaciones en los extremos alto y bajo, respectivamente.

Servicios de alto contacto

El uso de un servicio de alto contacto supone interacciones entre los clientes y la empresa a lo largo de toda la entrega del servicio. La exposición del cliente al proveedor del servicio adopta una forma física y tangible. Cuando los clientes visitan la instalación donde se entrega el servicio, ingresan a una “fábrica” del servicio, algo que sucede realmente en un ambiente de manufactura. Desde esta perspectiva, un motel es una fábrica de alojamiento, un hospital es una fábrica de trata-

Figura 2.9
Niveles de contacto
del cliente con las
empresas de servicios



miento de la salud, una línea aérea es una fábrica de transporte por el aire, y un restaurante es una fábrica de servicio de comida. Debido a que cada una de estas industrias se enfoca en “procesar” personas en lugar de objetos inanimados, el desafío de marketing consiste en lograr que la experiencia sea atractiva para los clientes en términos tanto del ambiente físico como de sus interacciones con el personal de servicio. Durante el transcurso de la entrega de un servicio, los clientes generalmente se ven expuestos a muchos indicios físicos sobre la empresa: el exterior e interiores de sus edificios, el equipo y el mobiliario, la apariencia y el comportamiento del personal de servicio e incluso los otros clientes.

Servicios de bajo contacto

En el extremo opuesto del espectro, los servicios de bajo contacto implican poco o ningún contacto físico entre los clientes y los proveedores del servicio. En su lugar, el contacto se lleva a cabo a distancia a través de canales electrónicos o físicos de distribución, una tendencia que está creciendo con rapidez en la sociedad actual, que está orientada hacia la comodidad. Muchos servicios de alto contacto y de contacto medio se están transformando en servicios de bajo contacto debido a que los clientes recurren más al autoservicio, realizan sus transacciones bancarias y de seguros por medio del correo, del teléfono y de Internet, o investigan y contratan una gran cantidad de servicios basados en información al visitar sitios web en lugar de instalaciones tradicionales. Tal como se destaca en la figura 2.9, algunas industrias de servicios ofrecen a los clientes diversas opciones de sistemas de entrega, con distintos niveles de contacto.

Si usted es como la mayoría de las personas, es probable que utilice de manera alternada canales de entrega de alto y bajo contacto de los servicios bancarios. La naturaleza de sus encuentros con el banco varía de acuerdo a esto.

El sistema de servucción

Los investigadores franceses Pierre Eiglier y Eric Langeard fueron los primeros en definir los negocios de servicios como un sistema que integraba el marketing, las operaciones y los clientes. Ellos

acuñaron el término *sistema de servucción* (al combinar las palabras servicio y producción) para describir la parte del ambiente físico de la empresa de servicios que los clientes pueden ver, el personal de servicio, otros clientes y, muy importante, al cliente en persona.¹⁷ Posteriormente, Christopher Lovelock amplió este marco conceptual para incluir tres elementos que se traslapan:

- Las *operaciones de servicio*, donde se procesan los insumos y se crean los elementos del producto de servicio.
- La *entrega del servicio*, donde se realiza el “ensamblaje” final de estos elementos y se entrega el producto al cliente, a menudo en presencia de otros clientes.
- Los *otros puntos de contacto*, que abarca todos los puntos de contacto con los clientes, incluyendo la publicidad, la facturación y la investigación de mercado.

Partes de este sistema son visibles (o aparentes) para los clientes; otras están ocultas y, como señala Richard Chase, es posible que el cliente ni siquiera sepa de su existencia.¹⁸ Algunos autores utilizan los términos “front office” y “back office” para referirse a las partes visibles e invisibles de la operación. Otros hablan del “escenario” y “bambalinas”, empleando la analogía del teatro para enfatizar la idea de que el servicio es un tipo de actuación.¹⁹ Más adelante en el capítulo estudiaremos esta analogía con mayor detalle.

Operaciones de servicio

Como en una obra de teatro, los componentes visibles de las operaciones de servicio pueden dividirse en las relacionadas con los actores (o personal de servicios) y las relacionadas con el escenario (o instalaciones físicas, equipo y otros elementos tangibles). Como cualquier público, los clientes evalúan la producción con base en los elementos que experimentan durante sus encuentros y en el resultado percibido del servicio. Lo que sucede tras bambalinas carece de interés. Desde luego, si el personal y los sistemas tras bambalinas (por ejemplo, la facturación, los pedidos y la contabilidad) no logran desempeñar sus tareas de apoyo de manera adecuada, de forma que afecte la calidad de las actividades en el escenario, los clientes lo notarán. Por ejemplo, los clientes de un restaurante se sentirán defraudados si ordenan un pescado del menú y se les dice que no hay o si resulta que su comida está quemada.

La proporción de la operación general de servicios que es visible para los clientes varía de acuerdo con el nivel de contacto. Debido a que los servicios de alto contacto implican la presencia física del cliente, el componente visible del elemento de la operación de servicio tiende a ser sustancial.

Por lo general, los servicios de bajo contacto tratan de disminuir al máximo el contacto del cliente con el proveedor del servicio, de modo que la mayor parte del elemento de las operaciones de servicio se reduce a bambalinas muy distantes (en ocasiones llamado centro técnico). A menudo los elementos del escenario se limitan al correo y las telecomunicaciones. Piense por un momento en la compañía telefónica que utiliza. ¿Tiene idea de la ubicación de sus oficinas? Si usted cuenta con una tarjeta de crédito, es probable que sus operaciones sean procesadas lejos del lugar donde vive.

Entrega del servicio

La entrega del servicio se refiere a dónde, cuándo y cómo se entrega el producto de servicio al cliente. Este subsistema no sólo abarca los elementos visibles del sistema de operación del servicio (edificios, equipo y personal) también puede incluir el hecho de verse expuesto a otros clientes. Con el uso de la analogía del teatro, la diferencia entre los servicios de alto y bajo contacto se puede equiparar a la diferencia que hay entre el teatro en vivo en un escenario y un drama creado para televisión o radio. Esto se debe a que los clientes de servicios de bajo contacto por lo general no ven la “fábrica” donde se realiza el trabajo; en el mejor de los casos, hablan con un proveedor del servicio (o solucionador del problema) por teléfono. Sin edificios ni mobiliario, o incluso sin la presencia de empleados que proporcionen indicios tangibles, los clientes deben hacer juicios sobre la calidad del servicio a partir de la facilidad del acceso telefónico, seguido por la voz y la respuesta de un representante telefónico de los servicios. Esto es como el viejo teatro transmitido por radio.

Cuando el servicio se entrega a través de canales electrónicos impersonales, como máquinas de autoservicio, sistemas de respuesta verbal interactiva (IVR) o de la computadora del cliente, queda muy poco “teatro” tradicional para la actuación. Algunas empresas compensan esto al asignarles nombres a sus máquinas, tocar música grabada, o al instalar gráficos de color en movimiento en pantallas, añadir sonidos y crear servicios interactivos por computadora para brindar una experiencia

con un sentimiento más humano. La responsabilidad del diseño y manejo de los sistemas de entrega de servicio tradicionalmente ha recaído en los gerentes de operaciones. Sin embargo, el departamento de marketing también debe participar para investigar el comportamiento de los clientes durante la entrega del servicio y asegurarse de que el sistema esté diseñado tomando en cuenta las necesidades y preocupaciones de los mismos.

Otros puntos de contacto

Además del sistema de entrega de servicios, otros elementos que contribuyen a la imagen general que tiene el cliente de un negocio de servicios son los esfuerzos de comunicación realizados por los departamentos de publicidad y ventas, las llamadas telefónicas y las cartas del personal de servicios, las facturas del departamento de contabilidad, las exposiciones aleatorias al personal de servicios y las instalaciones, las notas informativas y las editoriales de los medios masivos, los comentarios de boca en boca de clientes actuales o antiguos e incluso la participación en estudios de investigación de mercado.

Sistemas de marketing de servicios de alto y bajo contacto

En la parte visible de las operaciones de servicio, la entrega del servicio y otros puntos de contacto conforman lo que llamamos *sistema de marketing de servicios*, y representa las diferentes formas en que los clientes pueden conocer y enfrentar a la empresa en cuestión. Debido a que los servicios se experimentan, cada uno de los muchos elementos ofrece indicios sobre la naturaleza y calidad del producto de servicio. La inconsistencia entre varios elementos debilitaría la credibilidad de la empresa a los ojos del cliente. En la figura 2.10 se describe el sistema de marketing de servicios para un servicio de alto contacto como un hotel, un gimnasio y un restaurante de servicio completo.

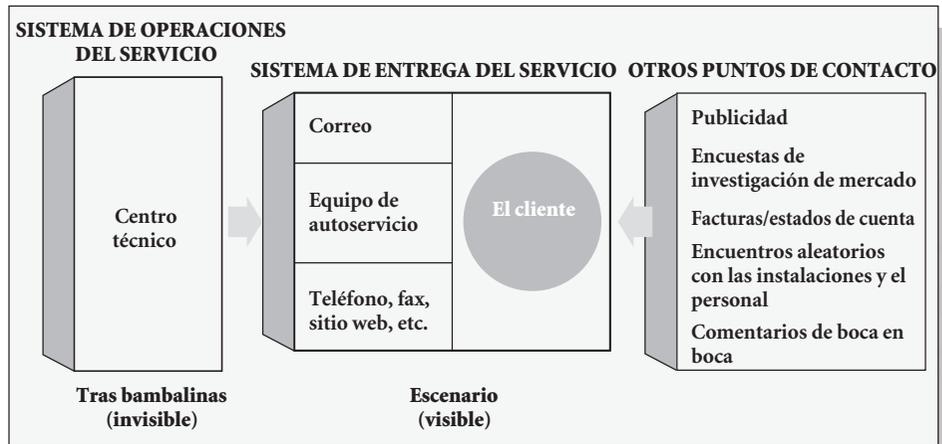
En la figura 2.11 se muestra la manera en que cambian las cosas cuando los clientes contratan un servicio de bajo contacto, como una tarjeta de crédito o una empresa de seguros a través de Internet, donde, por definición, es poco probable que los encuentros requieran de visitas a la empresa o de reuniones con el personal de servicios. En su lugar, se accede al servicio a través de equipo de autoservicio, como un lector de tarjetas en una tienda, un establecimiento en un lugar lejano o quizás la computadora del propio cliente. La empresa realiza contactos adicionales a través del correo tradicional o del correo electrónico. La lista de los otros puntos de contacto también es corta. Como resultado, los clientes tienen menos encuentros en cada transacción de servicio, y una falla en un “momento de la verdad” puede tener mayor importancia que en un ambiente de alto contacto.

El comportamiento de un individuo suele reflejar sus actitudes y creencias personales. Una investigación realizada por A. Parasuraman muestra que ciertas características personales están asociadas con la preparación del cliente para aceptar nuevas tecnologías de autoservicio (SSTs, por sus siglas en inglés), factores que son de crítica importancia para las empresas que buscan

Figura 2.10
El sistema de marketing de servicios para un servicio de alto contacto.



Figura 2.11
El sistema de marketing de servicios para un servicio de bajo contacto.



persuadir a los clientes para que utilicen entregas de servicios de bajo contacto. Estos atributos incluyen las innovaciones, una imagen positiva de la tecnología y la creencia de que ésta ofrece mayor control, flexibilidad y eficiencia en la vida de las personas.²⁰ Los factores que están asociados de forma negativa en este sentido incluyen la desconfianza, la percepción de falta de control, sensaciones de agobio por la tecnología y escepticismo sobre si ésta tendrá un desempeño satisfactorio. Los proveedores de servicios deben tomar en cuenta estos factores antes de implementar nuevas ésta que puedan afectar de manera negativa la forma en que los clientes evalúan la experiencia de servicio.

Teorías del papel y del libreto

El modelo de la servucción es estático y describe un solo encuentro de servicio o momento de la verdad. Sin embargo, los procesos de servicio generalmente consisten de una serie de encuentros, como las experiencias que usted ha tenido al tomar un vuelo: hacer una reservación y registrarse, abordar el vuelo y recuperar sus maletas al llegar a su destino. Conocer las teorías del papel y del libreto puede ayudarnos a entender, diseñar y manejar tanto el comportamiento del cliente como el del empleado durante dichos encuentros.

Papeles

Si consideramos la entrega de un servicio desde una perspectiva teatral, entonces tanto los empleados como los clientes interpretan su parte en la actuación de acuerdo con papeles predeterminados. Stephen Grove y Ray Fisk definen un *papel* como “un conjunto de patrones de comportamiento aprendidos a través de la experiencia y la comunicación, que un individuo desempeña en cierta interacción social para lograr la mayor eficacia al perseguir una meta”.²¹ Los papeles también se han definido como combinaciones de indicios sociales o expectativas de la sociedad, que guían el comportamiento en un ambiente o contexto específico.²² En los encuentros de servicio, los empleados y los clientes poseen sus propios papeles. La satisfacción y productividad de ambas partes depende de la congruencia del papel o del grado en que cada persona actúa su papel prescrito durante un encuentro de servicio. Los empleados deben desempeñar sus papeles con respecto a las expectativas del cliente o arriesgarse a decepcionarlos o perderlos por completo. Además, como cliente usted también debe “actuar según las reglas” o, de lo contrario, se arriesga a provocar problemas a la empresa, a sus empleados e incluso a otros clientes.

Libretos

De manera muy similar al libreto de una película, el libreto de un servicio especifica la secuencia de conductas que se espera que los empleados y los clientes aprendan y realicen durante la entrega del servicio. Los empleados reciben una capacitación formal; los clientes aprenden los libretos a través de la experiencia, la educación y la comunicación con otras personas.²³ Mientras más experiencia tenga un cliente con una empresa de servicios, más familiar se vuelve el libreto en particular. La falta

de disposición, por parte del cliente para aprender un libreto nuevo puede ser una razón para no cambiar a una empresa de la competencia. Cualquier desviación de este libreto conocido puede frustrar a los clientes y los empleados, así como producir altos niveles de insatisfacción. Si una empresa decide cambiar el libreto de un servicio (por ejemplo, utilizando tecnología para transformar un servicio de alto contacto en uno de bajo contacto), es necesario educar al personal de servicio y a los clientes sobre el nuevo método y los beneficios que proporciona.

Algunos libretos son muy estructurados y permiten que los empleados de servicio realicen sus obligaciones con rapidez y eficiencia (como los libretos que tienen los sobrecargos para la clase turista). Este método ayuda a superar dos de los desafíos inherentes que enfrentan las empresas de servicios: cómo reducir la variabilidad y asegurar una calidad uniforme. El riesgo consiste en que la repetición frecuente puede conducir a una entrega de servicio mecánica que ignora las necesidades de los clientes.

No todos los servicios implican desempeños estrictamente programados. Los libretos suelen ser más flexibles en el caso de proveedores de servicios altamente personalizados, como diseñadores, educadores, estilistas, consultores, y pueden variar de acuerdo a la situación y al cliente. Cuando los clientes utilizan por primera vez un servicio, es probable que no sepan qué esperar y que tengan temor de comportarse de manera incorrecta. Las organizaciones deben estar preparadas para enseñarles sobre los papeles que desempeñan en la entrega de servicios, pues los comportamientos inapropiados afectarían la entrega del servicio y provocarían que los nuevos clientes se sientan avergonzados e incómodos.

En la figura 2.12 se muestra un libreto para la limpieza dental y un examen sencillo, que incluye a tres actores: el paciente, la recepcionista y el dentista. Cada uno de ellos tiene un papel específico, que refleja su aportación al encuentro. El papel del cliente (quien probablemente no espera con ansias este encuentro) es diferente al de los dos proveedores del servicio, y el papel de la recepcionista difiere del papel del dentista, lo que refleja la diferencia de sus trabajos. Este libreto surge en parte por la necesidad de operar un consultorio dental de manera eficiente, pero es más importante la necesidad de realizar una tarea técnica con destreza y seguridad (recuerde la careta y los guantes). El servicio fundamental de examinar y limpiar los dientes sólo puede lograrse de manera satisfactoria si el paciente coopera en la entrega de un servicio que, en el mejor de los casos, es neutral, y en el peor es incómodo e incluso doloroso.

Varios elementos de este libreto se relacionan con los flujos de información. La confirmación y cumplimiento de las citas evita que el cliente pierda tiempo y asegura un uso eficaz del tiempo del dentista. La obtención de la historia del paciente para documentar el análisis del tratamiento es vital para mantener registros dentales completos y para una facturación precisa. El hecho de pagar al recibir el tratamiento aumenta el flujo de efectivo y evita el problema de las deudas. Y, por último, los saludos, los agradecimientos y las despedidas expresan buenos modales y sirven para humanizar lo que la mayoría de las personas considera una experiencia ligeramente desagradable.

La teoría del papel y la teoría del libreto dominan el comportamiento del consumidor y del empleado durante un encuentro. Piense, por ejemplo, en los *papeles* del profesor y del estudiante en las clases a las que ha asistido. ¿Cuál es el papel del profesor? Por lo general, dar una clase bien estructurada, enfocarse en los temas básicos designados para ese día, hacerla interesante e involucrar a los estudiantes en la discusión. ¿Cuál es el papel del estudiante? Básicamente el de llegar a clases preparado y a tiempo, escuchar de manera atenta, participar en las discusiones y no perturbar la clase. En contraste, la parte inicial del *libreto* de una clase describe las acciones específicas que debe realizar cada participante. Por ejemplo, los estudiantes deben llegar al salón antes del inicio de la clase, elegir un asiento, sentarse y abrir sus libretas; el profesor entra, coloca sus apuntes sobre la mesa, prende el proyector, saluda a la clase, hace cualquier anuncio preliminar necesario e inicia la clase a tiempo. Como puede ver, los marcos de referencia que ofrecen las dos teorías son complementarios y describen el comportamiento durante el encuentro desde dos perspectivas diferentes. Los comerciantes de servicio exitosos comprenden ambas perspectivas y diseñan y manejan los encuentros de servicio de acuerdo con ello.

La metáfora del teatro en la entrega del servicio: una perspectiva integradora

El teatro es una buena metáfora para los servicios, porque la entrega de éstos consiste de una serie de eventos que los clientes experimentan como una *actuación*.²⁴ Se trata de un método especialmente útil para los proveedores de servicios de alto contacto, como médicos, educadores, restaurantes y hoteles,

Figura 2.12 Libreto para una limpieza dental y un examen sencillo

Paciente	Recepcionista	Dentista
1. Habla por teléfono para hacer una cita.	2. El cliente confirma lo que necesita y establece una fecha.	5. Revisa las notas del paciente.
3. Llega a la recepción del consultorio dental.	4. Saluda al paciente; verifica el propósito; lo dirige a la sala de espera; notifica al dentista su llegada	7. Saluda al paciente y lo conduce al consultorio 9. Verifica la historia médica y dental; pregunta si ha habido algún problema desde la visita anterior.
6. Se sienta en la sala de espera		11. Coloca las cubiertas de protección sobre la ropa del paciente.
8. Entra al consultorio y se sienta en la silla dental.		12. Baja la silla dental; se coloca la careta protectora, los guantes y los lentes.
10. Responda las preguntas del dentista.		13. Inspecciona los dientes del paciente (con la opción de hacer preguntas).
		14. Coloca el aparato de succión en la boca del paciente.
		15. Utiliza equipo de alta velocidad y herramientas manuales para limpiar los dientes en secuencia.
		16. Retira el aparato de succión; completa el proceso de limpieza.
		17. Eleva la silla a la posición de sentado; le pide al paciente que se enjuague.
18. Se enjuaga la boca.		19. Se quita y desecha la careta y los guantes; se quita los lentes.
		20. Completa las notas sobre el tratamiento; devuelve el archivo del paciente a la recepcionista.
23. Se levanta de la silla.		21. Retira las cubiertas al paciente.
25. Abandona el consultorio.	26. Saluda al paciente; confirma el tratamiento recibido; presenta la factura.	22. Lava los dientes del paciente; ofrece consejos sobre futuros cuidados dentales personales.
27. Paga la factura.	28. Da recibo; establece la fecha para la siguiente cita; anota la fecha.	24. Agradece al paciente y se despide de él.
29. Toma la tarjeta para la cita.	30. Agradece al paciente y se despide de él.	
31. Sale del consultorio dental.		

y para negocios que atienden a muchas personas de manera simultánea, como los deportes profesionales, los hospitales y las actividades de entretenimiento.

Imagine que las instalaciones de servicio tienen un escenario en el que se desarrolla la obra de teatro. En ocasiones el escenario cambia de un acto a otro (por ejemplo, cuando los pasajeros de una aerolínea pasan de la entrada de la terminal a las estaciones de registro, luego a la sala de abordaje y finalmente entran en la aeronave). Algunos escenarios tienen una “escenografía” mínima, como sucede en las típicas oficinas postales estadounidenses (las de otros países suelen ser más agradables), o una escenografía elaborada (arquitectura, diseño de interiores y jardines), como ocurre en algunos hoteles para vacacionistas. Muchas obras de teatro de servicio tienen un libreto rígido (considere el estilo formal del servicio en algunos restaurantes lujosos), mientras que otros son más improvisados (como la enseñanza de un seminario universitario). En los ambientes altamente estructurados, como el consultorio de un dentista, el “bloqueo” puede definir la forma en que los actores (en este caso las recepcionistas, los dentistas y los técnicos) se deben mover en relación al escenario (el consultorio del dentista), sus elementos (equipo y mobiliario) y los otros actores.

No todos los proveedores de servicios requieren que los clientes acudan a las actuaciones en el “teatro” de la empresa, especialmente en un contexto entre negocios. En muchos casos, las propias instalaciones del cliente proporcionan el escenario donde los empleados de servicio actúan. Por ejemplo, a menudo se contratan contadores externos para brindar servicios especializados en el lugar del cliente (aunque esto puede ser cómodo para el cliente, no siempre es muy atractivo para los contadores visitantes, que en ocasiones son alojados en sótanos infestados de ratas o hacen inventarios de comida congelada durante horas en un almacén a muy bajas temperaturas²⁵). Los vínculos a través de la telecomunicación ofrecen un ambiente alternativo, porque permite a los clientes involucrarse en la actuación desde un lugar lejano (una opción de entrega largamente esperada por los contadores viajeros que probablemente preferirían trabajar para sus clientes desde la comodidad de sus propias oficinas a través de Internet).

El personal del escenario está formado por los miembros de un elenco, los cuales se desempeñan como *actores* de una obra y reciben apoyo de un equipo de producción tras bambalinas. En algunos casos se espera que usen disfraces especiales en el escenario (como la ropa protectora que utilizan los dentistas, que tradicionalmente es blanca, pero que ahora puede ser de colores y estampada; los uniformes extravagantes que generalmente usan los porteros de los hoteles o los uniformes más sencillos color café que usan los conductores de UPS). Cuando los empleados de servicio usan ropa distintiva, destacan del personal de otras empresas y esto les proporciona una evidencia física de la identidad de marca. En muchas empresas de servicios, la elección del diseño y color de los uniformes se integra de forma cuidadosa con otros elementos de diseño corporativo. Los empleados del escenario con frecuencia deben cumplir un código de vestuario y estándares de arreglo personal (como la regla de Disney que prohíbe a los empleados usar barba, con excepción de los disfraces que así lo requieren).

Dependiendo de la naturaleza de su trabajo, es probable que los empleados tengan que aprender y repetir frases específicas, que van desde los anuncios en varios idiomas para atraer a un público diverso y una larga perorata de ventas en tono de canción (recuerde al último televidedor que le llamó), hasta la despedida “¡que tengan buen día!” Al igual que en el teatro, las empresas a menudo utilizan los libretos para definir el comportamiento de los actores, así como sus parlamentos. Es probable que se requiera de contacto visual, sonrisas y saludos de mano, además de los saludos verbales. Otras reglas de conducta que son bien recibidas por muchos clientes pueden incluir prohibiciones de fumar, comer, beber, masticar goma de mascar o utilizar teléfonos celulares para conversaciones personales durante el trabajo.

Implicaciones de la participación del cliente en la creación y entrega de servicios

Mientras mayor trabajo se espera que los clientes realicen en su papel de coproductores, mayor es su necesidad de información sobre la manera de actuar para obtener mejores resultados. La educación necesaria puede proporcionarse de muchas maneras. La publicidad de nuevos servicios con frecuencia tiene un importante contenido educativo. Los folletos, las instrucciones impresas y los sitios web también se utilizan ampliamente. Durante un encuentro de servicio, hay más probabilidades de que los clientes realicen un autoservicio cuando las máquinas automatizadas proporcionan instrucciones fáciles de operación (figura 2.13). Los bancos cuidadosos colocan un teléfono junto a sus cajeros automáticos para que los clientes puedan llamar a una “persona real” para pedir ayuda y consejo en cualquier momento si la máquina no funciona bien o si están confundidos con las instrucciones de la pantalla. Cada vez más, las máquinas se programan para proporcionar información e instrucciones en varios idiomas, una ventaja de marketing cuando se atiende a una población multilingüe.

En muchos negocios, los clientes buscan a los empleados para pedir consejo y ayuda, y se sienten frustrados si no pueden contactarlos. Los proveedores de servicios, que van desde asistentes de ventas y representantes de servicios al cliente, hasta sobrecargos y enfermeras, deben recibir capacitación para mejorar sus propias habilidades de enseñanza. Como un último recurso, la gente puede dirigirse a otros clientes para obtener ayuda. Recuerde sus experiencias en entornos desconocidos, cuando se sintió agradecido por el consejo amistoso o la ayuda proporcionada por otro cliente. Además, es probable que usted se haya ofrecido ayudar a alguien que parecía tener dificultades en un ambiente de servicio que usted conocía bien.

Figura 2.13
Los turistas aprecian las instrucciones de fácil comprensión cuando viajan al extranjero.



Benjamin Schneider y David Bowen recomiendan ofrecer a los clientes una imagen realista del servicio antes de su entrega, para que puedan tener una idea clara del papel que deben desempeñar en la coproducción.²⁶ Por ejemplo, una empresa podría hacer una presentación de video para ayudar a los clientes a entender su papel en el encuentro de servicio. Esta técnica la utilizan algunos dentistas para que los pacientes entiendan los procesos quirúrgicos a los que van a ser sometidos y para indicar la forma en que deben cooperar para que las cosas resulten lo más sencillas posibles. Bo Edwardsson, Bo Enquist y Robert Johnson proponen la creación de lo que llaman una “experiencia hipereal previa a la compra del servicio, que incluya la participación activa del cliente en un ambiente físico”.²⁷ Este enfoque implica la creación de una habitación experimental donde los clientes potenciales sean expuestos a un grupo tanto de artefactos físicos como intangibles.

ETAPA POSTERIOR AL ENCUENTRO DE SERVICIO

Durante la etapa posterior al encuentro de servicio, los clientes evalúan el desempeño del servicio que han recibido y lo comparan con las expectativas que tenían. Veamos cómo las expectativas se relacionan con la satisfacción del cliente y sus intenciones futuras.

Cómo la confirmación o ratificación de las expectativas se relaciona con la satisfacción y el deleite

En ocasiones los términos “calidad” y “satisfacción” se utilizan de manera intercambiable. Sin embargo, algunos investigadores creen que la calidad del servicio percibida es sólo uno de los componentes de la satisfacción del cliente, la cual también refleja el balance entre el precio y la calidad y factores personales y situacionales.²⁸

La *satisfacción* se puede definir como un juicio de actitud después de una acción de compra o una serie de interacciones entre consumidor y producto.²⁹ La mayoría de los estudios se basa en la teoría que plantea que la confirmación o ratificación de las expectativas previas al consumo es el principal determinante de la satisfacción.³⁰ Esto significa que los clientes tienen ciertos estándares de servicio

en mente antes del consumo (sus expectativas), que observan el desempeño del servicio y lo comparan con sus estándares, y que luego forman juicios de satisfacción con base en esta comparación. El juicio resultante se denomina *rectificación negativa* si el servicio es peor de lo esperado, *rectificación positiva* si es mejor de lo esperado y simplemente *confirmación* si resulta como se esperaba.³¹ Cuando hay una gran ratificación positiva, además de placer y un elemento de sorpresa, es probable que los clientes se sientan deleitados.

Deleite del cliente

Los hallazgos de un proyecto de investigación realizado por Richard Oliver, Roland Rust y Sajeev Varki sugieren que el deleite está en función de tres componentes: 1. niveles inesperadamente altos de desempeño, activación (por ejemplo, sorpresa, emoción) y afecto positivo (por ejemplo, placer, alegría o felicidad).³² En contraste, la satisfacción por sí misma depende de la ratificación positiva de las expectativas (mejor de lo esperado) y del afecto positivo. Los investigadores se preguntaron: "Si el deleite está en función del placer inesperado, ¿es posible que el deleite se manifieste en servicios y productos verdaderamente comunes, como la entrega del periódico o la recolección de basura?". Evidentemente, es posible en campos aparentemente triviales como los seguros (vea el apartado de La mejor práctica en acción 2.1). Sin embargo, una vez que los clientes se sienten deleitados, sus expectativas aumentan, y se sentirán insatisfechos si el nivel del servicio baja a los niveles previos, por lo que es probable que se requiera de un mayor esfuerzo para "deleitarlos" en el futuro.³³ Así pues, lograr el deleite exige que nos enfoquemos en lo que el cliente actualmente no sabe o no espera. Se trata de algo más que evitar problemas, la estrategia de "cero defectos".

Con base en un análisis de 10 años de datos del American Customer Satisfaction Index (ACSI), Claes Fornell y sus colaboradores advierten las desventajas de tratar de exceder las expectativas del cliente de manera continua, argumentando que la búsqueda de objetivos inalcanzables puede traer consecuencias negativas. Ellos señalan que este tipo de esfuerzos con frecuencia se acercan al punto de disminuir las ganancias.³⁴

LA MEJOR PRÁCTICA EN ACCIÓN 2.1

Progressive Insurance complace a sus clientes

Progressive Casualty Insurance Co. se siente orgulloso de proporcionar un excelente servicio a los clientes, y sus logros en el área del procesamiento de reclamaciones son especialmente impresionantes. Para disminuir sus costos y al mismo tiempo mejorar la satisfacción y conservación del cliente, la empresa introdujo su servicio de Respuesta Inmediata, que ofrece a los clientes acceso al departamento de reclamaciones las 24 horas del día, los siete días de la semana. Los ajustadores trabajan en camionetas en lugar de oficinas de reclamaciones, y la empresa tiene el objetivo de que un ajustador tarde nueve horas en inspeccionar un vehículo dañado. En muchos casos, los representantes de reclamaciones llegan a la escena de un accidente mientras las evidencias aún están frescas. Considere el siguiente escenario: el lugar de un choque en Tampa, Florida, es caótico y tenso. Dos automóviles están dañados y, aunque los pasajeros no están sangrando, están temblorosos y asustados. Lance Edgy, un representante de reclamaciones de rango superior que trabaja para Progressive, llega a la escena unos minutos después del choque, tranquiliza a las víctimas y les da consejos sobre cuidados médicos, talleres de reparación, reportes policíacos y procedimientos legales. Edgy invita a William McAllister, titular de la póliza de Progressive, a entrar en una camioneta equipada con aire acondicionado, sillas cómodas, un es-

critorio y dos teléfonos celulares. Incluso antes de que las grúas se hayan llevado los despojos, Edgy le ofrece a su cliente un arreglo sobre el valor de mercado de su Mercury destrozado. McAllister, quien aparentemente no tuvo la culpa del accidente, luego afirmó sorprendido: "Esto es maravilloso, que alguien llegue directamente aquí y se haga cargo. No lo esperaba en lo absoluto."

El ciclo de tiempo abreviado también es ventajoso para Progressive; los costos se reducen, disminuyen las probabilidades de que los abogados se involucren cuando se realice el acuerdo final y es más fácil evitar fraudes. Progressive continúa encontrando nuevas maneras de deleitar a sus clientes. Su sitio web, www.progressive.com, ha sido calificado de manera consistente como el mejor proveedor de seguros de Internet por Gómez.com (una empresa de evaluación de calidad de Internet), que da prioridad a las habilidades educativas, de compra y de servicio del sitio. Progressive también ha sido citado por agradar de forma sorpresiva a sus clientes con innovaciones fáciles de usar y un servicio extraordinario.

Fuentes: Ronald Henkoff, "Service is Everybody's Business", *Fortune*, 27 de junio de 1994, p. 50; Michael Hammer, "Deep Change: How Operational Innovation Can Transform Your Company", *Harvard Business Review*, 82 (abril, 2004): 84-95; www.progressive.com, revisado el 12 de diciembre de 2005.

Vínculos estratégicos entre la satisfacción del cliente y el desempeño corporativo

¿Por qué es importante la satisfacción para los gerentes de servicios? Hay evidencias convincentes de la existencia de vínculos estratégicos entre el nivel de satisfacción del cliente logrado por los servicios de una empresa y el desempeño general de ésta. Investigadores de la Universidad de Michigan descubrieron que, en promedio, cada incremento del 1 por ciento en la satisfacción del cliente se relaciona con un incremento del 2.37 por ciento en el retorno de inversión (ROI, por sus siglas en inglés).³⁵ Asimismo, un análisis de las puntuaciones de las empresas en el American Customer Satisfaction Index (ACSI) muestra que entre las compañías públicas de comercio, en promedio, un cambio del 5 por ciento en la puntuación ACSI se relaciona con un cambio del 19 por ciento en el valor de mercado de las acciones ordinarias.³⁶ En otras palabras, al crear mayor valor para el cliente, medido por una mayor satisfacción, la empresa crea mayor valor para sus propietarios.

Susan Fournier y David Mick afirman que:

La satisfacción del cliente es central en el concepto de marketing... Ahora es común encontrar declaraciones de misión diseñadas alrededor del concepto de satisfacción, planes de marketing y programas de incentivos que tienen como meta la satisfacción, y mensajes de los consumidores que otorgan premios por logros de satisfacción en el mercado.³⁷

La mayoría de los proveedores de servicios esperan hasta después de que se ha completado la entrega de éste para pedir a sus clientes que respondan encuestas sobre su satisfacción (si acaso se toman la molestia de hacerlo). Sin embargo, en encuentros extensos de alto contacto, este método pierde, de manera inevitable, oportunidades de resolver problemas mientras el cliente aún está participando en el proceso, o incluso antes de haber tomado la decisión de comprar. Si los clientes se sienten incómodos ante la posibilidad de utilizar un servicio específico, es probable que decidan no comprarlo. Y si se sienten incómodos con algún aspecto de un encuentro de servicio, esto pueden decidir renunciar antes de completar la transacción, especialmente si aún no han pagado por ella.

Obtención de retroalimentación durante la entrega del servicio

A pesar de que no siempre es práctico aplicar encuestas formales a la mitad de un encuentro, los gerentes pueden entrenar al personal de servicio para que sea más observador y pueda identificar a los clientes que aparentemente tienen dificultades, que se sienten frustrados o que se molestan con facilidad, para luego preguntarles si necesitan ayuda. Si la experiencia demuestra que los clientes se sienten incómodos continuamente por un aspecto específico del encuentro de servicio, esto indica la necesidad de rediseñarlo y mejorarlo.

Deborah Spake y sus colaboradores han desarrollado una metodología para medir el nivel de comodidad del consumidor, la cual se puede aplicar en cada etapa, desde antes de la compra hasta después del encuentro, y está hecha especialmente para los servicios de alto contacto.³⁸ Al encuestar a los clientes, encontraron que las personas relacionaban un mayor nivel de comodidad con un menor riesgo percibido. Se mencionaron palabras y frases tales como seguridad, estar libre de preocupaciones y confiar en la alta calidad del servicio recibido, así como sentirse tranquilos, sentirse cómodos con el proveedor del servicio y sentir confianza en él.

La importancia de obtener retroalimentación durante la entrega del servicio consiste en que cuando las cosas no están bien para el cliente, aún existe la oportunidad de recuperar el servicio para que el cliente termine sintiéndose satisfecho. Un resultado como éste aumenta la probabilidad de que el cliente permanezca leal. La importancia de la lealtad del cliente se analiza con profundidad en el capítulo 12.

CONCLUSIÓN

El comportamiento del cliente en un ambiente de servicio se ve afectado por la naturaleza del propio servicio. Los servicios varían ampliamente y pueden clasificarse de acuerdo a la naturaleza del proceso subyacente: ¿el servicio está dirigido al cliente en su persona o a sus posesiones? ¿Y las acciones de servicio son tangibles o intangibles? Cada una de las cuatro

categorías de servicios resultantes tiende a involucrar distintos tipos de, encuentros entre los clientes y la empresa.

El modelo de tres etapas de consumo de servicio nos ayuda a entender la manera en que los individuos reconocen sus necesidades, enfrentan sus riesgos percibidos, buscan soluciones alternativas, eligen y utilizan servicios y luego valoran

sus experiencias a partir de sus expectativas previas. El consumo de servicios coloca al cliente en el sistema de servucción, el cual en un ambiente de alto contacto combina los aspectos físicos visibles de la operación del servicio (instalaciones, equipo y personal de servicio) y a los otros clientes. Mientras mayor sea el nivel de contacto, mayor es el número de puntos de contacto entre el cliente y el negocio de servicios. En contraste, en un ambiente de bajo contacto es probable que el cliente nunca conozca las instalaciones de la empresa ni trate cara a cara con sus empleados. El conocimiento de las teorías del papel y de libreto puede servirnos para entender y manejar tanto el comportamiento del cliente como el de los empleados durante dichos encuentros. Durante la etapa posterior al encuentro de servicio,

los clientes evalúan el desempeño que han recibido, lo comparan con sus expectativas previas y empiezan a tomar decisiones sobre sus intenciones futuras.

En todos los tipos de servicios, un manejo eficaz de los encuentros es fundamental para crear clientes satisfechos y que estarán dispuestos a establecer relaciones a largo plazo con el proveedor. La satisfacción del cliente depende de lo bien (si acaso) que se cumplieron sus expectativas. Un buen entendimiento de la manera en que los clientes evalúan, seleccionan y utilizan los servicios debe ser la base de las estrategias de diseño y entrega de productos de servicio, las cuales se estudian en el siguiente capítulo.

PREGUNTAS DE REPASO

1. Aclare las diferencias entre las cuatro categorías generales de servicios, dé ejemplos de cada una y explique los desafíos de la administración de servicios relacionada con cada una de las cuatro categorías.
2. Explique el modelo de consumo de servicios de tres etapas.
3. Describa los atributos de búsqueda, de experiencia y de credibilidad y dé ejemplos de cada uno.
4. Explique por qué es más difícil para los clientes evaluar los servicios que los bienes.
5. ¿Por qué la percepción de riesgo del consumidor es un aspecto importante en la selección, compra y uso de servicios? ¿De qué manera las empresas pueden reducir las percepciones de riesgo de los consumidores?
6. ¿Cómo se forman las expectativas de los clientes? Explique la diferencia entre el servicio deseado y el servicio adecuado con respecto a alguna experiencia de servicio que usted haya tenido recientemente.
7. Elija un servicio con el que esté familiarizado y elabore un diagrama que represente el sistema de servucción. Defina las actividades del escenario y tras bambalinas.
8. Describa la diferencia entre los sistemas de servucción de alto contacto y bajo contacto, y explique en qué puede diferir la experiencia del cliente en los dos casos.
9. ¿Qué son los “momentos de la verdad”?
10. ¿De qué manera los conceptos de la teoría del papel, la teoría de libreto y la perspectiva teatral sirven para conocer el comportamiento del consumidor durante el encuentro de servicio?
11. Describa la relación que hay entre las expectativas del cliente y la satisfacción del cliente.

EJERCICIOS DE APLICACIÓN

1. Desarrolle dos diferentes libretos del cliente, uno para un servicio estandarizado y otro para un servicio personalizado. Haga un diagrama de los pasos fundamentales del cliente a lo largo de las tres etapas de consumo del servicio. ¿Cuáles son las principales diferencias entre los servicios estandarizado y personalizado?
2. Elija tres servicios, uno con muchos atributos de búsqueda, uno con muchos atributos de experiencia y otro con muchos atributos de credibilidad. Especifique cuáles características del producto facilitan o dificultan la evaluación por parte del cliente y surgiera estrategias específicas que los mercadólogos puedan utilizar en cada caso para facilitar la evaluación y reducir el riesgo percibido.
3. Desarrolle un cuestionario sencillo, diseñado para medir los componentes clave de las expectativas del cliente (es decir, el servicio deseado, el servicio adecuado, el servicio pronosticado y la zona de tolerancia). Realice 10 entrevistas con los clientes meta de un servicio de su elección para entender la estructura de sus expectativas.
4. ¿Cuáles son los elementos tras bambalinas de *a*) las instalaciones de un taller de reparación de automóviles, *b*) una aerolínea, *c*) una universidad y *d*) una empresa de consultoría? ¿Bajo qué circunstancias sería apropiado permitir a los clientes ver algunos de los elementos tras bambalinas y de qué manera lo haría?
5. ¿Cuáles papeles desempeña el personal de servicios del escenario en las organizaciones de bajo contacto? ¿Cuál es el nivel de importancia que tienen estos papeles en la satisfacción del cliente en comparación con los servicios de alto contacto?
6. ¿Cuáles medidas podría tomar un banco para animar a un mayor número de clientes a realizar sus transacciones por teléfono, correo, Internet o sus cajeros automáticos en lugar de visitar una sucursal?
7. Visite las instalaciones de dos empresas de servicios que compitan en la misma industria (por ejemplo, dos vendedores al detalle, restaurantes o gasolineras), que según usted tengan distintos métodos de servicio. Compare y contraste utilizando marcos de referencia adecuados a este capítulo.
8. Aplique los conceptos de la teoría del libreto y de la teoría del papel a un servicio común de su elección. ¿Qué recomendaciones puede dar que sean útiles para la gerencia?
9. Describa un encuentro de servicio de bajo contacto por medio de correo electrónico o de correo ordinario, un encuentro de bajo contacto a través del teléfono, y un encuentro de alto contacto cara a cara que haya tenido recientemente. ¿Qué tan satisfecho se sintió con cada uno de los encuentros? ¿Cuáles fueron las principales razones de su satisfacción general en esos encuentros? En cada caso, ¿qué pudo haber hecho el proveedor del servicio para mejorar la situación?

1. Estas clasificaciones provienen de Christopher H. Lovelock, "Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights", *Journal of Marketing*, 47 (verano, 1983): 9-20.
2. B. Joseph Pine y James H. Gilmore, "Welcome to the Experience Economy", *Harvard Business Review*, 76 (julio-agosto, 1998): 97-108.
3. Valarie A. Zeithaml, "How Consumer Evaluation Processes Differ Between Goods and Services", en J. A. Donnelly y W. R. George (eds.). *Marketing of Services*. Chicago: American Marketing Association, 1981: 186-190.
4. Leonard L. Berry y Neeli Bendapudi, "Clueing in Customers", *Harvard Business Review*, 81 (febrero, 2003): 100-107.
5. Jaishankar Ganesh, Mark J. Arnold y Kristy E. Reynolds, "Understanding the Customer Base of Service Providers: An Examination of the Differences Between Switchers and Slayers", *Journal of Marketing*, 64, No. 3 (2000): 65-87.
6. Uday Karmarkar, "Will You Survive the Service Revolution?" *Harvard Business Review*, 82 (junio, 2004): 101-108.
7. Veja Benjamin Schneider y David E. Bowen, *Winning the Service Game*. Boston: Harvard Business School Press, 1995; Valarie A. Zeithaml, Leonard L. Berry, y A. Parasuraman, "The Nature and Determinants of Customer Expectations of Services", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21, 1993.
8. Ray W. Coye, "Managing Customer Expectations in the Service Encounter", *International Journal of Service Industry Management*, 15, No. 4 (2004): 54-71.
9. Valarie A. Zeithaml, Leonard L. Berry y A. Parasuraman, "The Behavioral Consequences of Service Quality", *Journal of Marketing*, 60 (abril, 1996): 31-46; R. Kenneth Teas y Thomas E. DeCarlo, "An Examination and Extension of the Zone-of-Tolerance Model: A Comparison to Performance-Based Models on Perceived Quality", *Journal of Service Research*, 6, No. 3 (2004): 272-286.
10. Cathy Johnson y Brian P. Mathews, "The Influence of Experience on Service Expectations", *International Journal of Service Industry Management*, 8, No. 4 (1997): 46-61.
11. C.M. Ikemba, et al., "Internet Use in Families with Children Requiring Cardiac Surgery for Congenital Heart Disease", *Pediatrics*, 109, No. 3 (2002): 419-422.
12. Robert Johnston, "The Zone of Tolerance: Exploring the Relationship Between Service Transactions and Satisfaction with the Overall Service", *International Journal of Service Industry Management*, 6, No. 5 (1995): 46-61.
13. Halil Nadiri y Kashif Hussain, "Diagnosing the Zone of Tolerance for Hotel Services", *Managing Service Quality*, 15, No. 5 (2005): 259-277.
14. Lynn Shostack, "Planning the Service Encounter", en J. A. Czepiel, M. R. Solomon y C. F. Surprenant (eds.), *The Service Encounter*. Lexington, MA: Lexington Books, 1985, pp. 243-254.
15. Normann utiliza por primera vez la frase "momentos de la verdad" en un estudio sueco en 1978; posteriormente apareció en inglés en Richard Normann, *Service Management: Strategy and Leadership in Service Businesses*, 2a. ed. Chichester, UK: John Wiley & Sons, 1991: 16-17.
16. Jan Carlzon, *Moments of Truth*. Cambridge, MA: Ballinger, 1987: 3.
17. Pierre Eiglier y Eric Langeard, "Services as Systems: Marketing Implications", en Pierre Eiglier, Eric Langeard, Christopher H. Lovelock, John E. G. Bateson y Robert F. Young, *Marketing Consumer Services: New Insights*. Cambridge, MA: Marketing Science Institute, Reporte #77-115, noviembre, 1977: pp. 83-103; Eric Langeard, John E. Bateson, Christopher H. Lovelock y Pierre Eiglier, *Services Marketing: New Insights from Consumers and Managers*. Marketing Science Institute, Reporte #81-104, agosto, 1981.
18. Richard B. Chase, "Where Does the Customer Fit in a Service Organization?" *Harvard Business Review*, 6 (noviembre-diciembre, 1978): 137-142.
19. Stephen J. Grove, Raymond P. Fisk y Joby John, "Services as Theater: Guidelines and Implications", en Teresa A. Schwartz y Dawn Iacobucci (eds.), *Handbook of Services Marketing and Management*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2000: 21-36.
20. A. Parasuraman, "Technology Readiness Index [TRI]: A Multiple-Item Scale to Measure Readiness to Embrace New Technologies", *Journal of Service Research*, 2 (2000): 307-320.
21. Stephen J. Grove y Raymond P. Fisk, "The Dramaturgy of Services Exchange: An Analytical Framework for Services Marketing", en L. L. Berry, G. L. Shostack y G. D. Upah (eds.), *Emerging Perspectives on Services Marketing*. Chicago: American Marketing Association, 1983: 45-49.
22. Michael R. Solomon, Carol Suprenant, John A. Czepiel y Evelyn G. Gutman, "A Role Theory Perspective on Dyadic Interactions: The Service Encounter", *Journal of Marketing*, 49 (invierno, 1985): 99-111.
23. Veja R. P. Abelson, "Script Processing in Attitude Formation and Decision-Making", en J. S. Carroll y J. W. Payne (eds.), *Cognitive and Social Behavior*. Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1976: 33-45; Ronald H. Humphrey y Blake E. Ashforth, "Cognitive Scripts and Prototypes in Service Encounters", en *Advances in Service Marketing and Management*. Greenwich, CT: JAI Press, 1994: 175-199; Richard Harris, Kim Harris y Steve Baron, "Theatrical Service Experiences: Dramatic Script Development with Employees", *International Journal of Service Industry Management*, 14, No. 2 (2003): 184-199.
24. Grove, Fisk y John, "Services as Theater"; Steve Baron, Kim Harris y Richard Harris, "Retail Theater: The 'Intended Effect' of the Performance", *Journal of Service Research*, 4 (mayo, 2003): 316-332; Richard Harris, Kim Harris y Steve Baron, "Theatrical Service Experiences: Dramatic Script Development with Employees", *International Journal of Service Industry Management* 14, No. 2 (2003): 184-199.
25. Elizabeth MacDonald, "Oh, the Horrors of Being a Visiting Accountant", *The Wall Street Journal*, 10 de marzo de 1997, p.B1.
26. Benjamin Schneider y David E. Bowen, *Winning the Service Game*. Boston: Harvard Business School Press, 1995: 92.
27. Bo Edvardsson, Bo Enquist y Robert Johnson, "Cocreating Customer Value in the Prepurchase Service Experience", *Journal of Service Research*, 8 (noviembre, 2005): 149-161.

28. Valarie A. Zeithaml, Mary Jo Bitner y Dwayne D. Gremler, *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*, 4a. ed. Burr Ridge, IL: Irwin-McGraw-Hill, 2006.
29. Youjae Yi, "A Critical Review of Customer Satisfaction", en V. A. Zeithaml (ed.), *Review of Marketing 1990*, Chicago: American Marketing Association, 1990.
30. Richard L. Oliver, "Customer Satisfaction with Service", in Teresa A. Schwartz y Dawn Iacobucci (eds.), *Handbook of Service Marketing and Management*, Thousand Oaks, CA: Sage, 2000: 247-254; Jochen Wirtz y Anna S. Mattila, "Exploring the Role of Alternative Perceived Performance Measures and Needs-Congruency in the Consumer Satisfaction Process", *Journal of Consumer Psychology*, 11, No. 3 (2001): 181-192.
31. Richard L. Oliver, *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*, Nueva York: McGraw-Hill, 1997.
32. Richard L. Oliver, Roland T. Rust y Sajeev Varki, "Customer Delight: Foundations, Findings, and Managerial Insight", *Journal of Retailing*, 73 (otoño, 1997): 311-336.
33. Roland T. Rust y Richard L. Oliver, "Should We Delight the Customer?", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28, No. 1 (2000): 86-94.
34. Claes Fornell, David VanAmburg, Forrest Morgeson, Eugene W. Anderson, Barbara Everitt Bryant y Michael D. Johnson, *The American Customer Satisfaction Index at Ten Years - A Summary of Findings: Implications for the Economy, Stock Returns and Management*, Ann Arbor, MI: National Quality Research Center, University of Michigan, 2005: 54.
35. Eugene W. Anderson y Vikas Mittal, "Strengthening the Satisfaction-Profit Chain", *Journal of Service Research*, 3 (noviembre, 2000): 107-120.
36. Fornell et al., *The American Customer Satisfaction Index at Ten Years: 40*.
37. Susan Fournier y David Glen Mick, "Rediscovering Satisfaction", *Journal of Marketing*, 63 (octubre, 1999): 5-23.
38. Deborah F. Spake, Sharon E. Beatty, Beverly K. Brockman y Tammy Neal Crutchfield, "Development of the Consumer Comfort Scale: A Multi-Study Investigation of Service Relationships", *Journal of Service Research*, 5, No. 4 (mayo, 2003): 316-332.

En un mundo vertiginoso, una forma de mantenerse actualizado: alquiler de posesiones

SI PIERDE LA EMOCIÓN DE POSEER DVDs, MÚSICA Y BOLSAS DE MANO: “CÓMPRELOS, DISFRÚTELOS Y VÉNDALOS”

POR NICK WINFIELD

Las tendencias que se desarrollan en el comportamiento de los consumidores ofrecen oportunidades para las empresas de servicios. En la búsqueda de nuevos beneficios, algunos consumidores empiezan a perder el interés por la propiedad de bienes perdurables, y en cambio están eligiendo rentar productos, revender artículos en eBay después de usarlos poco tiempo o intercambiarlos con rapidez por los últimos modelos de bienes relativamente nuevos. Los productos abarcan desde aparatos electrónicos y música, hasta bolsas de mano y artículos deportivos.

Karl Marx pensaba que la propiedad privada debía abolirse antes de que la sociedad se perfeccionara a sí misma. Sin embargo, nunca vio los palos de golf de reventa de Mark Rosa.

Un profesor de preparatoria, de 45 años, originario de Antlers, Oklahoma, acostumbraba comprar palos nuevos cada 10 años. Gracias a un programa desarrollado por Callaway Golf Co., ahora se actualiza prácticamente cada año. El señor Rosa compra su nuevo equipo en línea, y Callaway se lo envía por correo. Él manda los viejos palos en la misma caja, y generalmente obtiene un precio de intercambio de aproximadamente \$300 por un juego que originalmente cuesta \$500.

“Juego con un hombre, en el club local, que tiene 70 años y aún usa un juego de palos de golf de los años cincuenta”, comenta el señor Rosa. “Hay personas como yo, la nueva generación, que intercambian productos por nueva tecnología, buscando la vanguardia”.

En todo el mercado de consumo, la gente que antes compraba cosas para conservarlas ahora está rentando, revendiendo o actualizando de manera inmediata. A estos compradores no les importa que las cosas sean realmente suyas, sino obtener lo mejor y más reciente. Mientras antes sólo podían hacer este tipo de compras en áreas como el arrendamiento de automóviles, en la actualidad también pueden probar bolsas de mano, aparatos electrónicos, películas y música.

El modelo más conocido es el de Netflix Inc. Desde sus inicios en 1999, la empresa de Los Gatos, California, ha registrado más de 3.5 millones de suscriptores que generalmente pagan \$18 al mes para rentar películas en DVD que les envían por correo. Los usuarios las regresan en sobres con el porte pagado.

En años recientes, empresas como Jiggerbug y GameFly han adoptado el método de Netflix para audiolibros y videojuegos. RealNetworks Inc. alquila el acceso a música en línea. El negocio de mayor crecimiento de Encyclopaedia Britannica Inc. no son los libros ni los CD-ROMs, sino el acceso en línea a su enciclopedia por una cuota. Los clientes “ya no piensan en la posesión de este tipo de productos de manera perpetua”, comenta Patti Ginnis, ejecutiva de marketing de Britannica.

La tecnología crea y satisface este deseo. Los productos de moda ahora se están volviendo obsoletos a una velocidad vertiginosa. Al mismo tiempo, Internet ha creado un mercado enorme y eficiente para pedir bienes nuevos y venderlos con rapidez en sitios como eBay.

Paul Archambault, programador de computadoras de Waterford, NY, compra y vende en eBay de la misma forma que otras personas sacan libros de una biblioteca. Una mañana, a las 3 AM, cuando iba de camino al aeropuerto de Albany, el señor Archambault entró a un Wal-Mart y pagó casi \$200 por una consola de videojuegos Nintendo DS y dos juegos para entretenerse en un viaje a Des Moines, Iowa.

Mientras esperaba para abordar su vuelo, el señor Archambault fotografió el aparato, que estaba aún dentro de la caja, y envió las imágenes a una subasta de eBay desde su computadora portátil, a través de la conexión inalámbrica del aeropuerto. En su anuncio mencionaba que planeaba utilizar el juego únicamente durante el fin de semana. La subasta cerró un día después de su regreso y alcanzó un precio un poco mayor a los \$200 que pagó. “Me gusta tener lo último y lo mejor”, explicó.

The Wall Street Journal, 17 de octubre de 2005, p. A1. Copyright 2005 por Dow Jones & Company, Inc. Reproducido con permiso de Dow Jones & Company, Inc.

Hace varios años, eBay Inc., de San José, California, empezó a enviar correos electrónicos a sus usuarios sugiriendo un precio de reventa para los artículos que acababan de adquirir. Según Michael Dearing, vicepresidente y gerente general de mercadería de eBay, hubo una gran respuesta por parte de personas que deseaban revender teléfonos celulares, iPods, computadoras personales y equipo deportivo. “El tiempo durante el cual (esos artículos) son considerados buenos, atractivos y de vanguardia cada vez se vuelve más corto”, comentó Dearing. Para animar a estos nuevos arrendadores virtuales, eBay ha empezado a utilizar la frase “cómpralo, disfrútelo y véndalo”.

David Wasmund, gerente en Sterling Heights, Michigan, recientemente vendió un iPod en eBay para comprar otro modelo más nuevo. Utilizó la misma táctica para revender teléfonos celulares y dice que, si se deshace del producto antes de un año, el precio de reventa generalmente está entre un 25 y 30 por ciento más bajo de lo que pagó. “Incluso sé que si compro algo que no me gusta, puedo arrepentirme y ponerlo en venta” en eBay.

Matt Morgan ha dejado de comprar música. Él trabaja como reclutador en San Francisco, y renta música a través del servicio Rhapsody de RealNetwork por \$10 al mes, lo que le permite tener un acceso ilimitado a más de un millón de canciones. El gancho consiste en que si deja de pagar no podrá

escuchar la música. El señor Morgan dice que “no puede recordar la última vez que fue a una tienda a comprar un CD”.

Nicole Mazzola Ferrer, que trabaja como gerente de proyectos para una empresa de tecnología en Kirkland, Washington, paga \$50 al mes por rentar bolsas de mano a un servicio de Internet llamado Bag Borrow or Steal. Ella alquila, una por una, bolsas que cuestan hasta \$500 en las tiendas. La señora Mazzola Ferrer utiliza la bolsa desde unos cuantos días hasta un mes antes de devolverla por correo a cambio de otra bolsa cuando aquella deja de ser novedosa o surge una ocasión especial.

Hay un problema: algunas mujeres podrían rehusarse a rentar bolsas usadas. Adam Dell, capitalista de una empresa de Nueva York, quien invirtió en Big Bag Borrow or Steal, dice que todas las bolsas de la empresa se entregan en excelentes condiciones, después de inspeccionarlas y limpiarlas. Dell compara el proceso con los programas certificados de vehículos con dueños anteriores.

A la señora Mazzola Ferrer no le importa traer una bolsa usada, pues calcula que antes gastaba más de \$100 al mes en la compra de bolsas de las que se “aburría” con rapidez. Al rentarlas puede lucir bolsas más bonitas de las que podía pagar. Además, “mi esposo aprecia que la mitad del armario no esté llena de bolsas de mano”, asegura.

Parte

II

Creación del modelo de servicio

CAPÍTULO 3

Desarrollo de los conceptos de servicio: elementos básicos y complementarios

CAPÍTULO 4

Distribución de los servicios a través de canales físicos y electrónicos

CAPÍTULO 5

Exploración de los modelos de negocios: fijación de precios y administración de ingresos

CAPÍTULO 6

Educación de los clientes y promoción de la proposición de valor

CAPÍTULO 7

Posicionamiento de servicios en mercados competitivos

LECTURAS

Los viajeros de la salud
Prosenjit Datta y Gina S. Krishnan

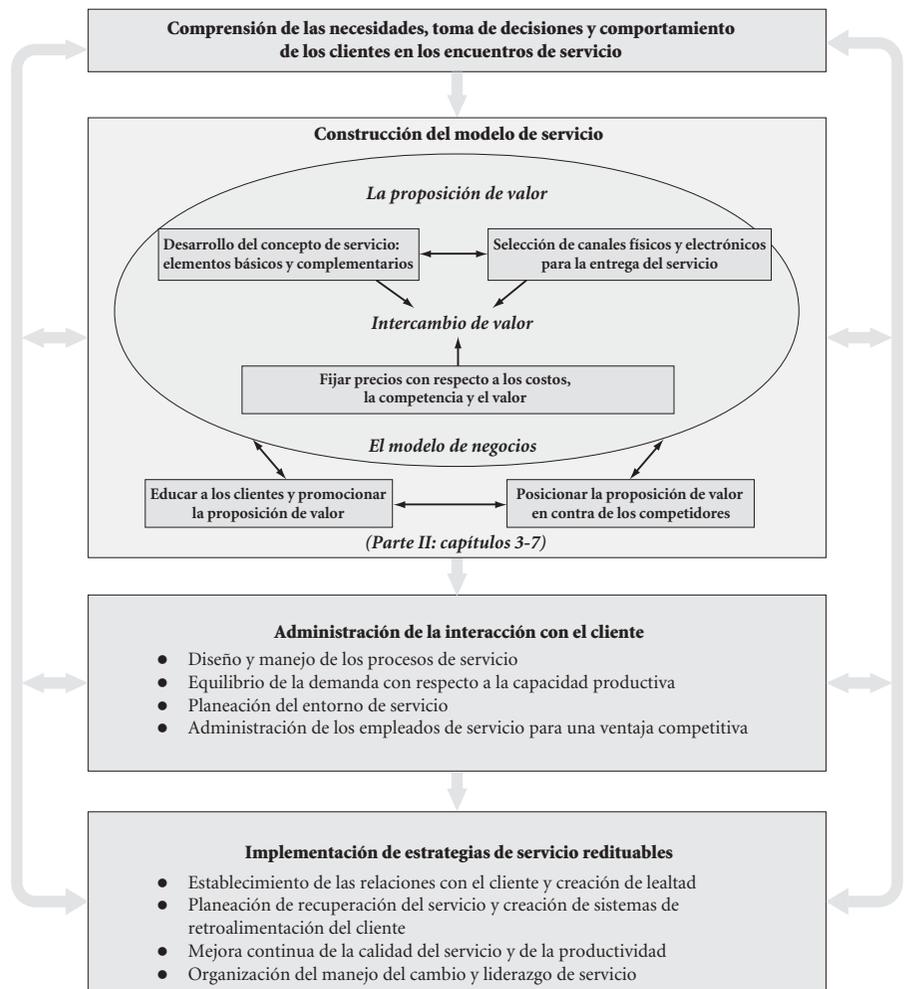
Las palancas estratégicas y la administración del rendimiento
Sheryl E. Kimes y Richard B. Chase

¡Pagos! ¡Pagos! ¡Pagos!
Emily Thornton

La mejor práctica, marketing defensivo: cómo un titular fuerte puede proteger su posición
John H. Roberts

La parte II del libro muestra cómo construir un modelo de servicio, lo cual es un aspecto central de nuestro marco de marketing estratégico. Se destaca la importancia de crear una *proposición de valor* significativa, un paquete específico de beneficios y soluciones que resalten los puntos fundamentales de diferencia con relación a las alternativas de la competencia. Esta proposición de valor debe abordar e integrar dos componentes: la creación de un *concepto de servicio* y la entrega de sus distintos elementos a través de canales físicos y electrónicos.

El siguiente paso consiste en desarrollar un *modelo de negocios* para recuperar todos los costos (además de un margen de ganancia) a través de estrategias de fijación de precios realistas. Para asegurarse de que los clientes meta perciben que los beneficios de este *intercambio de valor* exceden los costos económicos, el tiempo y el esfuerzo que ellos invierten, la proposición de valor debe comunicarse de tal forma que ayude a los consumidores a tomar buenas decisiones y a utilizar el servicio para su mayor beneficio. Por último, la estrategia debe mantener una *posición* distintiva y defendible en el mercado en contra de los competidores.



Desarrollo de los conceptos de servicio: elementos básicos y complementarios

Todos y cada uno de ustedes cumplirán o incumplirán la promesa que nuestra marca hace a los clientes.

UN GERENTE DE AMERICAN EXPRESS DIRIGIÉNDOSE A SUS EMPLEADOS.

La creación de un concepto de servicio es el paso inicial para la construcción de un modelo de servicio general. Esta tarea enfoca nuestra atención en la primera de las 8 Ps, los *elementos del producto*. Todas las empresas de servicios enfrentan opciones con respecto a los tipos de productos que pueden ofrecer y la manera de entregarlos a los clientes. Para entender mejor la naturaleza de los servicios, es útil distinguir entre el producto básico y los elementos complementarios que facilitan su uso y aumentan su valor para los clientes. Al hacer un diagrama de flujo de la secuencia de los encuentros que los clientes tienen con una organización de servicios, podemos entender la naturaleza de uno ya existente.

Los mercadólogos necesitan crear una oferta coherente, en la que cada elemento sea compatible con los demás, y en el que todos se refuercen mutuamente, reconociendo que una proposición de valor puede abarcar todo o parte del conjunto de beneficios que una empresa ofrece al mercado meta.

En ambientes competitivos, los mercadólogos de servicios necesitan enfocarse en la innovación, buscando la creación de nuevos servicios o la mejora de los existentes. La creación de nuevos servicios puede afectar al propio producto o a los procesos que se utilizan para crearlo. Incluso, a menudo la disponibilidad de nuevos procesos de entrega para servicios existentes cambia la naturaleza de la experiencia de servicio y crea nuevos beneficios.

En este capítulo estudiamos la naturaleza de los productos de servicio, la manera de añadirles valor y la forma de diseñarlos. Además, abordamos preguntas como las siguientes:

1. ¿A qué nos referimos con un producto de servicios?
2. ¿Cuáles conocimientos obtenemos al crear un diagrama de flujo del uso de un servicio?

3. ¿De qué manera podemos clasificar los servicios complementarios que rodean a los productos básicos, y cómo añaden valor para los clientes?
4. ¿Por qué las empresas de servicios deben crear marcas separadas para sus diferentes productos?
5. ¿Cuáles son los principales modelos para diseñar nuevos servicios?

PLANEACIÓN Y CREACIÓN DE SERVICIOS

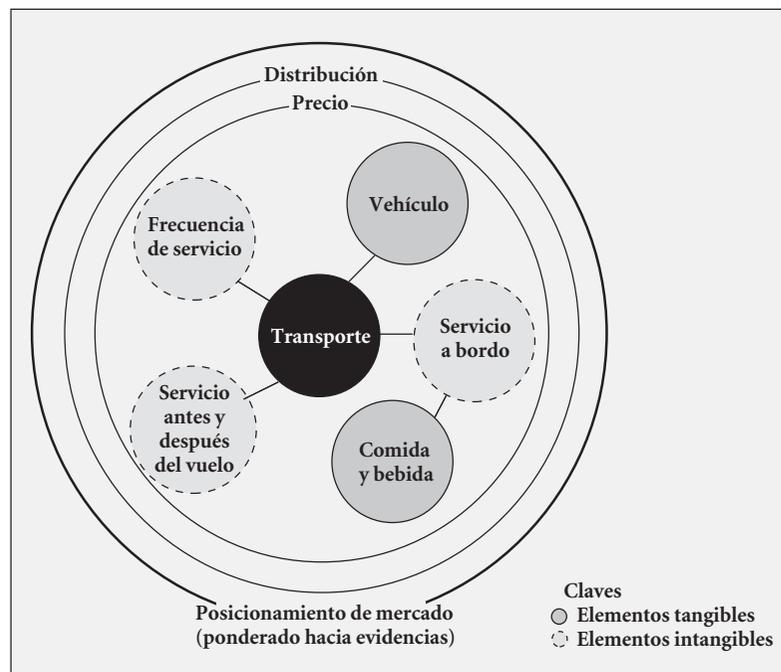
¿A qué nos referimos con un “producto” de servicio? Cuando los clientes compran un artículo manufacturado como una cámara, combustible diesel o un producto agrícola como una bolsa de papas, se vuelven propietarios de objetos físicos. Sin embargo, las funciones de los servicios se experimentan y no se poseen. Aun cuando se trata de elementos físicos de los que el cliente se vuelve propietario —como un alimento preparado (que se consume con rapidez), un marcapasos implantado quirúrgicamente o el reemplazo de una refacción de un automóvil— una porción importante del precio que pagan los clientes es por el valor que añaden los elementos de servicio, incluyendo el trabajo experto y el uso de equipo especializado. Un producto de servicio se compone de todos los elementos de la prestación del mismo, tanto tangibles como intangibles, pero que crean valor para los clientes.

Ampliación del producto básico

Por lo general, los servicios se definen con respecto a una industria en particular, por ejemplo del cuidado de la salud o de transporte, a partir del conjunto básico de beneficios y soluciones que se entregan a los clientes. Sin embargo, la entrega de este *producto básico* suele ir acompañada de una variedad de otras actividades relacionadas con el servicio, a las que denominamos *servicios complementarios*, los cuales facilitan el uso del producto básico y añaden valor y diferenciación a la experiencia general del cliente. Los productos básicos suelen convertirse en artículos de consumo conforme una industria madura y aumenta su competencia, de modo que la búsqueda de ventajas competitivas a menudo enfatiza el desempeño de los servicios complementarios.

La combinación del producto básico y los servicios complementarios representan el *concepto de servicio* (que en un contexto de manufactura a veces se conoce como el producto ampliado). Lynn

Figura 3.1
Modelo molecular de Shostack: servicio aéreo de pasajeros
Fuente: G. Lynn Shostack, “Breaking Free from Product Marketing”, *Journal of Marketing*, 44 (abril, 1977): 73-80, publicado por la American Marketing Association. Reimpreso con permiso.



Shostack desarrolló un modelo molecular (figura 3.1) que utiliza una analogía química para ayudar a los mercadólogos a visualizar y manejar lo que ella denomina “entidad total de mercado”.¹ Su modelo se puede aplicar a bienes y servicios. En el centro se encuentra el beneficio básico, que apunta a la necesidad del cliente, unido a una serie de características de servicio. La autora sostiene que, al igual que en las fórmulas químicas, un cambio en un elemento puede alterar la naturaleza de la entidad. Alrededor de las moléculas hay una serie de círculos que representan el precio, la distribución y el posicionamiento de mercado (mensajes de comunicación).

El modelo molecular le puede servir para identificar los elementos tangibles e intangibles de la entrega de servicios. En una aerolínea, por ejemplo, los elementos intangibles incluyen el traslado, la frecuencia del servicio y la atención antes, durante y después de un vuelo. Sin embargo, el avión, la comida y la bebida que sirven son tangibles. Mientras mayor sea la proporción de elementos intangibles, más necesario es proporcionar indicios tangibles sobre las características y calidad del servicio.

Pierre Eiglier y Eric Langeard propusieron un modelo en el que el servicio básico está rodeado por un conjunto de servicios complementarios.² Su enfoque, al igual que el de Shostack, enfatiza la interdependencia de los diversos componentes. Ellos establecen una diferencia entre los elementos necesarios para facilitar el uso del servicio básico (como el servicio de recepción en un hotel) y los que aumentan el atractivo del mismo (como un gimnasio y un centro de servicios para negocios en un hotel).

Ambos modelos ofrecen un aporte valioso. Shostack quiere que establezcamos cuáles elementos del servicio son tangibles y cuáles intangibles, con el fin de facilitar la elaboración de políticas de servicios y programas de comunicación. Eiglier y Langeard nos hacen pensar en dos temas: en primer lugar, si los servicios complementarios son necesarios para facilitar el uso del servicio básico o sólo para aumentar su atractivo, y en segundo lugar, si los clientes deben pagar por cada elemento de servicio por separado o si todos los elementos deben formar parte de un paquete con un precio único. A su vez, Christian Grönroos realiza una aportación adicional al aclarar los distintos papeles que tienen los servicios complementarios, los que describe como servicios (o bienes) facilitadores que aumentan su valor y/o sirven para diferenciarlo.³ (Para ser más claros, nos referiremos a estos últimos como servicios de mejora).

Diseño de un concepto de servicio

¿Como se debe diseñar un concepto de servicio? Los mercadólogos experimentados reconocen la necesidad de adoptar una perspectiva holística del desempeño completo que desean que los clientes perciban, destacando las dimensiones específicas en las que la empresa planea competir. La proposición de valor debe abordar e integrar tres componentes: el producto básico, los servicios complementarios y los procesos de entrega.

Producto básico

El producto básico es el componente central que proporciona las principales soluciones a los problemas que el cliente desea resolver. Así pues, el transporte resuelve la necesidad de trasladar a una persona u objeto físico de un lugar a otro; la consultoría de dirección de empresas debe producir un consejo experto sobre las medidas que debe tomar un cliente, y los servicios de reparación reestablecen el buen funcionamiento de una máquina dañada o descompuesta.

Servicios complementarios

Los servicios complementarios amplían el producto básico, facilitando su uso y aumentando su valor y atractivo. La magnitud y el nivel de los servicios complementarios suelen afectar la diferenciación y posicionamiento del producto básico, con respecto a los servicios de la competencia. La añadidura de elementos complementarios o el incremento del nivel del desempeño deben realizarse en formas que aumenten el valor del producto que perciben los clientes potenciales y de tal forma que permitan al proveedor de servicios cobrar un precio más alto.

Procesos de entrega

El tercer componente se refiere a los procesos que se utilizan para entregar tanto el producto básico como cada uno de los servicios complementarios. El diseño de la oferta de servicios debe abordar los siguientes aspectos:

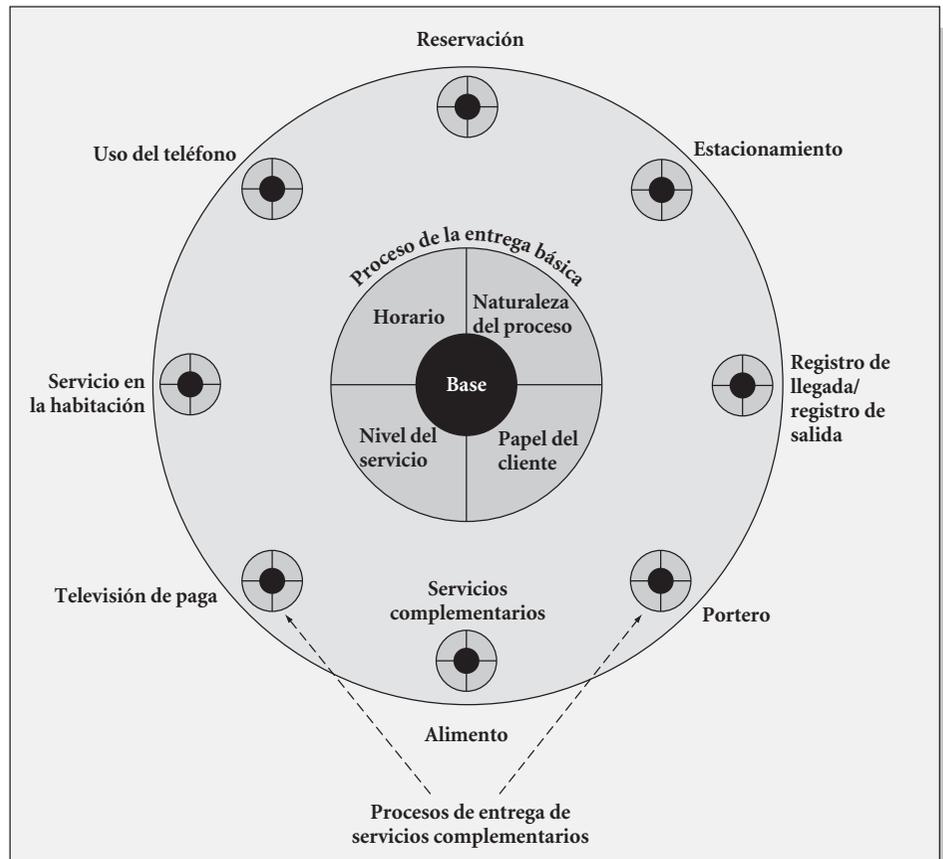
- La manera en que los distintos componentes del servicio se entregan al cliente.
- La naturaleza del papel del cliente en dichos procesos.
- La duración de la entrega.
- El nivel y estilo de servicios prescritos que se ofertarán.

Cada una de las cuatro categorías de los procesos introducidos en el capítulo 2 (proceso hacia las personas, hacia las posesiones, proceso del estímulo mental y de información), tienen diferentes implicaciones en los procedimientos de operación, en el nivel de contacto que tiene el cliente con el personal y las instalaciones de servicio, y en los requisitos necesarios para los servicios complementarios. Como usted adivinará, los servicios de proceso hacia las personas generalmente poseen más elementos complementarios que las otras categorías, pues los clientes deben acudir a la fábrica de servicios y estar ahí durante la prestación del mismo.

En la figura 3.2 se presenta la integración del producto básico, los servicios complementarios y el proceso de entrega; allí se ilustran los componentes del servicio de estancia de una noche en un hotel de lujo, el cual no sólo ofrece más servicios que un motel, también entrega un desempeño de mayor nivel de los elementos tangibles e intangibles que son comunes a ambos tipos de alojamiento.

El producto básico —la renta de una habitación durante una noche— depende del nivel del servicio, el horario (el tiempo que la habitación se puede utilizar antes de tener que hacer otro pago), la naturaleza del proceso (en este caso, el proceso hacia las personas), y el papel de los clientes en térmi-

Figura 3.2
Descripción de la oferta de servicio de estancia de una noche en un hotel



nos de lo que se espera que hagan por ellos mismos y lo que el hotel hará por ellos, como tender la cama, abastecer de toallas para el baño y limpiar la habitación.

Alrededor del producto básico hay un conjunto de servicios complementarios que van desde las reservaciones hasta las comidas y los elementos del servicio a las habitaciones. Mientras más costoso sea el hotel, mayor debe ser el nivel de servicios de cada elemento (por ejemplo, estacionamiento cubierto con servicio de valet, comida de mejor calidad y más películas en la televisión de paga). También es posible ofrecer servicios adicionales, como centro de negocios, bar, piscina y gimnasio. Una de las características de un hotel de primera calidad es que hace cosas por los clientes que de otra manera ellos tendrían que hacer, y que proporciona un horario amplio para la entrega de servicios, incluyendo servicios a la habitación las 24 horas del día.

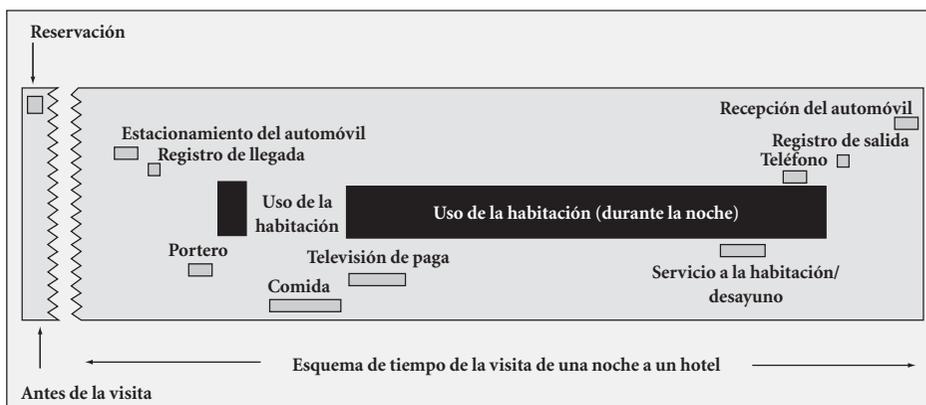
Planeación de la secuencia de la entrega del servicio a través del tiempo

La siguiente tarea, en el diseño de un concepto de servicio, consiste en organizar la secuencia en la que los clientes utilizarán cada uno de los servicios básicos y complementarios, así como determinar el tiempo aproximado que se requiere en cada caso. Esta información, la cual debe reflejarse en una buena comprensión de las necesidades, hábitos y expectativas de los clientes, no sólo se requiere para el marketing, sino también para la planeación de instalaciones, la administración de operaciones y la asignación del personal. En algunos casos, como en el libretto de los servicios de limpieza dental que vimos en el capítulo 2 (vea la figura 2.12), ciertos elementos del servicio deben entregarse en una secuencia predeterminada. En otros casos puede haber cierta flexibilidad.

El tiempo es importante en la prestación de servicios, no sólo desde un punto de vista operativo, como lo relacionado con la asignación y los horarios, sino también desde la perspectiva de los propios clientes. En la industria hotelera, ni el servicio básico ni sus elementos complementarios se entregan de manera continua durante toda la prestación del servicio. Es necesario que ciertos servicios se utilicen antes que otros. En esta industria, como en muchos otros servicios, el consumo del producto básico ocurre a la mitad del uso de servicios complementarios que son necesarios antes o después en la secuencia de entrega. En la figura 3.3 se añade una dimensión temporal a los distintos elementos del concepto de servicio de un hotel de lujo (descrito en la figura 3.2), y se identifica el momento en que es probable que un huésped los consuma y su posible duración en un segmento dado. Desde luego, no todos los huéspedes utilizan cada servicio, y los horarios pueden variar.

Un aspecto importante, de la planeación de servicios, es la determinación de la cantidad de tiempo que los clientes pueden pasar en los diferentes elementos del servicio. En algunos casos, la investigación demuestra que los clientes de un segmento dado esperan dedicar una cantidad específica de tiempo a cierta actividad que es valiosa para ellos y que no desean que se les apresure (por ejemplo, ocho horas de sueño, una hora y media para una cena de negocios, 20 minutos para un desayuno). En otros casos, como al hacer una reservación, registrar la llegada y

Figura 3.3
Dimensión temporal de un producto hotelero ampliado



REVELACIONES DE LA INVESTIGACIÓN 3.1

Aprendiendo de los estudios de la prestación secuencial de servicios

Un estudio de laboratorio es aquel que imita eventos de la vida real en un ambiente controlado. Un estudio de este tipo exploró la manera en que un grupo de individuos juzgaba encuentros de servicio hipotéticos en tres distintas categorías: el alquiler de un automóvil durante un fin de semana, un vuelo internacional y una compra al detalle (Hansen y Danaher, 1999). Dentro de cada categoría se le presentó a los participantes uno de los tres escenarios. En el primero, los eventos iniciales del servicio se desempeñaron bien, el servicio básico fue adecuado y los pasos finales fueron inadecuados, creando así una tendencia de deterioro; en el segundo escenario la situación se invirtió para crear una tendencia de mejoría, y en el tercero, se prestó un servicio adecuado de manera consistente desde el inicio hasta el final. Los hallazgos mostraron que un mal principio derivado en un buen final obtuvo más juicios favorables que los otros escenarios. De esta investigación podemos concluir que los gerentes que no son capaces de mejorar de manera inmediata todos los elementos de la prestación del servicio, deben enfocarse en mejorar los eventos finales en el proceso, más que los pasos iniciales.

Otro estudio de laboratorio imitó la visita a un restaurante (Hamer *et al.*, 1999). A los sujetos se les presentaron dos escenarios en los que salían a comer con un grupo de amigos, y se les dio información del encuentro de servicio en ciertos momentos clave. Los hallazgos revelaron que los

encuestados actualizaban de manera continua sus expectativas durante la prestación del servicio, y que estas expectativas cambiantes tenían un mayor efecto en sus percepciones de la calidad del servicio que en el desempeño del mismo. Una revelación básica de este estudio consiste en que es muy importante que los gerentes modelen y controlen las expectativas de los clientes conforme se lleva a cabo la prestación del servicio.

Verhoef *et al.*, (2004), realizaron un estudio exploratorio de encuentros secuenciales de servicio en un ambiente real. Ellos estudiaron las llamadas telefónicas que hicieron los clientes de un gran proveedor de servicios financieros. Los hallazgos sugieren que la satisfacción del cliente no depende únicamente de la calidad de los eventos en el proceso del servicio, ésta puede mejorar a través de una experiencia cumbre en cierto momento del proceso.

Fuentes: David E. Hansen y Peter J. Danaher, "Inconsistent Performance During the Service Encounter", *Journal of Service Research*, 1 (febrero, 1999): 227-235; Lawrence O. Hamer, Ben Shaw-Ching Liu y D. Sudharshan, "The Effects of Intraencounter Changes in Expectations on Perceived Service Quality Models", *Journal of Service Research*, 1 (febrero, 1999): 275-289; Peter C. Verhoef, Gerrit Antonides y Arnoud N. de Hoog, "Service Encounters as a Sequence of Events: The Importance of Peak Experiences", *Journal of Service Research*, 7 (agosto, 2004): 53-64.

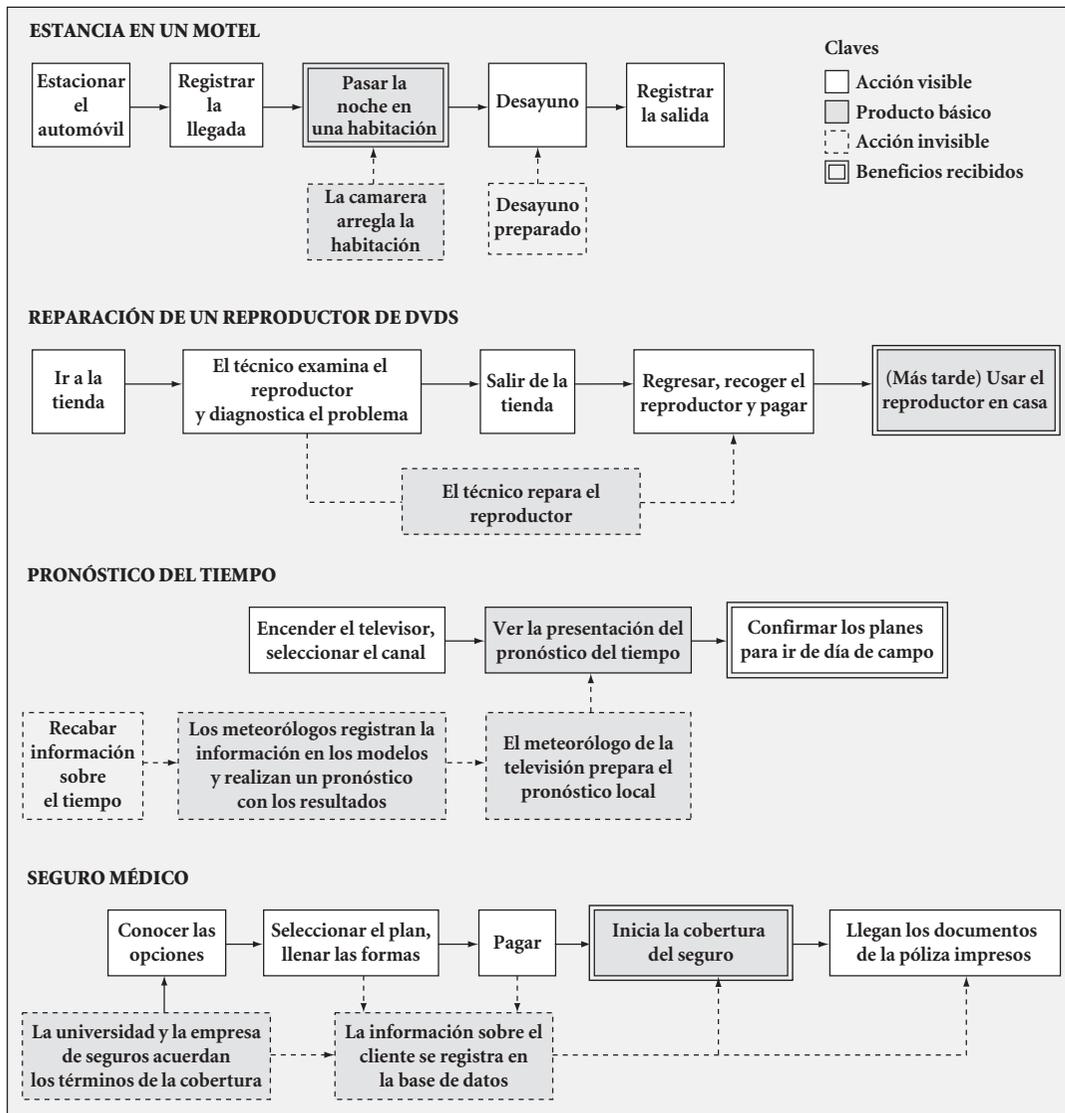
la salida o esperar a que el valet del estacionamiento les entregue su automóvil, es probable que los clientes deseen disminuir al máximo el tiempo dedicado a lo que ellos consideran actividades no productivas.

¿Las expectativas de los clientes cambian durante el transcurso de la prestación del servicio debido a la calidad percibida de cada encuentro secuencial? En muchos casos la respuesta es sí. De manera ideal, las empresas de servicios deberían proporcionar un buen desempeño en cada paso; en la realidad, muchos desempeños de servicios son inconsistentes. Un principio que se aplica a los servicios de bajo y alto contacto es el sostener que es más importante terminar bien que iniciar bien. Al respecto Richard Chase y Sriram Dasu señalan que muchos sitios web comerciales están diseñados con páginas principales que crean altas expectativas, pero se vuelven menos atractivas e incluso difíciles de usar conforme los clientes llegan al final de una compra.⁴ Esta situación puede provocar que los consumidores abandonen sus carritos de compras electrónicas a la mitad de una transacción. El apartado de Revelaciones de la investigación 3.1 ofrece información adicional para reflexionar.

Hacer un diagrama de flujo de la entrega del servicio clarifica los elementos del producto

Los diagramas de flujo, una técnica para mostrar la naturaleza y la secuencia de los pasos involucrados en la entrega de servicios a los clientes, es una forma de entender la totalidad de la experiencia de servicio que tiene el cliente. Para los mercadólogos, la elaboración de un diagrama de flujo para un servicio específico es especialmente útil para diferenciar los pasos que siguen los clientes al utilizar el servicio básico de aquellos que incluyen elementos de servicios que lo complementan. Por ejemplo, en el caso de los restaurantes, la comida y la bebida constituyen el producto básico, pero algunos servicios

Figura 3.4 Diagrama de flujo simple para la entrega de diferentes tipos de servicios



complementarios son las reservaciones, el estacionamiento, el guardarropa, ser acompañado a la mesa, ordenar del menú, la factura, el pago y el uso de los sanitarios. Si usted prepara diagramas de flujo para diversos servicios, pronto notará que, a pesar de que los productos básicos pueden ser muy diferentes, existen elementos complementarios comunes, como la información para la facturación, las reservaciones, los pedidos y la resolución de problemas.

El uso de este método lo ayudará a entender que la naturaleza de la participación del cliente con la organización de servicios varía en sus cuatro categorías: proceso hacia las personas, proceso hacia las posesiones, proceso del estímulo mental y proceso de información. Veamos un ejemplo de cada categoría: alojarse en un hotel, reparar un reproductor de DVDs, consultar el pronóstico del tiempo y comprar un seguro médico. En la figura 3.4 aparece un diagrama de flujo simple que muestra los elementos que participan en cada uno de los cuatro escenarios. Imagine que usted es el cliente en cada caso, y piense en la magnitud y naturaleza de su participación en el proceso de la prestación del servicio y los tipos de encuentros que tiene con la empresa.

- *Estancia en un motel (proceso hacia las personas)*. Es tarde por la noche, usted realiza un largo viaje manejando su automóvil y se siente cansado. Encuentra un motel con un leterero que

indica que hay habitaciones disponibles, y decide que es momento de detenerse a pasar la noche. Sin embargo, al observar de cerca, el exterior del edificio se ve deteriorado, a través de las grietas del asfalto del estacionamiento crece hierba y el césped necesita un corte. Usted decide continuar y pronto llega a otro motel que, además de indicar que hay habitaciones disponibles, también indica un precio bastante razonable. Estaciona su automóvil y observa que los jardines están limpios y que los edificios parecen recién pintados. Al entrar a la recepción, un empleado amable registra su llegada y le entrega la llave de su habitación. Usted mueve el automóvil al espacio que se ubica frente a su habitación y entra en ella. Después de desvestirse y utilizar el baño se va a la cama. Después de dormir bien durante la noche, se levanta la mañana siguiente, se baña, se viste y empaca. Luego se dirige a la recepción, donde aprovecha el café, el jugo y las donas gratuitas, devuelve la llave a un empleado distinto, paga y sale del motel.

- **Reparación de un reproductor de DVDs (proceso hacia las posesiones).** Cuando utiliza su reproductor, la calidad de la imagen en la pantalla del televisor es deficiente. Cansado de la situación busca en el directorio telefónico una tienda de reparación de equipo electrónico de su zona. Ya en la tienda, el técnico, vestido de manera impecable, revisa su aparato detalladamente pero con rapidez, y le dice que necesita ajuste y limpieza. Su trato profesional le inspira confianza. El precio estimado parece realista y siente seguridad cuando se entera de que las reparaciones tienen una garantía de tres meses, por lo que le pide que haga el trabajo, y el técnico le dice que estará listo en tres días. El técnico lleva el reproductor a la oficina posterior y usted sale de la tienda. El día señalado, regresa para recoger el producto; el técnico le explica el trabajo que hizo y le demuestra que el aparato funciona bien. Usted paga el precio acordado y se va de la tienda con su aparato. Ya en su casa, conecta el reproductor, inserta un DVD y se da cuenta que la imagen es mucho mejor.
- **Pronóstico del tiempo (proceso del estímulo mental).** Usted está planeando un día de campo en el lago, pero uno de sus amigos dice haber escuchado que hará mucho frío el fin de semana. De regreso a casa, esa noche, verifica el pronóstico del clima en la televisión. El meteorólogo presenta gráficas animadas que indican el probable camino de un frente frío durante las próximas 72 horas y declara que las últimas predicciones computarizadas del Centro

Figura 3.5

El pronóstico del tiempo es un servicio dirigido a la mente de los clientes.



Meteorológico Nacional sugieren que el frente permanecerá al norte de su región (figura 3.5). Con esta información, usted llama a sus amigos para decirles que el día de campo sigue en pie.

- **Seguro médico (proceso de información).** Antes de que inicie el nuevo semestre su universidad le envía por correo un paquete de información. Este paquete incluye un folleto del servicio médico universitario el cual describe las diversas opciones de seguros médicos que están disponibles para los estudiantes. Usted puede obtener más información en un sitio web o por vía telefónica. Aunque se considera muy saludable, excepto por sus alergias estacionales, recuerda la desafortunada experiencia de un amigo que hace poco tuvo fuertes gastos hospitalarios después de fracturarse un tobillo. Debido a que no contaba con un seguro, se vio obligado a usar sus modestos ahorros para pagar las cuentas. Usted no desea adquirir una cobertura mayor a la que necesita, por lo que habla por teléfono para pedir información y consejo. En el registro, selecciona la opción de cobertura del costo del tratamiento hospitalario, así como visitas al centro de salud para estudiantes. Llena una forma impresa que incluye algunas preguntas comunes sobre su historia médica y luego la firma. El costo del seguro se suma a su cuenta semestral. Unas semanas después, recibe por correo la confirmación impresa de su cobertura. Ahora ya no tendrá que preocuparse por el riesgo de incurrir en gastos médicos inesperados.

Información a partir de los diagramas de flujo

Como puede ver en los diagramas de flujo, su papel como cliente, de cada uno de estos productos de servicio, varía ampliamente de una categoría a otra. Los primeros dos ejemplos implican procesos físicos, mientras que los dos últimos están basados en información. En los dos moteles usted hizo juicios anticipados sobre la calidad del servicio, con base en la apariencia física de los edificios y los alrededores, y decidió no quedarse en el primero debido a los indicios negativos. En el segundo motel alquiló el uso de una habitación, un baño y otras instalaciones físicas durante una noche. El estacionamiento también estaba incluido, y la gerencia añadió valor al ofrecer un desayuno sencillo como parte del paquete.

En cambio, su papel en la tienda de reparación de aparatos se limita a explicar brevemente las fallas, dejar el reproductor y regresar varios días después a recogerlo. Usted debe confiar en la capacidad y honestidad del técnico para realizar en su ausencia el trabajo. Sin embargo, la inclusión de una garantía disminuye el riesgo. Así, usted disfruta de los beneficios cuando más tarde utiliza el aparato reparado.

Los otros dos servicios, el pronóstico del tiempo y el seguro médico, implican acciones intangibles y un papel menos activo como cliente. La estación de televisión que usted ve compite con otras (con estaciones de radio, periódicos e Internet), de modo que debe ser atractiva en el diseño de sus gráficos, la personalidad y habilidades de presentación de su meteorólogo, la conveniencia de su horario y una reputación de exactitud. Usted no tiene ningún gasto económico para obtener el pronóstico, pero tal vez primero tenga que ver algunos anuncios, pues el modelo de negocios se basa en las ganancias por publicidad que financian las operaciones de la estación. La entrega de la información que necesita sólo toma un par de minutos, y usted puede actuar de inmediato. En contraste, la obtención del seguro médico requiere más tiempo y esfuerzo mental, debido a que deben evaluar varias opciones y llenar una solicitud detallada. Luego, debe esperar el envío de la póliza y el inicio de la cobertura. El plan médico que elija reflejará el costo relativo a los beneficios ofrecidos. La claridad con que se expliquen estos beneficios puede influir en su decisión. Si los nombres de las marcas son conocidos, es probable que también se vea influido por la reputación de las empresas que proporcionan el seguro.

Cada uno de los diagramas de flujo de la figura 3.4 incluyen un producto básico, y tres de ellos (motel, reparación y seguro) tienen varios servicios complementarios. Ahora estudiaremos con detalle el papel que desempeñan distintos tipos de servicios complementarios, para demostrar la importancia de diseñar un concepto de servicio, en el que tanto los elementos del servicio básico como del servicio complementario cumplan con estándares consistentes y se refuercen el uno al otro.

LA FLOR DEL SERVICIO

Los servicios complementarios cumplen uno de dos papeles. Los *servicios complementarios de facilitación* se requieren para la prestación del servicio o auxilian en el uso del producto básico. Los *servicios complementarios de mejora* añaden valor para los clientes. Potencialmente hay docenas de servicios complementarios, pero casi todos se clasifican en los siguientes ocho grupos. En la lista aparecen según su clasificación, como de facilitación o de mejora.

Servicios de facilitación

- Información
- Toma de pedidos
- Facturación
- Pago

Servicios de mejora

- Consulta
- Hospitalidad
- Cuidado
- Excepciones

En la figura 3.6, estos ocho grupos forman los pétalos que rodean el centro de una flor, a la que llamamos la *flor del servicio*.⁵ Los presentamos en el sentido de las manecillas del reloj, en la secuencia en que probablemente los clientes los reciban (aunque esta secuencia puede variar, por ejemplo es posible que el pago se deba realizar antes de recibir el servicio y no después). En una organización de servicio bien diseñada y manejada, los pétalos y el centro mantienen su frescura y forma. Un servicio mal diseñado o de pobre ejecución es como una flor a la que le faltan pétalos, los tiene marchitos o descoloridos. Incluso si el centro es perfecto, la impresión general que causa la flor resulta poco atractiva. Piense en sus propias experiencias como cliente (o cuando compramos en nombre de una organización). En los casos en que se sintió insatisfecho con una compra específica, ¿el problema radicó en el centro o en uno o más de los pétalos?

No todos los productos básicos están rodeados de los elementos complementarios de las ocho categorías. Como veremos, la naturaleza del producto sirve para determinar cuáles servicios complementarios se deben ofrecer y cuáles podrían ser útiles para aumentar el valor y lograr que los intercambios con la organización resulten más fáciles. En general, los servicios de proceso, hacia las personas, tienden a ir acompañados de más servicios complementarios que las otras tres categorías;

Figura 3.6 La flor del servicio: el producto básico rodeado por un grupo de servicios complementarios

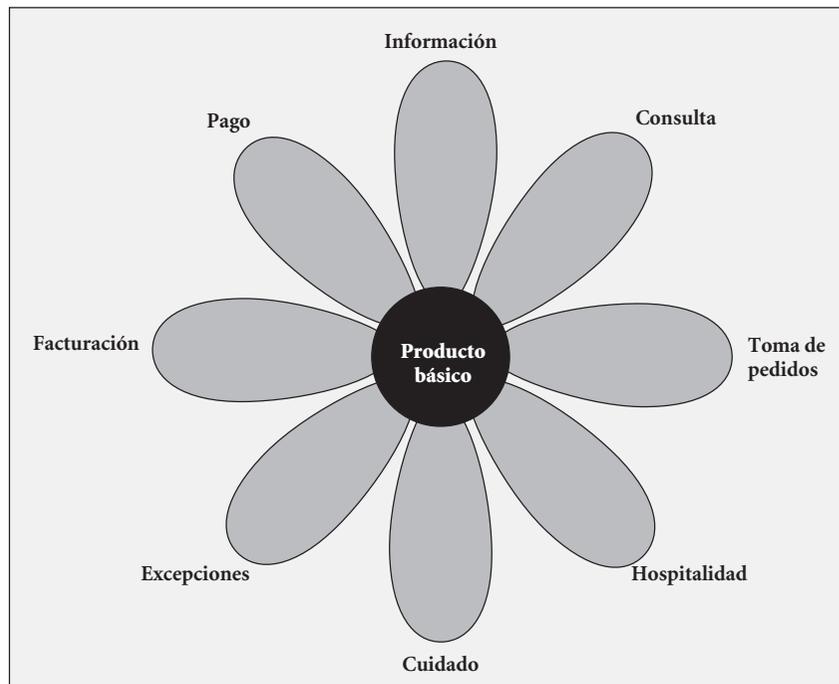


Tabla 3.1
Ejemplos de elementos
de información

Instrucciones para llegar a un local de servicio
Calendarios/horarios de servicio
Precios
Instrucciones de uso del producto básico/servicios complementarios
Recordatorios
Advertencias
Condiciones de venta/servicio
Notificación de cambios
Documentación
Confirmación de reservaciones
Resúmenes de movimientos en la cuenta
Recibos y facturas

de manera similar, los servicios de alto contacto generalmente tienen más que los servicios de bajo contacto.

La estrategia de posicionamiento de mercado de una empresa ayuda a determinar cuáles servicios complementarios deben incluirse (vea capítulo 7). Una estrategia que busca agregar beneficios para aumentar la percepción de calidad de los clientes probablemente requerirá más servicios complementarios (y también un mayor nivel de desempeño en todos los elementos) que una estrategia de competencia con precios bajos. Las compañías que ofrecen distintos niveles de servicio —como primera clase, clase ejecutiva y clase turista en una aerolínea— suelen diferenciarlos a través de una mayor cantidad de servicios complementarios por cada servicio de mayor jerarquía.

Información

Para obtener el valor completo de cualquier bien o servicio, los clientes necesitan información relevante (tabla 3.1). Los clientes nuevos y potenciales están especialmente hambrientos de información. Sus necesidades pueden referirse a instrucciones específicas para ir al lugar donde se vende el servicio (o instrucciones para pedirlo), horario de servicio, precios e instrucciones de uso. La información adicional, que en ocasiones es exigida por la ley, podría incluir las condiciones de venta y uso, advertencias, recordatorios y notificación de cambios. Los clientes también aprecian los consejos sobre la forma de obtener el mayor valor de un servicio y cómo evitar problemas (figura 3.7). Por último, los clientes también pueden pedir documentación de lo que ya se ha hecho, como confirmación de reservaciones, recibos y facturas o resúmenes mensuales de movimientos en una cuenta.

Las empresas deben asegurarse de que la información que proporcionan es oportuna y precisa, porque si es incorrecta puede molestar o perjudicar a los clientes. Algunas formas tradicionales para proveer información a los clientes son a través de empleados de atención al cliente (quienes no siempre están tan bien informados como los clientes quisieran), avisos impresos, folletos y manuales de instrucciones. Otros medios de información incluyen videos o tutoriales en software, pantallas de reconocimiento al tacto y menús telefónicos grabados con diferentes opciones. La innovación más reciente es el uso corporativo de los sitios web. Algunos ejemplos de aplicaciones útiles son los horarios de trenes y aerolíneas, información detallada de hoteles, ayuda para localizar establecimientos específicos como restaurantes y tiendas, e información sobre los servicios de empresas profesionales. Muchas empresas de logística de negocios ofrecen a los transportistas la oportunidad de rastrear la ruta de sus paquetes, pues a cada uno se le asigna un número de identificación único.

Toma de pedidos

Una vez que los clientes están preparados para comprar, entra en juego un elemento complementario fundamental: la aceptación de solicitudes, pedidos y reservaciones (tabla 3.2). El proceso de la toma de pedidos debe ser amable, rápido y preciso para que los clientes no pierdan tiempo ni realicen un esfuerzo mental o físico innecesario. La tecnología se puede utilizar para facilitar y acelerar este proceso, tanto para los clientes como para los proveedores. La clave radica en minimizar el tiempo y el esfuerzo necesarios de ambas partes, y al mismo tiempo asegurar la obtención de información completa y correcta.

Figura 3.7 Las empresas de tarjetas de crédito unen sus esfuerzos para educar a los clientes

SAFEGUARD your CREDIT CARD.



1 Guard your trash from theft by shredding documents and receipts. Thieves can build an alternate identity using the mail you throw away.



2 Don't leave credit cards in glove compartments. (Glove compartments account for thousands of credit card thefts.)



3 Always check your monthly statements. (Criminals will sometimes make a small purchase first, to see if it goes undetected, before making a big one.)



4 Notify the post office immediately if you change your address. Mail going to your old address can end up in the wrong hands.

Your credit card companies are working hard to protect you from fraud and identity theft. Our systems block thousands of fraudulent applications every month. We head off most fraud before a victim is even aware of it. These are simple steps you can take to help us protect you. For more information go to www.yourcreditcardcompanies.com.

YOUR CREDIT CARD COMPANIES








Cortesía de las empresas de tarjetas de crédito.

Los bancos, las compañías de seguros y los servicios públicos exigen que los clientes potenciales pasen por un proceso de solicitud, diseñado para recoger la información necesaria y descartar a quienes no cumplen con los criterios esenciales de inscripción (como una mala historia crediticia o serios problemas de salud). Las universidades también exigen a los estudiantes potenciales una solicitud de admisión. Las reservaciones (incluyendo las citas y el registro de llegada) representan un tipo especial de toma de pedidos que le otorgan al cliente una unidad específica de servicio, por ejemplo un asiento en un vuelo, una mesa en un restaurante, una habitación de hotel, una cita con un profesional calificado o el ingreso a una instalación como un teatro o un estadio deportivo con un asiento asignado. La precisión en el horario es vital, es probable que a los clientes no les guste recibir entradas para un día incorrecto.

Los sistemas sin emisión de boletos, que se basan en reservaciones telefónicas o a través de un sitio web, significan un ahorro enorme para las aerolíneas, porque evitan las comisiones de los agentes de viajes, ya que los clientes hacen la reservación directamente, y se reduce notablemente el

Tabla 3.2
Ejemplos de
elementos de toma
de pedidos

<p>Solicitudes</p> <ul style="list-style-type: none">• Membresía de clubes o programas• Servicios por suscripción (por ejemplo, servicios públicos)• Servicios con requisitos previos (por ejemplo, créditos, inscripción a la universidad) <p>Ingreso de pedidos</p> <ul style="list-style-type: none">• Llenado de solicitud en el lugar• Pedido por correo o teléfono• Pedido por correo electrónico o en un sitio web <p>Reservaciones y registros</p> <ul style="list-style-type: none">• Asientos/mesas/habitaciones• Alquiler de vehículos o equipo• Citas con profesionales• Admisión a lugares restringidos (por ejemplo, museos, acuarios)
--

esfuerzo administrativo. En una aerolínea, es posible que un boleto pase por 15 empleados, mientras que el proceso de un pasaje electrónico requiere de un solo paso. Los clientes reciben un número de confirmación cuando hacen la reservación, y para pedir sus asientos y recibir un pase de abordar sólo necesitan mostrar una identificación en el aeropuerto.

Facturación

La facturación es un elemento común en casi todos los servicios (a menos que éste sea gratuito). Las facturas incorrectas, incomprensibles e incompletas pueden decepcionar a los clientes que, hasta ese momento, estaban satisfechos con su experiencia de servicio. Ese tipo de fallas empeoran aún más la situación si el cliente ya estaba insatisfecho. La facturación también debe hacerse en el momento adecuado para obtener un pago más rápido. Los procedimientos de facturación abarcan desde un aviso verbal hasta un precio exhibido en pantalla, y desde facturas escritas a mano hasta complejos estados de cuenta mensuales que incluyen movimientos y honorarios (tabla 3.3). Tal vez el sistema más sencillo consiste en la autofacturación, en la cual el cliente suma el monto de un pedido y adjunta un cheque o confirma la autorización de pago a una tarjeta de crédito. En estos casos, la facturación y el pago se combinan en un mismo acto, aunque el vendedor debe confirmar la exactitud de la operación.

A menudo los clientes esperan que las facturas sean claras e informativas, y desglosadas de tal forma que quede clara la manera en que se calculó el total. El uso de símbolos arcaicos, no explicados, que tienen el mismo significado que los jeroglíficos de un monumento egipcio (y que sólo pueden descifrar los sumos sacerdotes expertos en contabilidad y procesamiento de datos) no generan una buena impresión del proveedor. Tampoco ayuda la impresión borrosa y la caligrafía ilegible. Las impresoras láser, con la facilidad para cambiar tipos de letras y enmarcar y resaltar secciones, pueden generar facturas no legibles y con la información organizada de manera más útil. Se puede recurrir a un estudio de mercado en el que se les pregunte a los clientes qué información desean y la manera de organizarla.

Los clientes ocupados detestan esperar la elaboración de la factura en un hotel, un restaurante o una agencia de alquiler de automóviles. Muchos hoteles y empresas que alquilan automóviles han creado opciones de facturación rápida, para lo cual toman por anticipado los datos de las tarjetas de crédito

Tabla 3.3
Ejemplos de elementos
de facturación

<ul style="list-style-type: none">• Estados de cuenta periódicos• Facturas para transacciones individuales• Avisos verbales del monto a pagar• Exhibición del total a pagar en una máquina• Autofacturación (calculada por el cliente)
--

Tabla 3.4
Ejemplos de
elementos de pago

<p>Autoservicio</p> <ul style="list-style-type: none">• Insertar en una máquina tarjeta, efectivo o ficha• Transferencia electrónica de fondos• Enviar un cheque por correo• Ingresar número de tarjeta de crédito en línea <p>Pago directo a destinatario o intermediario</p> <ul style="list-style-type: none">• Entrega de efectivo y recepción de cambio• Entrega del cheque• Entrega de tarjeta de crédito/ efectivo/ tarjeta de débito• Vencimiento de cupones• Fichas, documentos, etcétera <p>Control y verificación de débito automático en depósitos financieros (por ejemplo, cobros bancarios)</p> <ul style="list-style-type: none">• Sistemas automatizados (por ejemplo, boletos de lectura automática que activan la apertura de una puerta de entrada)• Sistemas humanos (por ejemplo, cobradores de cuotas o revisores de boletos)

de los clientes y luego informan los cargos por correo. Sin embargo, la exactitud de la información es esencial. Los clientes utilizan opciones de facturación rápida para ahorrar tiempo y no desean perderlo con correcciones y reembolsos. Algunas agencias de alquiler de automóviles utilizan un procedimiento alternativo de facturación rápida en el que un representante recibe a los clientes cuando acuden a devolver los vehículos, revisa el kilometraje y el nivel de combustible, y luego imprime la factura con una terminal portátil inalámbrica. Muchos hoteles, por la mañana, deslizan la cuenta debajo de la puerta de las habitaciones que tienen prevista la partida para ese día; otros ofrecen a los clientes la opción de ver sus cargos en el televisor de la habitación antes de registrar su salida.

Pago

En la mayoría de los casos, la factura obliga al cliente a pagar (¡y este proceso puede ser muy lento!). Una excepción son las cuentas bancarias, porque detallan los cargos que ya se han deducido de la cuenta del cliente. Cada vez más, los consumidores esperan que el proceso de pago sea fácil y cómodo, incluyendo el crédito, cuando hacen compras en su propio país y cuando viajan al extranjero.

Existen varias opciones de pago (tabla 3.4), por ejemplo, los sistemas de autoservicio requieren que los clientes inserten monedas, billetes, fichas o tarjetas de crédito en las máquinas correspondientes. Sin embargo, las fallas de estos equipos obstruyen este propósito, por lo que un buen mantenimiento y la rápida resolución de problemas son esenciales. Muchos pagos aún se realizan mediante el intercambio manual de dinero y cheques, pero las tarjetas de crédito y débito siguen creciendo en importancia, pues cada vez más establecimientos las aceptan. Otras alternativas incluyen fichas, vales, cupones y boletos de prepago. Las compañías se benefician con un pronto pago, porque les reduce el monto de cuentas por cobrar. Para alentar el buen comportamiento, NStar, un proveedor de electricidad de Massachusetts, periódicamente envía cartas de “agradecimiento” a los clientes que pagan a tiempo.

Para asegurar que la gente pague lo que debe, algunas compañías de servicios han establecido sistemas de control, como la inspección de entradas en cines, y boletos en trenes. Sin embargo, es importante capacitar a inspectores y guardias de seguridad para que combinen amabilidad y firmeza con el cumplimiento de su trabajo, de modo que los clientes honestos no se sientan acosados.

Consultas

Pasemos ahora a los servicios complementarios que aumentan el valor del servicio básico, encabezados por el servicio de consulta. A diferencia de la información, que implica el simple proceso de responder a las preguntas de los clientes (o a la información impresa que anticipa sus necesidades), las consultas implican un nivel de diálogo para indagar las necesidades de los consumidores y después desarrollar una solución personalizada. La tabla 3.5 muestra ejemplos de varios servicios complementarios de la categoría de consulta. En su expresión más simple, las consultas consisten en que

Tabla 3.5
Ejemplos de elementos
de consulta

- Consejo personalizado
- Asesoría personal
- Tutoría/capacitación en el uso del producto
- Consejo gerencial o técnico

una persona concedora del servicio dé un consejo inmediato cuando le hagan la pregunta “¿Usted qué me recomienda?” (Por ejemplo, usted podría pedirle a quien le corta el cabello un consejo sobre estilos de peinado y productos para el cabello). Las consultas efectivas suponen la comprensión de la situación de cada cliente, antes de sugerir cursos de acción apropiados. Una buena base de datos de los clientes es muy útil al respecto, en especial si se pueden obtener con facilidad datos relevantes en una terminal distante.

La *asesoría* representa una forma más sutil de consulta porque implica ayudar a los clientes a entender mejor sus situaciones, con el fin de que elaboren sus “propias” soluciones y programas de acción. Este método puede ser un complemento de servicios especialmente valioso, como sucede en los tratamientos médicos, donde parte del desafío consiste en lograr que los clientes analicen su situación personal a largo plazo y adopten comportamientos más saludables, lo que por lo general implica importantes cambios en el estilo de vida. Por ejemplo, los centros de control de peso como Weight Watchers utilizan la asesoría para ayudar a los clientes a modificar su conducta, de modo que la pérdida de peso se mantenga una vez que se completa la dieta inicial.

Esfuerzos más formales para ofrecer asesoría gerencial y técnica a clientes corporativos abarcan la “venta de soluciones”, relacionada con equipo y servicios industriales costosos. El ingeniero de ventas investiga la situación del cliente y luego le ofrece un consejo objetivo sobre el paquete específico de equipo y sistemas que le asegurarán los mejores resultados. Algunos servicios de asesoría son gratuitos, con la esperanza de lograr una venta. En otros casos, sin embargo, el servicio “viene por separado”, y se espera que los clientes paguen por él. La asesoría también puede proporcionarse a través de tutoriales, programas grupales de capacitación y demostraciones públicas.

Hospitalidad

De manera ideal, los servicios basados en la hospitalidad deben reflejar placer al recibir clientes nuevos y al saludar a los antiguos cuando regresan. Los negocios bien manejados tratan, por lo menos a través de pequeños gestos, de asegurarse de que sus empleados traten a los clientes como huéspedes. La cortesía y la consideración, por las necesidades de los clientes, se aplican tanto a los encuentros cara a cara como a las interacciones telefónicas (tabla 3.6). La hospitalidad tiene su mayor expresión en los encuentros personales. En algunos casos, comienza (y termina) con el ofrecimiento de transporte hacia y desde el lugar de prestación del servicio, como los autobuses de cortesía. Si los clientes tienen que esperar al aire libre antes de la entrega del servicio, un proveedor considerado ofrece algún tipo de protección ante el clima; si esperan en un lugar cubierto, entonces se les puede proporcionar un área de espera con asientos e incluso alguna forma de entretenimiento (televisión, periódicos o revistas). La contratación de empleados amables y considerados para las tareas de contacto con el público sirve para crear una atmósfera de hospitalidad.

La calidad de los servicios de hospitalidad, que ofrece una compañía, tiene un papel importante en la satisfacción (o insatisfacción) del cliente con el producto básico, especialmente en los servicios

Tabla 3.6
Ejemplos de elementos
de hospitalidad

- Saludos
- Comida y bebidas
- Sanitarios y servicios
- Instalaciones y servicios para la espera
 - Salón social, salas de espera y asientos
 - Protección para el clima
 - Revistas, entretenimiento y periódicos
- Transporte
- Seguridad

que procesan personas, puesto que uno no puede abandonar con facilidad la instalación del servicio antes de que se haya completado. Las estrategias para incrementar la satisfacción del cliente a menudo se centran en formas de añadir o mejorar servicios complementarios. Por ejemplo, un hospital intentaría ser más atractivo al proporcionar en las habitaciones un nivel de servicio similar al de un buen hotel (por ejemplo, dando los alimentos). Algunas aerolíneas intentan diferenciarse de la competencia mediante un mejor servicio de comida y una tripulación más atenta; Singapore Airlines es famosa por ambos servicios.⁶

Aunque la hospitalidad previa y posterior al vuelo es importante, el viaje en una aerolínea en realidad termina cuando los pasajeros llegan a su destino. Los pasajeros ya conocen las salas de espera para abordar, pero a British Airways (BA) se le ocurrió la idea de una sala de llegada en sus terminales de los aeropuertos Heathrow y Gatwick de Londres, con el fin de atender a los pasajeros que llegan por la mañana, después de largos vuelos nocturnos provenientes de América, Asia, África y Australia. Además, ofrecen a los clientes de primera clase, de clase ejecutiva y a los poseedores de la tarjeta dorada del BA Executive Club (que se otorga a los pasajeros frecuentes de la aerolínea) la oportunidad de utilizar una sala especial en la que pueden ducharse, cambiarse de ropa, utilizar un spa, desayunar, hacer llamadas telefónicas y revisar su correo electrónico antes de continuar a su destino final. Se trata de una agradable ventaja competitiva que BA promueve de forma activa. Otras aerolíneas se han visto obligadas a copiar esta innovación, aunque pocas pueden igualar el conjunto de servicios ofrecidos por BA.

Una mala hospitalidad puede extenderse al diseño físico de las áreas donde los clientes esperan antes de recibir el servicio. Una encuesta encontró que los consultorios poco atractivos y la falta de comodidades provocan que los pacientes de cirugías cosméticas no regresen (Revelaciones de la investigación 3.2).

Cuidado

Cuando los clientes visitan un local de servicio, a menudo necesitan ayuda con sus efectos personales. De hecho, a menos que se ofrezcan ciertos servicios de cuidado (tales como estacionamientos seguros y cómodos), es posible que algunos clientes decidan no regresar. Algunos de los servicios

REVELACIONES DE LA INVESTIGACIÓN 3.2

Los consultorios de los cirujanos plásticos desaniman a los pacientes

Parece que los cirujanos plásticos podrían necesitar una capacitación en marketing de servicios, además de sus otros cursos en la escuela de medicina. Éste es el diagnóstico de los expertos Kate Altork y Douglas Dedo, quienes realizaron un estudio de las reacciones de los pacientes ante los consultorios médicos. Ellos encontraron que muchos pacientes cancelan una cirugía, cambian de médico o se rehúsan a pensar en una futura operación si se sienten incómodos en el consultorio del médico. Los resultados del estudio sugieren que los pacientes no “cambian de médico” porque no les agrada, sino porque no les gusta el contexto de la experiencia del servicio. La lista de las quejas comunes de los pacientes incluye: carteles gráficos de lunares y cánceres de piel que decoran las paredes de los consultorios, incómodas pulseras plásticas de identificación para los pacientes, salas de exploración claustrofóbicas, sin ventanas ni material actualizado de lectura, baños sin la señalización adecuada, insuficientes botes de basura y falta de enfriadores de agua en la sala de espera.

¿Qué desean los pacientes? La mayor parte de sus demandas son sorprendentemente sencillas e incluyen comodidades como toallas, enfriadores de agua, teléfonos,

plantas y charolas con dulces en la sala de espera, así como arreglos florales naturales en la recepción. Los pacientes también desean ventanas en las salas de exploración, y batas que cubran todo el cuerpo. A ellos les gustaría sentarse en una silla real cuando hablan con el médico, en lugar de estar encaramados en un banco o en una mesa de exploración. Por último, los pacientes preoperatorios prefieren estar separados de los postoperatorios, porque no quieren sentirse perturbados al sentarse en la sala de espera junto a una persona que tiene la cabeza envuelta con vendajes.

Los resultados de este estudio sugieren que los pacientes de cirugías cosméticas prefieren visitar un consultorio que parezca más un gimnasio que un pabellón de hospital. Al pensar como mercadólogos de servicios, los cirujanos inteligentes podrían utilizar esta información para crear ambientes agradables para los pacientes, los cuales complementen en lugar de afectar su pericia técnica.

Fuente: adaptado de Lisa Bannon, “Plastic Surgeons Are Told to Pay More Attention to Appearances”, *The Wall Street Journal*, 15 de marzo de 1997, p. B1.

Tabla 3.7
Ejemplos de elementos
de cuidado

Cuidado de efectos personales

- Cuidado infantil
- Cuidado de mascotas
- Estacionamientos
- Valet parking
- Guardarropa
- Manejo de equipaje
- Espacio de almacenamiento
- Cajas de seguridad
- Personal de seguridad

Cuidado de artículos comprados (o alquilados) por los clientes

- Empaque
- Retiro
- Transporte y entrega
- Instalación
- Inspección y diagnóstico
- Limpieza
- Recarga de combustible
- Mantenimiento preventivo
- Reparaciones y renovación
- Mejoras

solicitados son los guardarropas, el traslado, manejo y almacenamiento de equipaje, depósito de valores e incluso el cuidado de niños y mascotas (tabla 3.7). Los negocios responsables se preocupan por la seguridad de los clientes que visitan sus locales. Wells Fargo Bank envía por correo un folleto adjunto a los estados de cuenta, el cual contiene información sobre el uso seguro de sus cajeros automáticos, esto con el fin de educar a sus clientes sobre la manera de protegerse a sí mismos y a sus tarjetas de crédito, de daños y robo. Además, el banco se asegura de que sus cajeros estén ubicados en lugares visibles y bien iluminados.

Otros servicios de cuidado implican productos físicos que los clientes compran o alquilan, como el servicio de empaque, envío y recolección de paquetes, ensamble, instalación, limpieza e inspección. Estos servicios pueden ofrecerse de forma gratuita o a cambio de una cuota.

Excepciones

Las *excepciones* se refieren a servicios complementarios que no están dentro de la rutina normal de la prestación del servicio (tabla 3.8). Los negocios inteligentes se anticipan a las excepciones y desarrollan planes de contingencia y lineamientos. De esa forma, los empleados no se sorprenden ni se desconciertan cuando algún cliente solicita una atención especial. Los procedimientos bien definidos sirven para que los empleados respondan con rapidez y eficiencia. Existen varios tipos de excepciones:

1. **Pedidos especiales.** Es posible que un cliente solicite un servicio que exija un procedimiento diferente a la operación normal. Las solicitudes anticipadas a menudo se relacionan con necesidades personales como el cuidado de niños, restricciones en los alimentos, necesidades médicas, costumbres religiosas y discapacidades personales. Este tipo de solicitudes son especialmente comunes en las industrias de viajes y hotelería.
2. **Solución de problemas.** En ocasiones, la prestación normal de servicios (o desempeño de un producto) sufre dificultades a causa de accidentes, demoras, fallas del equipo o porque los clientes tienen problemas para utilizar un producto.
3. **Manejo de reclamos/sugerencias/elogios.** Esta actividad requiere de procedimientos bien definidos. Para los clientes debe ser fácil expresar su insatisfacción, ofrecer sugerencias, mejoras o transmitir elogios; los proveedores de servicios deben ser capaces de dar una respuesta adecuada con rapidez.

Tabla 3.8
Ejemplos de
elementos
de excepción

<p>Solicitudes especiales antes de la prestación del servicio</p> <ul style="list-style-type: none">• Necesidades infantiles• Requerimientos alimentarios• Necesidades médicas o por discapacidad• Costumbres religiosas• Desviaciones de los procedimientos operativos normales <p>Manejo de comunicaciones especiales</p> <ul style="list-style-type: none">• Reclamos• Elogios• Sugerencias <p>Solución de problemas</p> <ul style="list-style-type: none">• Garantías por mal funcionamiento del producto• Solución de dificultades derivadas del uso del producto• Solución de dificultades causadas por accidentes, fallas del servicio y problemas con el personal u otros clientes• Ayuda a clientes que han sufrido un accidente o emergencia médica <p>Restitución</p> <ul style="list-style-type: none">• Reembolsos• Compensación en especie por bienes y servicios insatisfactorios• Reparación gratuita de bienes defectuosos
--

4. Restitución. Muchos clientes esperan recibir algún tipo de compensación por fallas graves de desempeño. La compensación puede darse por medio de reparaciones en garantía, acuerdos legales, reembolsos, la oferta de servicios gratuitos o cualquier otra forma de pago en especie.

Los gerentes deben estar atentos del nivel de pedidos de excepción. Una excesiva cantidad de estos pedidos podría indicar que los procedimientos normales necesitan revisión. Por ejemplo, si un restaurante recibe constantes pedidos especiales de platillos vegetarianos porque no hay ninguno en el menú, tal vez es momento de revisarlo para incluir por lo menos uno. Un modelo flexible ante las excepciones suele ser buena idea, pues refleja sensibilidad ante las necesidades de los clientes. Por otro lado, un exceso de excepciones comprometería la seguridad, produciría un impacto negativo en otros clientes y sobrecargaría a los empleados.

Implicaciones gerenciales

Las ocho categorías de servicios complementarios que conforman la “flor del servicio” ofrecen muchas opciones para mejorar los productos básicos, tanto bienes como servicios. La mayoría de los complementarios representan (o deben representar) respuestas a las necesidades de los clientes. Como señalamos antes, algunos servicios son de facilitación, como la información y las reservaciones, y permiten que los clientes utilicen el producto básico de forma más eficaz. Otros son servicios “adicionales” que mejoran al producto básico o incluso reducen sus costos no financieros (por ejemplo, los alimentos, las revistas y las actividades de entretenimiento son elementos de hospitalidad que sirven para pasar el tiempo). Algunos elementos, especialmente la facturación y el pago, son, impuestos por el proveedor del servicio. Aun cuando el cliente no los desea, forman parte de la experiencia total de servicio. Cualquier elemento mal manejado puede afectar de manera negativa la forma en que los clientes perciben la calidad del servicio. Los pétalos de “información” y “consulta” ilustran el énfasis que hace este libro en la necesidad de educación y promoción al comunicarse con los clientes de servicios.

No todos los productos básicos están rodeados de una gran cantidad de servicios complementarios provenientes de los ocho pétalos. Los servicios de proceso hacia las personas suelen ser los más demandantes, en términos de elementos complementarios, especialmente los de hospitalidad, debido a que implican interacciones cercanas (y a menudo extensas) con los clientes. Cuando los clientes no visitan la fábrica de servicios, es probable que la necesidad de hospitalidad se limite a una cortesía sencilla a través cartas y telecomunicaciones. Los servicios de proceso hacia las posesiones a veces

exigen muchos elementos de cuidado, pero este pétalo podría omitirse cuando se prestan servicios de información en los que clientes y proveedores negocian por completo a distancia. Sin embargo, los servicios financieros que se proveen electrónicamente constituyen una excepción, las compañías deben asegurarse de que los activos financieros intangibles de sus clientes estén cuidadosamente salvaguardados en transacciones que ocurren por teléfono o por Internet.

Un estudio de empresas japonesas, estadounidenses y europeas, que atienden mercados entre negocios, encontró que la mayoría de las compañías simplemente añadían a sus ofertas básicas una capa tras otra de servicios, sin saber lo que sus clientes realmente valoraban.⁷ Los gerentes encuestados en el estudio indicaron que no entendían cuáles servicios debían ofrecer a los clientes en un paquete estándar con el fin de complementar el producto básico, y cuáles podrían brindar como opciones con un cargo adicional. Sin estos conocimientos, la creación de políticas de fijación de precios eficaces es complicada. No hay reglas sencillas para las decisiones de fijación de precios de productos básicos y servicios complementarios, pero los gerentes deben revisar, de manera continua, sus propias políticas y las de sus competidores para apegarse tanto a la práctica del mercado como a las necesidades de los clientes. En el capítulo 5 analizaremos con mayor detalle estos y otros temas de fijación de precios.

En resumen, las tablas 3.1 a la 3.8 funcionan como una lista de verificación para la búsqueda continua de nuevas formas de ampliar productos básicos existentes, y para diseñar nuevas ofertas. Las listas incluidas en las ocho tablas no son exhaustivas, pues algunos productos requieren elementos complementarios especializados. En general, una empresa que compite sobre una base económica y de bajo costo requerirá menos elementos complementarios de lo que necesitaría una que comercializa servicios costosos y de alto valor agregado. La oferta de servicios complementarios, con niveles cada vez más altos alrededor de un producto común, puede ofrecer la base de una línea de productos diferenciados, como las distintas clases de viajes ofrecidos por las aerolíneas. Más allá de los servicios complementarios que una empresa decide ofrecer, todos los elementos de cada pétalo deben recibir el cuidado y atención necesarios para cumplir estrictamente las normas de servicio definidas. De esa manera, la “flor” resultante tendrá siempre una apariencia fresca y atractiva, y no lucirá marchita ni opacada por la negligencia.

PLANEACIÓN Y CREACIÓN DE MARCA DE PRODUCTOS DE SERVICIO

En años recientes, cada vez más negocios de servicios han empezado a hablar sobre sus *productos*, un término que antes se asociaba con bienes manufacturados. Algunos incluso hablan de sus “productos y servicios”, una expresión que también utilizan las empresas de manufactura orientadas al servicio. ¿En el entorno actual de negocios cuál es la diferencia entre estos dos términos?

Un *producto* implica un “conjunto de resultados” definido y consistente, y también la capacidad de diferenciar un conjunto de producción de otro. En el contexto de la manufactura es fácil comprender y visualizar este concepto. Las empresas de servicios también diferencian sus productos de un modo similar al de los distintos “modelos” ofrecidos por los fabricantes de productos manufacturados. En ocasiones se describen los restaurantes de comida rápida como operaciones de “cuasi-manufactura”, porque producen un resultado físico combinado con un servicio de valor agregado. En cada punto de venta exhiben un menú de sus productos, que desde luego son muy tangibles. Si usted es un conocedor de hamburguesas, puede distinguir fácilmente la Whopper de la Whopper con queso de Burger King, así como una Whopper de una Big Mac. El servicio consiste en la entrega rápida de un producto de comida recién preparado, la posibilidad (en algunos casos) de ordenar y recoger comida recién hecha sin bajar del automóvil, la disponibilidad dentro del restaurante de autoservicio de bebidas, condimentos y servilletas, y la oportunidad de sentarse y comer en una mesa.

Los proveedores de servicios más intangibles también ofrecen un “menú” de productos, que representa un conjunto de elementos cuidadosamente definidos y conformados en torno al servicio básico, y al cual pueden integrarse ciertos servicios complementarios de valor agregado. Por ejemplo, los bancos ofrecen varios tipos de cuentas, las agencias de seguros brindan distintos tipos de pólizas, y las universidades proponen diferentes programas de licenciatura, cada uno de ellos

Figura 3.8 Gama de alternativas de creación de marca



compuesto de una mezcla de cursos obligatorios y elegibles. Veamos algunos otros ejemplos, incluyendo hoteles, un servicio de cómputo y una aerolínea internacional.

Líneas y marcas de productos

La mayoría de las organizaciones de servicios ofrecen una línea de productos más que un servicio único. Como resultado, deben elegir entre tres alternativas generales: utilizar una sola marca para cubrir todos los productos y servicios, una marca separada para cada oferta o cierta combinación de estos dos extremos.⁸ Estas alternativas son presentadas como un espectro en la figura 3.8. David Aaker y E. Joachimsthaler utilizan el término *marca de familia* para describir a una compañía, como Virgin Group, que aplica su marca a muchos productos que con frecuencia pertenecen a campos no relacionados.⁹ A continuación, en el esquema, se encuentran las *submarcas*, para las cuales la marca original es el principal marco de referencia, pero el propio producto tiene un nombre distintivo (un ejemplo es Singapore Airlines Raffles Class, que denota el servicio de clase ejecutiva de la empresa). Las submarcas van seguidas por las *marcas respaldadas*, en las cuales domina la marca del producto, pero aún incluyen en nombre corporativo (muchas corporaciones hoteleras adoptan este método). Al otro extremo se encuentra la estrategia de *Multimarcas house of brands*, ejemplificada por Procter and Gamble, que fabrica alrededor de 80 productos empacados y promociona activamente a cada uno de ellos con su propia marca.

Marcas de hoteles

Estados Unidos tiene más de 200 marcas de hoteles en competencia, más que cualquier otra categoría de productos. Muchas cadenas hoteleras ofrecen una familia de marcas respaldadas y submarcas. Por ejemplo, Hilton Hotels Corporation, Intercontinental y Starwood cuentan con siete submarcas, mientras que Marriott International tiene 12 (además de la cadena Ritz-Carlton que, para proteger su imagen exclusiva, generalmente no se identifica en sus esfuerzos de marketing como parte del Marriot Group).

Para que una estrategia multimarca tenga éxito, cada marca debe hacer una proposición de valor distintiva, dirigida a un segmento diferente de clientes. Debido a que el alojamiento varía dependiendo del nivel de servicio (y, por lo tanto, del precio), las características y los servicios de las habitaciones también varían. Ciertas marcas están dirigidas a huéspedes que tienen una larga estancia, y hay otras dirigidas principalmente a vacacionistas. En algunos casos, la segmentación se basa en la situación: el mismo individuo puede tener distintas necesidades (y posibilidad de pago), bajo diferentes circunstancias, como cuando viaja con la familia o realiza un viaje de negocios. Una estrategia de extensión de marca busca animar a los clientes a continuar frecuentando unidades de la familia de esa marca, la cual puede ser reforzada por medio de programas de lealtad. Un estudio sobre el comportamiento de cambio de marca, de aproximadamente 5,400 clientes de hoteles, descubrió que las extensiones de marca fomentan la retención de los clientes, pero que la estrategia es menos eficaz para desanimar el cambio cuando existen cuatro o más marcas.¹⁰

Servicio de equipo y programas para computadoras Sun Microsystems

Como ejemplo de la creación de marca de una línea de productos de alta tecnología entre negocios, considere a Sun Microsystems. La compañía ofrece un programa completo de apoyo de equipo de programas para computadoras que lleva la marca "SunSpectrum Support".¹¹ Cuenta con cuatro niveles de apoyo con submarcas que van del platino al bronce. El objetivo es ofrecer a los compradores la flexibilidad de elegir un nivel de apoyo que sea congruente con las necesidades (y posibilidades de pago) de sus propias organizaciones, que va desde un servicio costoso imprescindible a nivel empresarial (plan de servicio platino) a un servicio relativamente poco costoso, con mantenimiento de autoservicio

(plan de servicio bronce). La disponibilidad de los servicios abarca desde las 24 horas del día, los siete días de la semana, con una cobertura de servicio a equipos en el lugar, a más tardar dos horas después de su solicitud (platino); hasta un servicio telefónico y en línea, de lunes a viernes de 8 am a 5 pm, en el que las refacciones se entregan dos días hábiles después.

Submarcas de British Airways

British Airways (BA) es un ejemplo del buen uso de submarcas en la industria aérea, pues ofrece siete productos de viajes aéreos diferentes. La empresa cuenta con cuatro ofertas intercontinentales: First (de lujo), Club World (clase ejecutiva), World Traveller Plus (clase turista premium) y World Traveller (clase turista); dos submarcas dentro de Europa: Club Europe (clase ejecutiva) y Euro-Traveller (clase turista), y dentro del Reino Unido tiene la submarca Shuttle, que ofrece un servicio frecuente de clase turista entre Londres y otras importantes ciudades británicas. Cada submarca de BA representa un concepto de servicio específico y un conjunto de especificaciones de producto claramente establecidas para elementos de servicio previos, durante y posteriores al vuelo.

Para lograr un enfoque adicional en el producto, la fijación de precios y a las comunicaciones de marketing, la responsabilidad de la administración y el desarrollo de cada servicio se asigna a un equipo gerencial por separado. El personal y los pasajeros se mantienen informados sobre las características de cada servicio a través de la capacitación interna y las comunicaciones externas. Con excepción de los servicios domésticos, la mayoría de las aeronaves de la flotilla de BA están divididas en varias clases. Por ejemplo, la flotilla intercontinental de aviones Boeing 747 y 777 está equipada para atender a los pasajeros de los servicios First, Club World, World Traveller Plus y World Traveller.

En cualquier ruta, todos los pasajeros que viajan en un vuelo específico reciben el mismo producto básico, digamos, un viaje de 10 horas de Los Ángeles a Londres, pero la naturaleza y la magnitud de la mayoría de los elementos complementarios difieren ampliamente, tanto en tierra como en el aire. Por ejemplo, los pasajeros de Club World no sólo reciben el beneficio de mejores elementos tangibles, como asientos más cómodos que se hacen cama, alimentos exclusivos y el uso de una sala en el aeropuerto antes del vuelo, sino que también reciben un servicio más personalizado por parte de los empleados de la aerolínea y los beneficios de un servicio más rápido, en tierra, al registrarse, en la revisión del pasaporte en Londres (filas especiales) y en la recuperación del equipaje (pueden recogerlo antes). A los pasajeros de primera los consienten aún más. Desde luego, ¡a mayor nivel de servicio, mayor precio!

Oferta de una experiencia de marca

Casi cualquier empresa de servicios puede crear marcas tanto a nivel corporativo como a nivel de productos. En una compañía bien manejada, la marca corporativa no sólo se reconoce fácilmente sino que también tiene un significado para los clientes, pues resalta una forma específica de hacer negocios. La aplicación de nombres de marca distintivos a productos individuales, permite que la empresa comunique a su mercado meta las experiencias y beneficios característicos asociados con un concepto específico de servicio. En resumen, una marca ayuda a los mercadólogos a establecer una imagen del servicio en la mente de los consumidores, así como a aclarar la naturaleza de la proposición de valor.

Forum Corporation, una empresa de consultoría, distingue entre **1.** una experiencia aleatoria del cliente con gran variabilidad, **2.** una marca genérica en la que la mayoría de los proveedores ofrecen una experiencia consistente, que sólo se diferencia por la presencia del nombre de la marca (los cajeros automáticos son un buen ejemplo), y **3.** una “experiencia de marca de cliente”, en la que lo que experimenta el cliente se moldea de forma específica y significativa¹² (vea en el apartado Perspectivas de servicios 3.1 las recomendaciones de Forum sobre cómo lograr esto).

En todo el mundo, muchas empresas de servicios financieros continúan creando y registrando marcas para distinguir las diferentes cuentas y paquetes de servicios que ofrecen. El objetivo consiste en transformar una serie de elementos y procesos en una experiencia de servicio consistente y reconocible, al ofrecer un resultado definido y predecible a un precio determinado. Por desgracia, con frecuencia sólo existe una diferencia muy pequeña, aparte del nombre, entre la oferta de marca de un banco y la de otros, además de que es probable que sus proposiciones de valor no sean claras. Don Schultz enfatiza que “la promesa de marca o posición de valor no es una frase, un icono, un color o un elemento gráfico, al que los elementos de valor pueden contribuir. Más bien son el corazón y el alma de la marca...”¹³

PERSPECTIVAS DE SERVICIO 3.1

Hacia la experiencia de marca del cliente

Forum Corporation identifica seis pasos básicos para el desarrollo y la prestación de “la experiencia de marca del cliente”:

1. Dirigirse a clientes redituables, utilizando una segmentación por comportamientos en lugar de datos demográficos.
2. Lograr una mayor comprensión de lo que valoran sus clientes meta.
3. Crear una promesa de marca, una declaración de lo que los clientes meta pueden esperar de la experiencia que tendrán con su organización, que tenga valor para los clientes, que cubra una necesidad, que pueda realizarse, que se apegue a las normas y que proporcione un enfoque a la organización y a sus empleados.
4. Aplicar esa comprensión para moldear una experiencia del cliente verdaderamente diferente.
5. Proporcionar a los empleados las habilidades, herramientas y procesos de apoyo necesarios para entregar la experiencia definida del cliente.
6. Convertir a todos en gerentes de marca.
7. Hacer promesas que los procesos puedan superar.
8. Evaluar y supervisar: la consistencia de la entrega es crucial.

Fuentes: Forum Issues # 17, Boston: The Forum Corporation, 1997; Joe Wheeler y Shaun Smith, “Loyalty by Design”, Forum Corporation, 2003, www.forum.com/publications, revisado en marzo de 2003.

Una función importante que deben desempeñar los mercadólogos de servicios es convertirse en “campeones de marca”, así como familiarizarse y responsabilizarse de moldear cada aspecto de la experiencia del cliente. Podemos relacionar la idea de una experiencia del servicio de marca con la metáfora de la “flor del servicio” si destacamos la necesidad de consistencia en el color y textura de cada pétalo. Por desgracia, muchas experiencias de servicio continúan siendo irregulares y crean la impresión de una flor parchada, con pétalos de muchas plantas diferentes.

En el capítulo 6 volveremos a hablar sobre la creación de marca en el contexto de la estrategia de comunicaciones de marketing.

DESARROLLO DE NUEVOS SERVICIOS

La intensidad de la competencia y las expectativas de los clientes se están incrementando en casi todas las industrias. De esta manera, el éxito no sólo reside en lograr una buena prestación de los servicios existentes, sino en crear nuevos métodos de atención. Es necesario abordar ambos aspectos en el desarrollo de nuevos servicios, debido a que el resultado y los aspectos del proceso de un servicio a menudo se combinan para crear la experiencia y los beneficios de los clientes.

Una jerarquía de categorías de nuevos servicios

Existen muchas formas en las que un proveedor de servicios puede ser innovador. A continuación identificamos siete categorías de servicios nuevos, que van desde innovaciones importantes hasta simples cambios de estilo.

1. Las *innovaciones importantes en los servicios* son productos básicos nuevos para mercados que no han sido definidos con anterioridad, y generalmente incluyen novedosas características de servicios y procesos. Algunos ejemplos son la introducción que hizo FedEx en 1971 de la entrega urgente de paquetes, de la noche a la mañana, en todo el país, y el lanzamiento de servicios de subasta en línea de eBay.
2. Las *innovaciones importantes de procesos* consisten en el uso de procedimientos nuevos para la entrega novedosa de productos básicos existentes y con beneficios adicionales. Por ejemplo, la Universidad de Phoenix compete con otras universidades a través de la oferta de programas de licenciatura y posgrado de una forma no tradicional. La institución no cuenta con un campus central permanente, pero ofrece cursos en línea o en instalaciones rentadas. Sus estudiantes reciben la mayor parte de los beneficios de un título universitario en la mitad de tiempo y a un precio mucho más bajo que en otros colegios.¹⁴ En años recientes, el crecimiento de

Internet provocó la creación de muchos negocios que emplean novedosos modelos al menudeo que no utilizan tiendas tradicionales, lo que les ahorra tiempo y viajes a los clientes. A menudo estos modelos añaden nuevos beneficios de información, tales como una mayor personalización, la oportunidad de visitar sitios con salas de chat y sugerencias de productos adicionales que se relacionan con lo que ya se ha comprado.

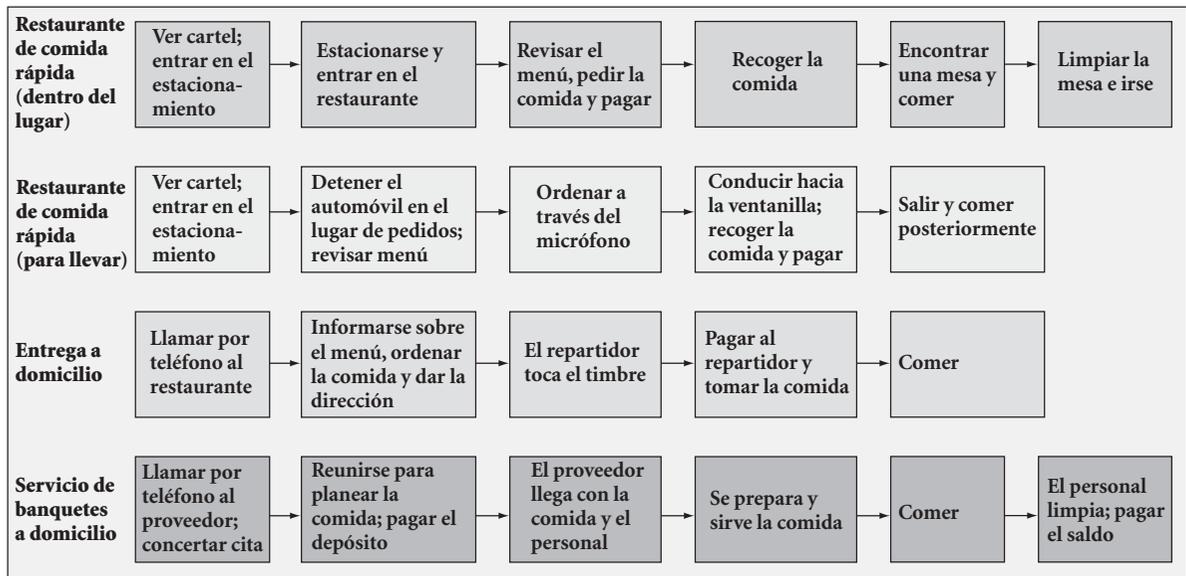
3. Las *extensiones de líneas de productos* consisten en la ampliación de las líneas actuales de productos, realizadas por empresas existentes. La primera empresa en ofrecer dicho producto en un mercado suele ser considerada innovadora; las demás son meras seguidoras que a menudo actúan en forma defensiva. Estos nuevos servicios pueden dirigirse a clientes existentes para satisfacer una gama de necesidades más amplia, o buscar atraer a clientes nuevos con necesidades diferentes (o ambos). Delta Airlines es una de las grandes empresas de transporte que lanzó una operación de bajo costo separada, diseñada para competir con empresas de transporte de descuento como Jet Blue y Southwest Airlines, pero sin éxito. Las compañías telefónicas han introducido números o servicios de valor agregado como la llamada en espera y la transferencia de llamadas. En la actualidad, muchos bancos venden servicios de seguros al detalle, con la esperanza de incrementar la cantidad de relaciones rentables con sus clientes.
4. Las *extensiones de línea de procesos* son menos innovadoras que las innovaciones de procesos, pero a menudo representan otra forma de entregar servicios existentes, ya sea con la intención de ofrecer una mayor conveniencia y una experiencia distinta a sus clientes, o de atraer consumidores nuevos a quienes el enfoque tradicional les resulta poco atractivo. Por lo general, implica añadir un canal de distribución de contacto más bajo a un canal existente de alto contacto, como crear un servicio bancario por teléfono o por Internet. Barnes y Noble, la cadena de librerías líder en Estados Unidos, agregó una nueva subsidiaria en Internet, BarnesandNoble.com, para competir con Amazon.com. Estos enfoques duales en ocasiones se conocen como negocios “tradicionales y en línea”. Otro tipo de extensión de líneas de procesos consiste en la creación de opciones de autoservicio para complementar la entrega por parte de los empleados.
5. Las *innovaciones de servicios complementarios* consisten en añadir nuevos elementos de facilitación o de mejora a un producto básico, o mejorar de manera significativa un servicio complementario existente. Ahora, FedEx Kinkos ofrece a sus clientes acceso a Internet de alta velocidad las 24 horas, siete días a la semana, en la mayoría de sus puntos de venta en Estados Unidos y Canadá. Las innovaciones de baja tecnología para un servicio existente pueden ser tan simples como agregar un lugar de estacionamiento en un local al detalle o aceptar tarjetas de crédito como forma de pago. Las mejoras múltiples pueden ayudar a crear lo que los clientes perciben como una experiencia totalmente nueva, aun cuando se realicen en torno al mismo servicio básico. Los restaurantes temáticos como Rainforest Café mejoran el servicio básico de comida con experiencias nuevas. Estas cafeterías están diseñadas para mantener a los clientes entretenidos con acuarios, guacamayas, cascadas, monos de fibra de vidrio, árboles parlantes que proporcionan información ambientalista y tormentas con todo y relámpagos, en horarios específicos.¹⁵
6. Las *mejoras de servicios* son las innovaciones más comunes, e implican cambios mínimos en el desempeño de los productos actuales, incluyendo mejoras al producto básico o a los servicios complementarios existentes.
7. Los *cambios de estilo* representan la clase de innovación más sencilla, que por lo general no implica cambios en los procesos ni en el desempeño. Sin embargo, son muy visibles, crean entusiasmo y sirven para motivar a los empleados. Algunos ejemplos son pintar las sucursales y los vehículos con nuevos esquemas de color, equipar a los empleados de servicios con uniformes nuevos, introducir un novedoso diseño de cheque bancario o realizar cambios menores en los libretos de servicios para los empleados.

Como sugiere la tipología anterior, la innovación de servicios puede darse en muchos niveles, y no todos los tipos de innovaciones producen un impacto en las características del producto de servicio, ni llegan al cliente de forma directa.

Reingeniería de los procesos de servicio

El diseño de procesos de servicio no sólo tiene implicaciones para los clientes, también para el costo, velocidad y productividad con que se logra el resultado deseado. Mejorar la productividad en los servicios suele requerir la aceleración del proceso general (o tiempo del ciclo), debido a que el costo de la creación de un servicio generalmente se relaciona con el tiempo que toma cada paso en el

Figura 3.9 Conceptos alternativos de servicio de comida



proceso, además del tiempo muerto entre cada paso. La *reingeniería* implica analizar y rediseñar los procesos para lograr un mejor y más rápido desempeño.¹⁶ Para reducir el tiempo total del proceso, los analistas deben identificar cada paso, calcular cuánto tiempo ocupa, buscar oportunidades para acelerarlo (o incluso eliminarlo) y disminuir el tiempo muerto. Realizar tareas en forma paralela en lugar de secuencial constituye un enfoque establecido para acelerar procesos (un ejemplo sencillo es cocinar los vegetales para una comida mientras el platillo principal está en el horno, en lugar de esperar a cocinarlos hasta que el platillo principal esté listo). Las compañías de servicios pueden utilizar mapeos (que analizamos en el capítulo 8) para hacer diagramas que contengan aspectos de las operaciones de servicios de una manera sistemática.

El análisis de los procesos también puede conducir a la creación de métodos de entrega alternativos, los cuales sean tan diferentes como para constituir conceptos de servicio totalmente nuevos. Algunas opciones son la eliminación de ciertos servicios complementarios, añadir otros nuevos, instituir procedimientos de autoservicio y replantear el lugar y el momento de la entrega del servicio. En la figura 3.9 se ilustra este principio con diagramas de flujo simples que muestra cuatro formas alternativas de prestar un servicio de comida, en comparación con el restaurante de servicio completo. Observe y compare lo que sucede en el escenario de un restaurante de comida rápida, un restaurante de servicio desde el automóvil, un restaurante de entrega a domicilio y un servicio de banquetes a domicilio. Desde la perspectiva del cliente, ¿qué se ha agregado o eliminado en el escenario de un restaurante de servicio completo? Y en cada caso, ¿cómo afectan estos cambios las actividades tras bambalinas?

Los bienes físicos como fuentes de ideas de servicios nuevos

Los bienes y servicios pueden ser sustitutos competitivos cuando ofrecen los mismos beneficios fundamentales. Por ejemplo, si usted necesita cortar el césped de su jardín, puede comprar una cortadora y hacerlo usted mismo, o contratar un servicio de mantenimiento de jardines para que se ocupe de la tarea, de hecho se evitaría la compra o renta tanto del trabajo como de la maquinaria. Estas decisiones dependerán de las habilidades del cliente, sus capacidades físicas y su tiempo disponible, además de factores como la comparación de costos entre el precio de compra (más los costos de operación) y las cuotas de servicio, espacio para guardar los productos adquiridos y la frecuencia anticipada de la necesidad.

Muchos servicios se pueden crear en torno a la alternativa de poseer un bien físico y hacer el trabajo uno mismo. En la figura 3.10 se muestran cuatro opciones posibles de entrega para viajar en

Figura 3.10
Servicios como sustitutos a la posesión de bienes y al autoservicio

	POSEER UN BIEN FÍSICO	ALQUILAR EL USO DE UN BIEN FÍSICO
HACER EL TRABAJO UNO MISMO	<ul style="list-style-type: none"> • Conducir el automóvil propio • Escribir en el procesador de textos propio 	<ul style="list-style-type: none"> • Alquilar un automóvil y conducirlo • Alquilar un procesador de textos y escribir
CONTRATAR A ALGUIEN PARA QUE HAGA EL TRABAJO	<ul style="list-style-type: none"> • Contratar un chofer que conduzca el automóvil • Contratar un operador para utilizar el procesador de textos 	<ul style="list-style-type: none"> • Alquilar un taxi o una limusina • Encargar el trabajo a un servicio secretarial

automóvil y procesar textos, respectivamente. Tres de estas alternativas constituyen oportunidades de servicio. Cada una de ellas se basa en elegir entre la propiedad y el arrendamiento de los bienes físicos necesarios, y entre realizar un autoservicio o contratar a otra persona para que desempeñe las tareas requeridas. Se pueden añadir servicios para mejorar la proposición de valor.

Cualquier producto físico tiene el potencial de crear la necesidad de servicios relacionados con el proceso hacia las posesiones (especialmente si se trata de un artículo duradero de alto valor). Es probable que el equipo industrial necesite servicios a lo largo de su vida útil, empezando por financiamiento y seguro, transporte (y tal vez instalación), y continuando con mantenimiento, limpieza, reparación, consejo y solución de problemas, actualización y eliminación final. Históricamente, este tipo de servicios, posteriores a la venta, han generado ganancias importantes por muchos años en productos como camiones, maquinaria industrial, locomotoras, computadoras y turbinas de propulsión a chorro.

Caterpillar, el conocido fabricante de equipo pesado para construcción y excavación, ha creado un portafolio de negocios de servicio, como se muestra en esta página disponible en Chile (figura 3.11) para complementar su cíclico negocio de manufactura.¹⁷ En Estados Unidos estos servicios incluyen:

- *Financiamiento Cat*: extiende el crédito tres cuartas partes de todas las ventas de Caterpillar.
- *Seguros Cat*: atiende tanto a los concesionarios como a los clientes, y protege el equipo contra daño físico y también ofrece una mayor cobertura de la garantía.

Figura 3.11
Caterpillar promociona sus negocios de servicio



Reimpresión por cortesía de Caterpillar, Inc.

- *Tiendas de alquiler Cat*: red de instalaciones, propiedad de concesionarios, los cuales ofrecen el alquiler diario, semanal y mensual de productos Caterpillar y equipo relacionado.
- *Logística Cat*: se encarga de administrar la cadena de suministro para los clientes en todo el mundo, y ofrece administración de planeación y programas.
- *Soluciones y capacitación para uso del equipo*: ofrece cursos para que los operadores seleccionen el equipo adecuado para el trabajo y lo utilicen con destreza. De esta manera, aumentan la productividad, disminuyen los tiempos muertos, reducen los costos de operación e incrementan la seguridad.
- *Mantenimiento y soporte*: establece acuerdos de apoyo al cliente, adecuados a sus necesidades específicas, y que van desde simples accesorios para mantenimiento preventivo, hasta sofisticadas garantías de desempeño de costo total.
- *Remanufactura*: donde utiliza tecnologías patentadas para recuperar, limpiar, restaurar y reconstruir equipo usado marca Caterpillar y de otros fabricantes que producen equipo original.

Uso de la investigación para diseñar nuevos servicios

Si una empresa está diseñando un nuevo servicio desde el principio, ¿de qué manera puede saber cuáles características y precios crearán el mejor valor para los clientes meta? Es difícil saberlo sin preguntarles a los clientes, de ahí la necesidad de la investigación. El apartado Revelaciones de la investigación 3.3 presenta un ejemplo clásico de la manera en que Marriott Corporation utilizó expertos en investigación de mercado para desarrollar un nuevo servicio en la industria hotelera.

Los hallazgos motivaron a Marriott a construir tres hoteles prototipo Courtyard by Marriott. Después de poner a prueba el concepto, bajo condiciones reales, y hacer pequeñas modificaciones, la empresa creó una gran cadena, con el lema publicitario “Courtyard by Marriott, el hotel diseñado para los viajeros de negocios”. Con el uso de este lema, Marriott anunció recientemente a Courtyard con el siguiente encabezado “Los arquitectos diseñan la mayoría de los hoteles, los guerreros del camino diseñaron los nuestros”, y también promociona el acceso a Internet de alta velocidad y servicios de negocios durante las 24 horas (figura 3.13).

El nuevo concepto de servicio llena un hueco en el mercado con un producto que representa el mejor equilibrio entre el precio que los clientes estaban preparados a pagar y las características físicas y de servicio que más deseaban. El éxito del concepto Courtyard condujo a Marriott a utilizar la misma metodología de investigación para desarrollar productos adicionales propuestos por los clientes; como Fairfield Inn, una cadena con un precio moderado, cuyas habitaciones sólo cuentan con servicios limitados de hotel; y SpringHill Suites, un hotel de precio medio conformado únicamente por apartamentos, dirigido a viajeros de negocios y de placer, y que ofrece áreas separadas para trabajar, dormir y comer, incluyendo una cocina con fregadero, horno de microondas y cafetera.

Logro del éxito en el desarrollo de nuevos servicios

Los bienes de consumo son famosos por su elevado porcentaje de fallas; más del 90 por ciento, de los 30,000 productos nuevos que se introducen cada año, falla.¹⁸ Los servicios no son inmunes a los altos índices de fracasos de los nuevos productos manufacturados. La llegada de Internet animó a los empresarios a crear muchas empresas “punto.com” para entregar servicios a través de la red, pero la gran mayoría fracasó en pocos años. Las razones del fracaso son muy diversas, como el hecho de no cubrir una necesidad demostrable del cliente, la incapacidad para cubrir los costos con las ganancias y un pobre desempeño. En el negocio restaurantero, H. T. Parsa, colaboradores encontraron un índice de fracasos de alrededor del 26 por ciento durante el primer año, el cual aumentaba hasta casi el 60 por ciento después de tres años. Notoriamente, el índice variaba mucho según el tipo de comida, desde un 33 por ciento de los restaurantes de mariscos y de hamburguesas, un 76 por ciento de las panaderías, hasta un 86 por ciento de los restaurantes de comida mexicana.¹⁹

Chris Storey y Christopher Easingwood sostienen que para el desarrollo de nuevos servicios, el producto básico no es tan importante. El aspecto crucial es la calidad de la oferta total del servicio, así como el apoyo de marketing que lo acompaña. Según ellos, el éxito en estas áreas reside en los conocimientos del mercado: “Sin la comprensión del mercado, conocimiento sobre los clientes y

REVELACIONES DE LA INVESTIGACIÓN 3.3

Diseño del concepto Courtyard by Marriot

Cuando Marriott estaba diseñando una nueva cadena de hoteles para los viajeros de negocios (que al final se convirtió en Courtyard by Marriott), contrató expertos en investigación de mercado para que establecieran un concepto de diseño óptimo. Debido a que existen límites en la cantidad de servicios que pueden ofrecerse a un precio dado, Marriott necesitaba conocer la manera en que los clientes comparan ventajas y desventajas para llegar al compromiso más satisfactorio, en términos del valor del dinero. La intención de la investigación era pedir a los encuestados que evaluaran distintas funciones de servicios de hotel, para saber cuáles valoraban más. El objetivo de Marriott era determinar si existía un nicho entre los hoteles de servicio completo y los moteles baratos, especialmente en lugares donde la demanda no era lo suficientemente elevada para justificar un gran hotel con todos los servicios. Si ese nicho existía, los ejecutivos querían desarrollar un producto para llenar ese vacío.

En el estudio participaron 601 consumidores de cuatro zonas metropolitanas. Los investigadores utilizaron una técnica sofisticada, conocida como análisis conjunto, la cual requiere que los encuestados evalúen las ventajas y desventajas de distintos grupos de atributos. El objetivo fue determinar cuál mezcla de atributos, a un precio específico, les ofrecía el mayor grado de utilidad. Los 50 atributos del estudio de Marriott se dividieron en los siguientes siete factores (o conjuntos de atributos), donde cada uno incluye una variedad de funciones diferentes basadas en estudios detallados de ofertas diversas:

1. *Factores externos*: forma del edificio, jardines, tipo y ubicación de la piscina, y tamaño del hotel.
2. *Características de las habitaciones*: tamaño y decoración, control de la temperatura, ubicación y tipo de baño, sistemas de entretenimiento y otros servicios.
3. *Servicios relacionados con la comida*: tipo y ubicación de los restaurantes, menús, servicio a cuartos, máquinas expendedoras, tienda para huéspedes y cocina en la habitación.
4. *Salas para estar*: ubicación, atmósfera y tipo de huéspedes.
5. *Servicios*: reservaciones, registro de entrada y salida, limusina hacia el aeropuerto, servicio de botones (servicio para equipaje), centro de mensajes, servicios secretariales, alquiler de automóviles, lavandería y camareros.

6. *Lugares de esparcimiento*: sauna, tina de hidromasaje, gimnasio, canchas de raquetbol y tenis, sala de juegos y juegos infantiles.
7. *Seguridad*: vigilantes, detectores de humo y cámara de video las 24 horas.

A los encuestados se les presentó una serie de tarjetas con estímulos que mostraban distintos niveles de desempeño para cada atributo de los siete factores. Por ejemplo, la tarjeta de “habitaciones” mostraba nueve atributos y cada uno tenía de tres a cinco niveles diferentes. Así, *comodidades* iba de “pequeña barra de jabón” a “jabón grande, botella de champú, lustrador de calzado” a “jabón grande, gel para baño, gorra de baño, estuche de costura, champú, jabón especial” y luego al nivel más alto, “jabón grande, gel para baño, gorra de baño, estuche de costura, jabón especial, pasta dental, etcétera”.

En la segunda fase del análisis, los investigadores mostraron a los individuos varios perfiles de hoteles, cada uno con distintos niveles de desempeño en diversos atributos. Se les pidió que indicaran, en una escala de cinco puntos, las probabilidades que tenían de hospedarse en un hotel con esas características, dado un precio específico de habitación por noche. Para esta investigación se crearon 50 perfiles diferentes, y a cada individuo se le pidió que evaluara cinco de ellos.

La investigación produjo lineamientos detallados para la selección de casi 200 características y elementos de servicios que representaban los atributos más útiles para los clientes en los segmentos meta, a precios que estaban dispuestos a pagar. Un aspecto importante del estudio fue que no sólo se enfocó en lo que los viajeros de negocios querían, sino que también identificó lo que les gustaba pero que no podían pagar (después de todo, existe una diferencia entre desear algo y estar dispuesto a pagar por ello). Con esta información, el equipo de diseño fue capaz de respetar el precio especificado y al mismo tiempo mantener las características más deseadas por el mercado meta.

Fuentes: Jerry Wind, Paul E. Green, Douglas Shifflet y Marcha Scarbrough, “Courtyard by Marriot: Designing a Hotel Facility with Customer Based Marketing Models”, *Interfaces*, 19 (enero-febrero, 1989): 25-47; Paul E. Green, Abba M. Krieger y Yoram (Jerry) Wind, “Thirty Years of Conjoint Analysis: Reflections and Prospects”, *Interfaces*, 31 (mayo-junio, 2001): S56-S73.

sobre los competidores, es muy poco probable que un producto nuevo tenga éxito²⁰. Stephen Tax e Ian Stuart aseguran que los nuevos servicios deben definirse en términos de la magnitud del cambio requerido en el sistema existente, con relación a las interacciones entre los participantes (personas), los procesos y los elementos físicos (por ejemplo, instalaciones y equipo).²¹ Estos autores proponen un círculo de planeación de siete pasos para evaluar la viabilidad y los riesgos asociados al integrar un nuevo servicio al sistema de servicios existente de una empresa.

¿En qué medida los procesos de desarrollo rigurosamente realizados y controlados para servicios nuevos pueden incrementar su índice de éxito? Un estudio de Scott Edgett y Steven Parkinson se enfocó en discriminar entre servicios financieros nuevos exitosos o sin éxito²², el cual reveló que los tres factores que más contribuían al éxito eran, en orden de importancia:

1. **Sinergia de mercado.** El nuevo producto se ajustaba bien a la imagen existente de la empresa, proveía una ventaja superior con respecto a los servicios competitivos en términos de la satisfacción de las necesidades de los clientes, y recibía un fuerte apoyo durante y después del lanzamiento por parte de la empresa y sus sucursales; asimismo, la empresa poseía una buena comprensión del comportamiento de decisión de compra de sus clientes.
2. **Factores de organización.** Había intensa cooperación y coordinación interfuncionales; el personal de desarrollo estaba totalmente consciente de por qué estaba involucrado y de la importancia de servicios nuevos para la compañía.
3. **Factores de investigación de mercado.** Al inicio del proceso de desarrollo se realizaron detallados estudios de investigación de mercado de diseño científico, con una idea clara del tipo de información que se buscaba obtener; se desarrolló una buena definición del concepto de producto antes de realizar estudios de campo.

Otra encuesta de empresas de servicios financieros, realizada para determinar los aspectos que distinguen a los productos exitosos de los no exitosos, produjo resultados similares.²³ En este caso, los factores básicos detrás del éxito se determinaron como *sinergia* (el ajuste entre el producto y la empresa en términos de la experiencia necesaria y los recursos presentes) y *marketing interno* (el apoyo proporcionado al personal antes del lanzamiento para ayudarlo a comprender el nuevo producto y sus sistemas subyacentes, además de detalles acerca de competidores directos y apoyo).

El éxito de Courtyard by Marriott en una industria muy diferente —un servicio de proceso hacia las personas con muchos componentes tangibles— sustenta la idea de que un proceso de desarrollo altamente estructurado incrementará las posibilidades de éxito de una innovación de servicio compleja. Sin embargo, es importante resaltar que pueden existir límites al grado de estructura que puede y debe imponerse. Los investigadores suecos Bo Edwardsson, Lars Haglund y Jan Mattson revisaron el desarrollo de nuevos servicios en telecomunicaciones, transportes y servicios financieros, y concluyeron que:

Los procesos complejos, como el desarrollo de nuevos servicios, no se pueden planear por completo formalmente. La creatividad y la innovación no pueden depender únicamente de la planeación y el control. Deben existir algunos elementos de improvisación, anarquía y competencia interna en el desarrollo de nuevos servicios... Creemos que es necesario un enfoque de contingencia y que la creatividad, por un lado, y la planeación y el control formales, por otro, se pueden equilibrar para dar como resultado servicios nuevos exitosos.²⁴

Una conclusión importante de investigaciones posteriores en Suecia se refiere al papel que tienen los clientes en la innovación de servicios. Los investigadores descubrieron que en la etapa de generación de ideas, la calidad de las propuestas difería de manera significativa dependiendo de si eran creadas por desarrollistas profesionales de servicios o por los propios usuarios. Las ideas de estos últimos se consideraron más originales y con un mayor valor percibido por parte de los clientes. Sin embargo, en promedio, estas ideas fueron más difíciles de convertirse en servicios comerciales.²⁵

CONCLUSIÓN

Un concepto de servicio consiste en un producto básico, combinado con una variedad de elementos de servicios complementarios. El producto básico responde a la necesidad del cliente de tener beneficio fundamental, como transportarse a un lugar específico, resolver un problema de salud o reparar un equipo descompuesto. Los servicios complementarios son los elementos que facilitan y mejoran el uso del servicio básico, y abarcan la provisión de información y consejo necesarios

para hacer una reservación, por ejemplo el ofrecimiento de hospitalidad a los clientes y la facturación.

El diseño de un concepto de servicio es una tarea compleja que exige comprender la manera en que los servicios básicos y complementarios deben combinarse, secuenciarse, entregarse y planearse, para crear una proposición de valor que cubra las necesidades de los segmentos del mercado meta. Los diagramas de flujo, que son una técnica para

mostrar la naturaleza y secuencia de los distintos pasos involucrados en la prestación del servicio a los clientes, ofrecen una forma para entender la totalidad de la experiencia de servicio del cliente.

Los distintos tipos de productos básicos a menudo comparten el uso de elementos complementarios similares. El concepto de la “flor del servicio” clasifica a los servicios complementarios en ocho grupos (cada uno representado como un pétalo alrededor del centro). Los ocho grupos son la información, consulta, toma de pedidos, hospitalidad, cuidado, excepciones, facturación y pago. La analogía de la flor puede ayudarnos a entender la necesidad de tener desempeño consistente en todos los elementos complementarios, de modo que un elemento débil no dañe la impresión general. Debido a que los elementos complementarios generalmente son comunes a varias industrias, los gerentes deben estudiar otros negocios fuera de su propia industria, en búsqueda de los “mejores” proveedores de servicios complementarios específicos.

Muchas empresas crean varios conceptos de servicio con distintos atributos de desempeño, y le dan a cada paquete un

nombre de marca distintivo. Sin embargo, a menos que cada una de estas submarcas ofrezca y cumpla una proposición de valor significativa, esta estrategia tiene pocas probabilidades de ser eficaz contra la competencia.

A pesar de que la innovación es fundamental para lograr un marketing eficaz, las grandes innovaciones de servicios son relativamente raras. Es más común el uso de nuevas tecnologías, como Internet, para entregar de manera novedosa los servicios existentes. En las industrias maduras, donde el servicio básico se puede convertir en un producto de primera necesidad, la búsqueda de ventajas competitivas a menudo se centra en la creación de nuevos servicios complementarios o en la mejora del desempeño de los ya existentes. Las probabilidades de éxito de un nuevo concepto de servicio se incrementan cuando éste se adecua a la experiencia, recursos e imagen de la empresa, cuando es más ventajosa que los servicios de la competencia en términos de la satisfacción de las necesidades de los clientes, y cuando está bien apoyada por los esfuerzos coordinados de las diferentes áreas funcionales.

PREGUNTAS DE REPASO

1. Explique el papel que desempeñan los servicios complementarios. ¿Se pueden aplicar a los bienes al igual que a los servicios? Si es así, ¿cómo se pueden relacionar con la estrategia de marketing?
2. ¿De qué manera los diagramas de flujo nos ayudan a entender:
 - a) Las diferencias entre los servicios que procesan personas, los servicios que procesan posesiones, los servicios que procesan el estímulo mental y los servicios que procesan información.
 - b) La naturaleza y el papel de los servicios complementarios que acompañan al producto básico.
3. Explique la diferencia entre los servicios complementarios de mejora y de facilitación. Dé varios ejemplos de cada uno, citando servicios que usted haya utilizado recientemente.
4. ¿Cómo se utiliza la creación de marca en el marketing de servicios? ¿Cuál es la diferencia entre una marca corporativa como Marriott y los nombres de sus cadenas hoteleras?
5. ¿Qué gana British Airways al utilizar submarcas como Club World y Euro Traveller? ¿Por qué no sólo utilizar clase ejecutiva y clase turista?
6. Explique el concepto de la “flor del servicio” e identifique cada uno de los pétalos. ¿Cuáles conocimientos proporciona este concepto a los mercadólogos de servicios?
7. ¿Cuál es el objetivo de técnicas como el análisis conjunto en el diseño de nuevos servicios?
8. ¿Por qué con frecuencia fracasan los nuevos servicios? ¿Cuáles factores están asociados con el desarrollo exitoso de nuevos servicios?

EJERCICIOS DE APLICACIÓN

1. Identifique algunos ejemplos reales de la creación de marcas en servicios financieros, como tipos específicos de cuentas bancarias o pólizas de seguros, y defina sus características. ¿Qué tan significativas pueden ser estas marcas para los clientes?
2. Elija un servicio con el que esté familiarizado y elabore un diagrama de flujo simple para dicho servicio. Defina las actividades del escenario y tras bambalinas.

NOTAS

1. G. Lynn Shostack, “Breaking Free from Product Marketing”, *Journal of Marketing*, 44 (abril, 1977): 73-80.
2. Pierre Eiglier y Eric Langeard, “Services as Systems: Marketing Implications”, en P. Eiglier, E. Langeard, C.H. Lovelock, J.E.G. Bateson y R.F. Young, *Marketing Consumer Services: New Insights*, Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 1977: 83-103. Nota: una versión anterior de este artículo fue publicada en francés en *Révue Française de Gestion* (marzo-abril, 1977): 72-84.
3. Christian Grönroos, *Service Management and Marketing*. Lexington, MA: Lexington Books, 1990: 74.
4. Richard B. Chase y Sriram Dasu, “Want to Perfect Your Company’s Service? Use Behavioral Science”. *Harvard Business Review*, 79 (junio, 2001): 79-84.
5. El concepto de “la flor del servicio” presentado en esta sección fue introducido por primera vez en Christopher H. Lovelock, “Cultivating the Flower of Service: New Ways of Looking at Core and Supplementary Services”,

- en P. Eiglier y E. Langeard (eds.), *Marketing, Operations, and Human Resources: Insights into Services*, Aix-en-Provence, France: IAE, Université d'Aix-Marseille III, 1992, pp. 296-316.
6. Loizos Heracleous, Jochen Wirtz y Nitin Pangarkar, *Flying High: Cost Effective Service Excellence-Lessons from Singapore Airlines*, Singapore: McGraw Hill, 2006.
 7. James C. Anderson y James A. Narus, "Capturing the Value of Supplementary Services", *Harvard Business Review*, 73 (enero-febrero, 1995): 75-83.
 8. James Devlin, "Brand Architecture in Services: The Example of Retail Financial Services", *Journal of Marketing Management*, 19 (2003): 1043-1065.
 9. David Aaker y E. Joachimsthaler, "The Brand Relationship Spectrum: The Key to the Brand Challenge", *California Management Review*, 42, No. 4 (2000): 8-23.
 10. Weizhong Jiang, Chekitan S. Dev y Vithala R. Rao, "Brand Extension and Customer Loyalty: Evidence from the Lodging Industry", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, (agosto, 2002): 5-16.
 11. www.sun.com/service/support/sunspectrum, revisado el 2 de enero de 2006.
 12. Joe Wheeler y Shaun Smith, *Managing the Experience*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2003.
 13. Don E. Shultz, "Getting to the Heart of the Brand", *Marketing Management*, (septiembre-octubre, 2001): 8-9.
 14. Veja James Traub, "Drive-Thru U", *The New Yorker*, 20 y 27 de octubre, 1997; y Joshua Macht, "Virtual You", *Inc. Magazine*, enero, 1998: 84-87.
 15. Chad Rubel, "New Menu for Restaurants: Talking Trees and Blackjack", *Marketing News*, 29 de julio, 1996: 1.
 16. Veja, por ejemplo, Michael Hammer y James Champy, *Reengineering the Corporation*, Nueva York: HarperBusiness, 1993.
 17. Michael Arndt, "Cat Sinks Its Claws into Services", *Business Week*, 5 de diciembre, 2005: 56-58.
 18. Clayton M. Christenson, Scott Cook y Taddy Hall, "Marketing Malpractice: The Cause and the Cure", *Harvard Business Review*, (diciembre, 2005): 4-12.
 19. H.T. Parsa, John T. Self, David Njite y Tiffany King, "Why Restaurants Fail", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 46 (agosto, 2005): 304-322.
 20. Chris D. Storey y Christopher J. Easingwood, "The Augmented Service Offering: A Conceptualization and Study of Its Impact on New Service Success", *Journal of Product Innovation Management*, 15 (1998): 335-351.
 21. Stephen S. Tax e Ian Stuart, "Designing and Implementing New Services: The Challenges of Integrating Service Systems", *Journal of Retailing*, 73, No. 1 (1997): 105-134.
 22. Scott Edgett y Steven Parkinson, "The Development of New Financial Services: Identifying Determinants of Success and Failure", *International Journal of Service Industry Management*, 5, No. 4 (1994): 24-38.
 23. Christopher Storey y Christopher Easingwood, "The Impact of the New Product Development Project on the Success of Financial Services", *Service Industries Journal*, 13, No. 3 (julio, 1993): 40-54.
 24. Bo Edvardsson, Lars Haglund y Jan Mattsson, "Analysis, Planning, Improvisation and Control in the Development of New Services", *International Journal of Service Industry Management*, 6, No. 2 (1995): 24-35 (en la página 34). Veja también Bo Edvardsson y Jan Olsson, "Key Concepts for New Service Development", *The Service Industries Journal*, 16 (abril, 1996): 14-164.
 25. Peter R. Magnusson, Jonas Matthing y Per Kristensson, "Managing User Involvement in Service Innovation: Experiments with Innovating End Users", *Journal of Service Research*, 6 (noviembre, 2003): 111-124; Jonas Matthing, Bodil Sandén y Bo Edvardsson, "New Service Development: Learning from and with Customers", *International Journal of Service Industry Management*, 15, No. 5 (2004): 479-498.

Distribución de los servicios a través de canales físicos y electrónicos

Las empresas mejor equipadas para el siglo XXI considerarán que las inversiones en sistemas en tiempo real son esenciales para mantener su ventaja competitiva y para retener a sus clientes.

REGIS MCKENNA

Piense a nivel global, actúe a nivel local.

JOHN NAISBITT

Una parte importante del modelo de servicio es la distribución de los elementos de los servicios básicos y complementarios, a través de canales físicos y electrónicos. La entrega de un servicio a los clientes implica decisiones sobre dónde, cuándo y cómo hacerlo. El rápido crecimiento de Internet y de las comunicaciones móviles de banda ancha obligan a que las estrategias del marketing de servicios resuelvan temas de *lugar y tiempo*, poniendo tanta atención a la rapidez, la programación y el acceso electrónico, como a la idea más tradicional del lugar físico. Asimismo, al calor de la globalización surgen preguntas importantes con respecto al diseño y a la implementación de estrategias internacionales de marketing de servicios.

En este capítulo analizamos el papel que juega la entrega en las estrategias del marketing de servicios, tanto a nivel local como global, y estudiamos las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo se pueden distribuir los servicios? ¿Cuáles son las principales formas de distribución?
2. ¿Cuáles son los desafíos distintivos de la distribución de servicios de proceso hacia las personas, de proceso hacia las posesiones y de proceso de información?

3. ¿Qué implicaciones tiene para una empresa la entrega de un servicio, tanto a través de canales físicos como electrónicos?
4. ¿Cuáles papeles deben desempeñar los intermediarios en la distribución de servicios?
5. ¿Cuáles son los impulsores de la globalización de los servicios y de su distribución?

LA DISTRIBUCIÓN EN UN CONTEXTO DE SERVICIOS

Si usted menciona la distribución, es probable que muchas personas piensen en llevar cajas, a través de canales físicos, a distribuidores y detallistas para su venta a usuarios finales. No obstante, en los servicios generalmente no hay nada que trasladar. Las experiencias, los desempeños y las soluciones no se pueden transportar ni almacenar físicamente. Mientras que las transacciones de información se realizan cada vez más a través de canales electrónicos. Entonces, ¿cómo funciona la distribución en un contexto de servicios? En un ciclo de ventas típico, la distribución incluye tres elementos interrelacionados:

- **Flujo de información y promoción:** distribución de información y promoción de materiales relacionados con la oferta de servicio. El objetivo consiste en interesar a los clientes para que adquieran el servicio.
- **Flujo de negociación:** llegar a un acuerdo sobre las características y configuración del servicio, así como los términos de la oferta, de modo que se pueda cerrar un contrato de compra. El objetivo consiste en vender el *derecho* a utilizar un servicio (por ejemplo, vender una reservación o un boleto).
- **Flujo de producto:** muchos servicios, especialmente los que se refieren al proceso hacia las personas o las posesiones, necesitan de instalaciones físicas para su entrega. Aquí, la estrategia de distribución exige el desarrollo de una red de sitios locales. Para los servicios de proceso de información, como los servicios bancarios por Internet, la educación a distancia, la radiotransmisión de noticias y las actividades de entretenimiento, el flujo de producto se realiza por medio de canales electrónicos, a través de uno o más sitios centralizados.

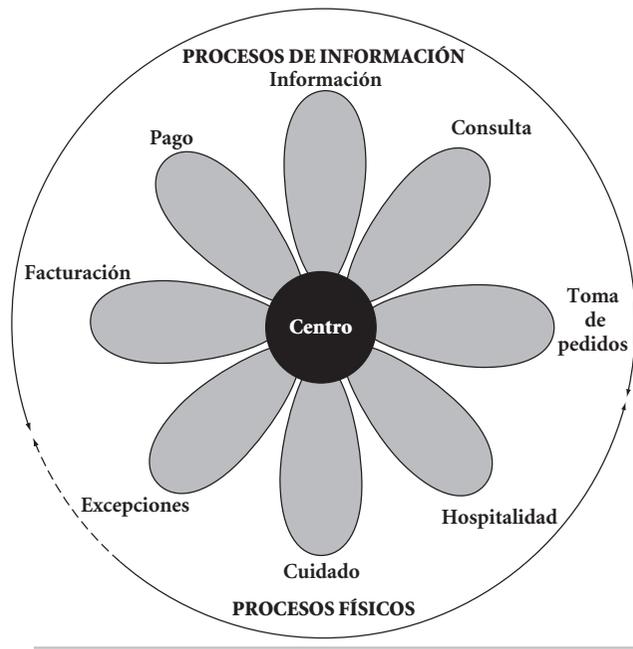
Diferencias entre la distribución de servicios básicos y servicios complementarios

La distribución se relaciona con el servicio básico y también con los servicios complementarios. Ésta es una diferencia importante, pues muchos servicios básicos requieren de un local físico, lo cual restringe seriamente la distribución. Por ejemplo, usted sólo puede consumir unas vacaciones del Club Med en el Club Med Villages, y la presentación en vivo de un espectáculo de Broadway debe llevarse a cabo en un teatro de Manhattan (hasta que sale de gira). Sin embargo, muchos servicios complementarios son de naturaleza informal y pueden distribuirse ampliamente y a un costo razonable a través de otros medios. Los clientes potenciales del Club Med pueden obtener información y consejo de un agente de viajes, ya sea en persona, en línea, por teléfono o por correo, y hacer una reservación a través de uno de estos canales. De forma similar, usted puede adquirir entradas para el teatro por medio de una agencia, sin la necesidad de ir antes al local físico.

Si usted observa los ocho pétalos de la “flor del servicio”, notará que no menos de cinco servicios complementarios se basan en información (figura 4.1). La información, la consulta, la toma de pedidos, la facturación y el pago (por ejemplo, con tarjeta de crédito) se pueden transmitir utilizando el lenguaje digital de las computadoras. Incluso los negocios de servicios que manejan productos básicos físicos, como las ventas al detalle y las reparaciones, trasladan a Internet la entrega de muchos servicios complementarios, y están cerrando sus sucursales físicas para utilizar una logística de negocios rápida, con el fin de habilitar con sus clientes una nueva estrategia de transacciones a distancia.

La distribución de información, consulta y toma de pedidos (o reservaciones y venta de boletos) ha alcanzado niveles sumamente sofisticados en algunas industrias globales de servicios, las cuales exigen varios canales cuidadosamente integrados y dirigidos a segmentos de clientes meta. Por ejemplo, Starwood Hotels & Resorts Worldwide, cuyos 725 hoteles incluyen marcas como Sheraton, Westin y St. Regis, cuenta con más de 30 oficinas globales de ventas (OGV) en todo el mundo para manejar las

Figura 4.1
 Información y procesos físicos del producto de servicio aumentado



relaciones con los clientes, ofreciendo soluciones completas a organizadores de viajes corporativos, mayoristas, organizadores de reuniones, centros de incentivos y grandes compañías de viajes.¹ La empresa también ha creado 12 centros de servicio al cliente (SSC, por sus siglas en inglés) en todo el mundo para proporcionar servicios completos a sus huéspedes, cubrir reservaciones de hoteles a nivel internacional, registro y reembolsos del programa de lealtad de Starwood, así como servicio general al cliente. Usted sólo necesita llamar a un número telefónico gratuito para registrarse en cualquier hotel Starwood o reservar habitaciones a través de canales electrónicos, como los sitios web de Westin y Sheraton.

DETERMINACIÓN DEL TIPO DE CONTACTO: OPCIONES DE ENTREGA DEL SERVICIO

Las decisiones sobre dónde, cuándo y cómo se entregará el servicio tienen efectos importantes sobre la naturaleza de las experiencias de los clientes, pues determinan los tipos de encuentros (si los hay) con el personal de servicio, así como el precio y otros costos que se deben cubrir para obtenerlo.

Hay varios factores que conforman las estrategias de distribución y entrega. Una pregunta básica es si la naturaleza del servicio o la estrategia de posicionamiento de la empresa requieren que los clientes entren en contacto físico directo con su personal, equipo e instalaciones (como vimos en el capítulo 2, esto es inevitable en el caso de los servicios de proceso hacia las personas, pero opcional en las otras categorías). Si es así, ¿los clientes deben visitar las instalaciones de la organización de servicios o esta última enviará personal y equipo al lugar donde se encuentran los clientes? O bien, ¿las transacciones entre cliente y proveedor pueden realizarse a distancia a través del uso de telecomunicaciones o canales físicos de distribución?

Opciones de distribución para atender a los clientes

Otro aspecto es la estrategia de la empresa en términos de los lugares de distribución. Como se muestra en la tabla 4.1, hay seis opciones posibles. ¿Debe esperar que los clientes acudan a un local de la empresa?, ¿el personal de servicio debe ir a visitar a los clientes en sus locales?, o ¿el servicio puede entregarse a distancia, sin que ambas partes tengan que reunirse? Además, con respecto a cada una de

Tabla 4.1
Seis opciones para la entrega de servicios

NATURALEZA DE LA INTERACCIÓN ENTRE CLIENTE Y PROVEEDOR	DISPONIBILIDAD DE PUNTOS DE SERVICIO	
	ÚNICO SITIO	MÚLTIPLES SITIOS
El cliente va a la organización de servicios	Teatro Peluquería	Servicio de autobús Cadena de comida rápida
La organización de servicios va al cliente	Pintura de casas Lavado de automóviles	Entrega de correo Servicio para automóviles en carreteras
El cliente y la organización de servicios realizan la transacción a distancia (correo o comunicaciones electrónicas)	Compañía de tarjetas de crédito Televisora local	Red de radiotransmisión Compañía telefónica

estas tres opciones, ¿la empresa debe mantener sólo un punto de servicio o atender a los clientes en distintos lugares?

Los clientes visitan el local de servicio

La comodidad de los locales de servicios y de la programación de operaciones tiene una gran importancia cuando un cliente debe estar físicamente, ya sea a lo largo de la prestación del servicio o sólo para iniciar y terminar la transacción. En ocasiones se utilizan análisis estadísticos elaborados en forma de modelos gravitacionales para tiendas al detalle, con el fin de decidir dónde colocar supermercados y grandes tiendas similares con respecto a los hogares y lugares de trabajo de los posibles clientes. Los registros de tránsito y de peatones sirven para establecer la cantidad de clientes potenciales que pasan en un día por cierto lugar. La construcción de una autopista o la introducción de un nuevo servicio de autobús o tren pueden tener un efecto importante en los patrones de traslado y esto, a su vez, sirve para determinar cuáles son los lugares más y menos adecuados.

Es un desafío la tradición de que los clientes visiten el local de servicios para obtener productos que no implican el proceso hacia las personas, debido a los avances en las telecomunicaciones y en la logística de negocios, lo cual provoca mayor disponibilidad de servicios a distancia.

Los proveedores de servicios van a sus clientes

En algunos tipos de servicios, el proveedor visita al cliente. Aramark, que proporciona servicios de comida a una amplia gama de clientes, desde escuelas y hospitales hasta estadios deportivos y prisiones, necesariamente debe llevar su equipo, productos de comida y personal al lugar donde está el cliente, porque así lo requiere el servicio específico. De hecho, es inevitable acudir al local del cliente cuando el objeto del servicio es un artículo que no puede moverse físicamente, como la poda de un árbol, la reparación de maquinaria instalada o el control de plagas de una casa.

En otros casos, acudir al cliente es opcional. Debido a que al proveedor del servicio le cuesta más dinero y tiempo enviar personal y equipo al cliente y a la inversa. La tendencia actual consiste en pedir a los clientes que acudan al local del proveedor (¡pocos médicos hacen visitas a domicilio en la actualidad!). En áreas remotas como Alaska o los territorios del noroeste de Canadá, los proveedores de servicios a menudo vuelan para visitar a sus clientes, pues a éstos les resulta muy difícil viajar. Australia es famosa por su Royal Flying Doctor Service, cuyos médicos vuelan a las granjas y a los criaderos de ovejas en las zonas más lejanas.

En general, los proveedores de servicio tienen más probabilidades de visitar a sus clientes corporativos en sus locales que a los individuos en sus hogares, lo que refleja un mayor volumen de operaciones en las transacciones entre negocios. Sin embargo, puede existir un nicho rentable en la prestación de servicios, a individuos que están dispuestos a pagar un precio alto por la comodidad de recibir visitas personales. Una joven veterinaria ha construido su negocio haciendo visitas a domicilio, para atender mascotas enfermas, y ha descubierto que los clientes están complacidos de pagar una cantidad adicional por un servicio que no sólo les ahorra tiempo, sino que también es menos estresante para sus mascotas porque esperar en una clínica veterinaria muy concurrida por otros animales nerviosos y sus preocupados dueños es una experiencia desagradable. Otros servicios de consumo de esta naturaleza son los lavados móviles de autos, los servicios de comida para oficinas y casas, y los servicios personalizados para gente de negocios.

Una categoría creciente de servicios es el alquiler de equipo y mano de obra para ocasiones especiales, o en respuesta a clientes que necesitan ampliar su capacidad productiva durante periodos de más trabajo. El apartado de Perspectivas de servicio 4.1 describe los servicios entre negocios de Aggreko, una empresa internacional que alquila generadores y equipo de refrigeración en todo el mundo.

PERSPECTIVAS DE SERVICIO 4.1

Alquiler de energía eléctrica y control de la temperatura

Es probable que usted piense que la electricidad proviene de una estación de energía distante, y que el aire acondicionado de la calefacción es una instalación fija. Si es así, ¿de qué manera resolvería los siguientes desafíos?

- Plácido Domingo, el famoso tenor, dará un concierto al aire libre en Münster, Alemania, y los organizadores necesitan una fuente de energía eléctrica sin interrupciones para todo el concierto, independientemente del suministro local de electricidad.
- Un ciclón tropical ha devastado el pequeño pueblo minero de Pannawonica, al oeste de Australia, y destruyó todo a su paso, incluyendo las líneas de corriente eléctrica. La electricidad debe restablecerse lo más pronto posible para reconstruir el pueblo y su infraestructura.
- En Ámsterdam, los organizadores del Campeonato Mundial Interno Windsurfing necesitan proveer de electricidad a 27 turbinas de viento que se instalarán a lo largo de una enorme piscina techada, para crear vientos de 20 a 30 mph (32 a 48 kph).
- Un submarino de la marina estadounidense necesita una fuente de corriente eléctrica en la costa cuando se encuentra atracado en un lejano puerto de Noruega.
- Sri Lanka enfrenta un grave problema en su capacidad para generar electricidad, después de que los niveles del agua disminuyeron peligrosamente en las principales presas hidroeléctricas, como resultado de las escasas lluvias monzónicas durante dos años consecutivos.
- Es necesario secar algunos hoteles de Florida, después de los daños provocados por un huracán.
- Una gran planta generadora de electricidad de Oklahoma requiere con urgencia capacidad extra temporal para reemplazar una de sus torres de enfriamiento, la cual fue destruida en un tornado el día anterior.
- La isla caribeña de Bonaire necesita una estación eléctrica temporal para estabilizar su red, después de que un incendio dañó la planta eléctrica principal, provocando apagones generalizados.

Éstos son los desafíos que ha enfrentado y resuelto una compañía llamada Aggreko, la cual se describe a sí misma como “el líder mundial en soluciones de alquiler temporal”. Aggreko opera más de 100 almacenes en 28 países de todo el mundo, y utiliza un equipo de alquiler de

más de mil millones de dólares para atender a clientes en 60 países. La empresa alquila una “flotilla” de generadores de electricidad móviles, compresores de aire sin aceite y aparatos de control de temperatura, que van desde enfriadores de agua y aire acondicionado industrial, hasta calentadores y deshumidificadores gigantes.

La base de clientes de Aggreko está dominada por compañías grandes y agencias gubernamentales. Aunque gran parte de sus negocios provienen de necesidades previstas, como operaciones de respaldo durante mantenimientos planeados en fábricas o la filmación de una película de James Bond. La empresa está preparada para resolver problemas que surgen de forma inesperada por emergencias o desastres naturales.

La mayoría del equipo de alquiler de la empresa está almacenado en estructuras a prueba de sonido en forma de caja, las cuales pueden transportarse a cualquier parte del mundo para crear el tipo y nivel específico de potencia eléctrica o capacidad de control de temperatura requeridos por el cliente. La consultoría, la instalación y el soporte técnico continuo añaden valor al servicio básico. La empresa hace más hincapié en la solución de problemas de los clientes que en el alquiler del equipo. Algunos clientes de antemano tienen una idea clara de sus necesidades, otros necesitan consejo para desarrollar soluciones innovadoras y poco costosas a problemas únicos, e incluso hay quienes se encuentran desesperados por restaurar la corriente eléctrica que han perdido debido a un desastre inesperado. En este último caso, la rapidez es esencial porque los tiempos muertos pueden ser sumamente costosos, y es probable que existan vidas que dependen de la prontitud de la respuesta de Aggreko.

Para entregar sus servicios, la empresa necesita enviar su equipo al lugar donde se encuentra el cliente. Después del ciclón de Pannawonica, el equipo de Aggreko, ubicado al oeste de Australia, entró en acción y envió alrededor de 30 generadores de 60 a 750 kv., además de cables, abastecedores de combustible y otros equipos. Los generadores se transportaron en cuatro “trenes de caminos”, y cada uno de ellos contenía una unidad de remolque gigante que transportaba tres tráileres de 40 pies (13 m). El resto del equipo y los técnicos volaron en dos aeronaves Hércules. Los técnicos de Aggreko permanecieron en el lugar durante seis semanas, proporcionando servicio las 24 horas, los siete días de la semana, mientras se reconstruía el pueblo.

Fuentes: adaptado de “International Magazine” de Aggreko, 1997, www.aggreko.com, revisado en mayo de 2006.

La transacción de servicio se realiza a distancia

Cuando usted trata con una empresa de servicios, a través de transacciones a distancia, es probable que nunca conozca sus locales o al personal que los atiende cara a cara. Existe la tendencia a una disminución de los encuentros de servicio, y lo más probable es que éstos se realicen a través de un centro de atención telefónica o incluso por correo tradicional o electrónico.

En ocasiones, los servicios de reparación de piezas pequeñas de equipos requieren que los clientes envíen el producto a un local de mantenimiento, en donde reciben atención y luego es devuelto a su dueño. Muchos proveedores de servicios ofrecen soluciones con la ayuda de empresas de logística integrada, como FedEx o UPS. Estas soluciones van desde el almacenamiento y entrega inmediata de refacciones para aeronaves (entrega B2B) hasta recoger en el hogar de los clientes sus teléfonos móviles defectuosos y la posterior devolución del artículo reparado (recoger y entregar B2C). Cualquier producto basado en información puede entregarse casi de manera instantánea a través de Internet en casi cualquier lugar del mundo. Como resultado, los servicios de logística física ahora compiten con los servicios de telecomunicaciones.

Los clientes prefieren diferentes canales

El uso de diferentes canales para entregar el mismo servicio no sólo tiene distintas implicaciones de costo para una organización, también afecta de forma drástica la naturaleza de la experiencia de servicio del cliente; los servicios bancarios, por ejemplo, se pueden entregar a distancia por medio de una computadora, un teléfono móvil, un sistema de respuesta por voz, un centro de atención telefónica y cajeros automáticos. También se entregan personalmente en una sucursal o, bien, en el caso de la banca privada, a través de una visita directa a la casa de un cliente adinerado. Investigaciones recientes han estudiado la manera en que los clientes seleccionan entre canales personales, impersonales y de autoservicio, y han identificado las siguientes características principales:²

- Para servicios complejos y de alto riesgo percibido, la gente tiende a confiar en medios personales. Por ejemplo, les gusta solicitar tarjetas de crédito a través de canales a distancia, pero prefieren una transacción personal para obtener una hipoteca.
- Los individuos que conocen y confían más en un servicio y/o canal, son más propensos a utilizar canales impersonales y de autoservicio.
- Los clientes que buscan los aspectos instrumentales de una transacción prefieren mayor comodidad, y esto a menudo implica el uso de canales impersonales y de autoservicio. Los clientes que tienen motivaciones sociales tienden a utilizar canales personales.
- Para la mayoría de los consumidores, la comodidad es un aspecto fundamental al seleccionar un canal. La comodidad de un servicio implica ahorrar tiempo y esfuerzo en lugar de dinero. La búsqueda de comodidad no se limita a la compra de productos básicos, también abarca horarios y lugares flexibles. La gente también busca el fácil acceso a servicios complementarios, especialmente de información, reservaciones y solución de problemas.

Los proveedores de servicios deben ser cuidadosos cuando los canales tienen precios diferentes; cada vez más, los clientes sofisticados aprovechan las diferencias de precios entre los canales y los mercados, una estrategia conocida como arbitraje (arbitraging).³ Por ejemplo, los clientes piden consejo a un corredor de servicio completo (y quizás hacen un pequeño pedido) y luego realizan la mayoría de sus negocios por medio de un corredor mucho más barato. Los proveedores de servicios necesitan desarrollar estrategias efectivas que les permita entregar y captar valor a través del canal apropiado.

DECISIONES SOBRE EL LUGAR Y EL TIEMPO

¿De qué manera los gerentes de servicio deben tomar decisiones sobre los lugares de entrega del mismo y las horas en que estará disponible? La respuesta: lo primero es entender las necesidades y expectativas del cliente, su actividad competitiva y la naturaleza de la operación de servicio. Como señalamos antes, las estrategias de distribución que se utilizan para algunos elementos de servicio

complementarios pueden diferir de las que se emplean para entregar el producto básico. Por ejemplo, como cliente es probable que usted acuda a un lugar en particular, a una hora específica, para asistir a un evento deportivo o de entretenimiento. Sin embargo, es probable que busque mayor flexibilidad y comodidad cuando reserva con anticipación un asiento, de modo que esperaría que el servicio de reservaciones permanezca abierto muchas horas, que ofrezca reservaciones y pago con tarjeta de crédito por teléfono o en Internet, y que envíe los boletos a través del servicio postal o canales electrónicos.

¿Dónde deben entregarse los servicios en un contexto tradicional?

La decisión de dónde ubicar un local de servicio para clientes implica aspectos que difieren mucho de la decisión de colocar los elementos tras bambalinas, en los que el costo, la productividad y el acceso a la mano de obra son factores determinantes. En el primer caso, la comodidad y la preferencia del consumidor son fundamentales. Las empresas deben asegurarse de que las personas pueden acceder con facilidad a los servicios de compra frecuente que tienen una competencia activa.⁴ Algunos ejemplos son los bancos al detalle y los restaurantes de comida rápida. Sin embargo, es probable que los clientes estén dispuestos a viajar lejos de su hogar o lugar de trabajo para obtener servicios especiales.

Limitaciones de localización

Aunque la comodidad del cliente es importante, los requerimientos operacionales limitan de forma rígida algunos servicios. Los aeropuertos, por ejemplo, generalmente están ubicados en lugares in-

Las personas se molestan cuando los sistemas de distribución electrónica fallan.



Reproducción de Christopher Lovelock, *Product Plus* (Nueva York: McGraw-Hill, 1994), 283. Copyright © Christopher H. Lovelock 1994.

convenientes con relación a los hogares, oficinas o destinos de los viajeros. Debido al ruido y a factores ambientales, es muy difícil encontrar lugares adecuados para la construcción de nuevos aeropuertos o para ampliar los ya existentes (alguna vez se le preguntó a un gobernador de Massachusetts cuál sería un lugar aceptable para construir el segundo aeropuerto en Boston. Después de meditarlo un momento, respondió “¡Nebraska!”). Una forma de facilitar el acceso a los aeropuertos consiste en instalar redes de trenes rápidos, como el servicio BART de San Francisco, el Heathrow Express de Londres o el servicio futurista de 260 mph (420 kph) que viaja al nuevo aeropuerto de Shanghai, el primero en el mundo en utilizar tecnología de levitación magnética. Otro tipo de limitación es la impuesta por factores geográficos como el terreno y el clima. Por definición, los clubes de esquí deben ubicarse en las montañas y los hoteles de playa en la costa.

La necesidad de economías de escala es otro problema operacional que restringe la selección de lugares. Los grandes hospitales ofrecen muchos servicios diferentes para el cuidado de la salud en un solo lugar, lo que exige una instalación muy grande. Los clientes que necesitan tratamientos complejos deben acudir al local de servicio, porque no pueden ser tratados en su casa. Sin embargo, se puede enviar una ambulancia o incluso un helicóptero, a recogerlos. A los médicos especialistas, a diferencia de los generales, con frecuencia les resulta cómodo abrir sus consultorios cerca de un hospital, porque les ahorra tiempo cuando necesitan tratar a sus pacientes.

Minialmacenes

Una innovación interesante entre las empresas de servicios ha sido la creación de un gran número de pequeños locales con el objetivo de maximizar la cobertura geográfica. Algunos ejemplos son los quioscos automatizados y los cajeros automáticos, los cuales ofrecen muchas de las funciones de una sucursal bancaria dentro de una máquina de autoservicio compacta que se coloca dentro de tiendas, hospitales, universidades, aeropuertos y edificios de oficinas. Otro método resulta de la separación del escenario frontal y la parte posterior del escenario en la operación. La innovadora estrategia K-minus de Taco Bell incluye restaurantes sin cocinas.⁵ La comida se prepara en un expendio central, desde el cual se envía a los restaurantes (que ahora dedican más de su costoso espacio para el uso de los clientes) y a otros “puntos de acceso” (como carritos de comida móviles), donde los alimentos se calientan antes de servirlos.

Las empresas que ofrecen un tipo de negocios de servicio ahora compran espacio a otros proveedores de un campo complementario. Tal vez habrá notado las pequeñas sucursales bancarias dentro de los supermercados, y locales de comida como Dunkin’Donuts y Subway compartiendo espacio en un restaurante de comida rápida como Burger King.

Localización en instalaciones de usos múltiples

La localización más obvia para dar servicio al cliente es la más cercana a su casa o lugar de trabajo. Con frecuencia, los edificios modernos están diseñados para usos múltiples, que disponen no sólo de espacio para oficinas o para producción, sino también para servicios como un banco (o por lo menos un cajero automático), un restaurante, un salón de belleza, varias tiendas y quizás un gimnasio. Algunas empresas incluso cuentan con una guardería para facilitarles la vida a los padres que trabajan.

Hay un creciente interés en establecer servicios al detalle y de otro tipo en rutas de transporte, en autobuses, trenes y terminales aéreas. Con tantas líneas nacionales en Estados Unidos, que han dejado de dar el servicio de comida a bordo en vuelos cortos o que ahora cobran los alimentos en viajes largos, los empresarios colocan pequeños puestos en lugares concurridos de los aeropuertos para venderle a los pasajeros ensaladas empacadas, emparedados y bebidas antes de que aborden sus vuelos. La mayoría de las empresas de petróleo han creado cadenas de tiendas detallistas para complementar el servicio de las bombas de combustible de sus gasolineras, y ofrecer a los clientes la comodidad de adquirir combustible, refacciones para automóviles, comida y una selección de productos básicos para el hogar en una sola parada. Las paradas de autobús de la mayoría de las carreteras cuentan con centros de lavado, baños, cajeros automáticos, acceso a Internet, restaurantes y alojamiento barato, además de una variedad de servicios de mantenimiento y reparación de vehículos. En uno de los nuevos desarrollos al detalle más interesantes, las terminales aeroportuarias, diseñadas como parte de la infraestructura de los servicios de transporte aéreo, se están transformando en

PERSPECTIVAS DE SERVICIO 4.2

De aeropuertos a centros comerciales aéreos

Los grandes aeropuertos solían ser lugares donde miles de personas pasaban mucho tiempo esperando, con poco que hacer. Con frecuencia, los aeropuertos establecían contratos con un solo operador de comida, lo que se traducía en alimentos de baja calidad a precios altos. Además de visitar tiendas que vendían periódicos, revistas y libros de ediciones baratas, los viajeros no tenían muchas oportunidades de hacer compras, a menos que estuvieran dispuestos a gastar en objetos costosos (y a menudo de mal gusto). La única excepción eran las tiendas exentas de impuestos de los aeropuertos internacionales, donde las oportunidades de ahorrar crearon un comercio activo de productos como bebidas alcohólicas, perfumes, tabaco y productos de consumo como cámaras. Sin embargo, en la actualidad algunos aeropuertos tienen terminales que han sido transformadas en centros comerciales. El aeropuerto Heathrow de Londres incluso cuenta con una sucursal de Harrods, la famosa tienda departamental.

Hay tres factores que hacen atractiva la inversión en negocios al detalle en los aeropuertos. En primer lugar, los pasajeros de las aerolíneas son personas adineradas, y su número crece con rapidez. El segundo factor es que muchos pasajeros tienen tiempo libre mientras esperan sus vuelos, pues medidas de seguridad más rígidas ahora exigen que se registren con mucha antelación. Por último, muchas instalaciones de terminales aéreas cuentan con espacio al que se le puede dar un uso redituable. Confor-

me las terminales se amplían, es posible incluir nuevas tiendas al detalle como parte integral del diseño.

El primer aeropuerto de Estados Unidos (y aún el más exitoso), construido con un complejo comercial, es el AIRMALL de Pittsburgh, creado como parte de una nueva terminal aérea y operado bajo un contrato de 15 años por BBA International, el operador de aeropuertos más grande del mundo. El aeropuerto de Pittsburgh es un centro de conexión importante que atiende a más de 14 millones de pasajeros al año, la mayoría viajeros domésticos. Los bienes y servicios disponibles en las más de 100 tiendas y restaurantes de AIRMALL abarcan desde sabrosos emparedados para los viajeros que saben que no recibirán alimentos en sus vuelos de descuento, hasta masajes de 15 dólares para los viajeros cansados y con dolores de espalda. Quizás la estadística más sorprendente es que las ventas por pie cuadrado son de cuatro a cinco veces más altas que las de los centros comerciales regionales de Estados Unidos.

BBA también opera contratos de largo plazo en Baltimore-Washington y el aeropuerto Logan de Boston en Estados Unidos, así como en siete aeropuertos del Reino Unido. Asimismo, tiene inversiones en seis aeropuertos australianos y uno en Nápoles, Italia.

Fuente: BBA International, www.baa.com, revisado en mayo de 2006.

atractivos centros comerciales, un gran cambio de las áreas monótonas donde se solía procesar a los pasajeros y su equipaje (vea el apartado Perspectivas de servicio 4.2).

¿Cuándo se debe prestar un servicio?

En el pasado, la mayoría de los servicios profesionales y al detalle en los países industrializados seguían la programación tradicional de tener una disponibilidad de alrededor de 40 o 50 horas a la semana. En gran medida, esta rutina reflejaba normas sociales (e incluso requisitos legales o acuerdos sindicales) sobre los horarios de trabajo apropiados para las personas y para la venta de productos. Esta situación era inconveniente para la gente que trabaja, pues tenía que hacer sus compras durante la hora de la comida o los sábados. Históricamente, la mayoría de las culturas cristianas desalentaban la apertura de las tiendas los domingos, y en muchos casos esto era prohibido por la ley, lo que reflejaba una larga tradición basada en prácticas religiosas.

Ahora la situación ha cambiado. En el caso de algunas operaciones de servicio de alta respuesta, el horario estándar es 24/7 (24 horas del día, los siete días de la semana) en todo el mundo. (Para ver un panorama de los factores que determinan un horario más extenso, vea el apartado Perspectivas de servicio 4.3.) Sin embargo, algunas empresas se han resistido a operar los siete días de la semana. Chick-fil-A, una exitosa cadena de restaurantes con sede en Atlanta, declara que “cerrar los domingos forma parte de nuestra proposición de valor”, y afirma que el hecho de darles a los gerentes y al personal un día libre es un factor crucial en su baja tasa de rotación de personal.

PERSPECTIVAS DE SERVICIO 4.3

Factores que fomentan la ampliación del horario de operación

Por lo menos hay cinco factores que fomentan la tendencia a operar en horarios más amplios y los siete días de la semana. Esta tendencia, que se originó en Estados Unidos, se ha extendido a muchos otros países del mundo.

- **Presión económica de los clientes.** El creciente número de familias con dos ingresos y el de personas que viven solas, generan clientes que necesitan hacer compras y utilizar otros servicios fuera de su horario laboral. Una vez que alguna de las empresas de cualquier área extiende su horario para satisfacer las necesidades de estos segmentos del mercado, los competidores se sienten obligados a seguirlas. Las grandes cadenas de tiendas generalmente son las primeras en hacerlo.
- **Cambios en la legislación.** Ha disminuido la tendencia religiosa tradicional de que un día específico (el domingo en las culturas predominantemente cristianas) debe considerarse legalmente como día de descanso para todo el mundo, independientemente de su afiliación religiosa. En una sociedad multicultural, es complicado determinar cuál día debe ser considerado especial: para los judíos practicantes y los adventistas del Séptimo Día, el sábado es el Sabbath; para los musulmanes el viernes es el día sagrado, y a los agnósticos o ateos les es indiferente. En los últimos años han desaparecido gradualmente este tipo de legislaciones en los países occidentales.
- **Incentivos económicos para incrementar el uso de activos.** Las instalaciones de servicio están relacionadas con una gran cantidad de inversión. El aumento del costo de la ampliación del horario suele ser relativamente modesto, y si éste reduce las aglomeraciones e

incrementa las ganancias, entonces tiene un atractivo económico. Hay costos relacionados con el cierre y la reapertura de un local, como un supermercado; por ejemplo, el control de la temperatura y que algunas luces deben dejarse encendidas toda la noche, además de pagar personal las 24 horas, los siete días de la semana. Así pues, incluso si el número de clientes adicionales que se atiende es mínimo, abrir las 24 horas del día tiene tanto ventajas de marketing como operativas.

- **Disponibilidad de empleados para trabajar durante horas “no sociales”.** Los cambios en los estilos de vida y la búsqueda de empleos de medio tiempo han creado un grupo laboral que está dispuesto a trabajar durante la tarde y la noche, incluyendo a estudiantes que buscan trabajo de medio tiempo, fuera de sus horas de clases, personas que buscan un segundo empleo, padres que tienen problemas para cuidar a sus hijos y otros individuos que simplemente prefieren trabajar de noche y relajarse o dormir durante el día.
- **Instalaciones automatizadas de autoservicio.** El equipo de autoservicio se ha vuelto cada vez más confiable y fácil de usar. Muchas máquinas ya aceptan pagos con tarjeta, además de monedas y documentos bancarios. La instalación de máquinas de autoservicio es una alternativa económicamente viable en lugares donde no pueden contar con instalaciones dotadas de personal. A menos que la máquina requiera de frecuente mantenimiento, o sea particularmente vulnerable al vandalismo, el costo creciente de aumentar el horario limitado de 24 horas es mínimo. De hecho, puede ser mucho más simple dejar que las máquinas funcionen todo el tiempo a tener que apagarlas y encenderlas continuamente.

ENTREGA DE SERVICIOS EN EL CIBERESPACIO

Los avances en las telecomunicaciones y en la tecnología de las computadoras han estimulado muchas nuevas formas de prestación de servicios. En la industria hotelera, por ejemplo, las reservaciones se manejan más frecuentemente a través de sitios web de las empresas. Por ejemplo, Swissôtel Hotels & Resorts desarrolló una campaña completa para aumentar las reservaciones en línea, especialmente en el importante segmento de viajeros de negocios. Siete meses después de su lanzamiento, a principios de 2005, su sitio web modernizado (www.swissotel.com) duplicó las utilidades que obtenía en línea.⁶ Además de un mejor sistema de reservaciones exprés (con menos “clicks”), navegación fácil y promociones e incentivos en línea, la empresa “Best Rate Guarantee” del hotel fue un impulsor fundamental para su éxito. A los huéspedes que se registraban a través de su sitio web se les garantizaba la mejor tarifa; si encontraban otro sitio web con un precio tan bajo, Swissôtel no sólo igualaba esa tarifa, sino que ofrecía un 50 por ciento de descuento adicional en la primera noche de estancia. La garantía fomentó la confianza de los clientes, y el logotipo de Swissôtel (vea la figura 4.2) ahora incluye su dirección electrónica para dirigir a sus huéspedes a los servicios y reservaciones en línea.

Desde luego, no a todas las personas les gusta utilizar equipo de autoservicio, por lo que es probable que la migración de los clientes a nuevos canales electrónicos requiera de distintas estrategias para diferentes segmentos⁷, así como de reconocer que algunos de ellos nunca dejarán voluntariamente su entorno preferido de entrega de alto contacto. Una alternativa que atraía muchas personas, quizás porque utilizaba una tecnología familiar, es la realización de transacciones bancarias y de otros

Figura 4.2
El logotipo de Swissôtel incluye la dirección de su página de Internet.



Cortesía de Swissôtel.

servicios a través del teléfono. Sin embargo, los servicios telefónicos automatizados representan otro problema. ¿Cómo se siente usted con las transacciones de buzón de voz, que en ocasiones transmiten largos mensajes que promocionan otros servicios, tratando de dirigirlo al sitio web de la empresa, para después, si usted persiste, pedirle que “presione 1” para esto y que “presione 7” para lo otro, varias veces antes de realizar finalmente la transacción que desea hacer?

Innovaciones de la entrega de servicios facilitadas por la tecnología

Más recientemente, los empresarios han aprovechado la ventaja de Internet para crear nuevos servicios. Cuatro innovaciones de especial interés son:

- La creación de teléfonos móviles “inteligentes”, PDAs (asistentes personales digitales) y de tecnología de Internet Wi-Fi de alta velocidad, que conecta a los usuarios a la web en donde quiera que haya este servicio.
- El uso de tecnología de reconocimiento de voz, con la que los clientes proporcionan información y solicitan un servicio con el simple hecho de hablar en un teléfono o un micrófono.
- La creación de sitios web que proporcionan información, toman pedidos e incluso funcionan como un canal de entrega de servicios basados en información.
- La comercialización de “tarjetas inteligentes”, que contienen un microprocesador que almacena información detallada sobre el cliente y actúa como un monedero electrónico que contiene dinero digital. Lo más novedoso en la banca de autoservicio será cuando usted no sólo utilice una tarjeta inteligente como monedero electrónico para una amplia gama de transacciones, sino cuando también pueda recargarla con un lector especial de tarjetas conectado a su computadora personal.

Solos o en combinación, los canales electrónicos son un complemento o una alternativa a los canales físicos tradicionales para la entrega de servicios basados en información. El apartado La mejor práctica en acción 4.1 describe una aplicación multicanal de la banca electrónica.

Comercio electrónico: trasladarse al ciberespacio

En un canal de distribución, Internet facilita cinco categorías de “flujo”: *información, negociación, servicio, transacciones y promoción*. A diferencia de los canales tradicionales, tiene mayor capacidad para ayudar a los investigadores a reunir datos sobre comportamientos y la búsqueda de información de clientes, para obtener retroalimentación con rapidez y crear comunidades en línea que sirvan para comercializar bienes y servicios.⁸

Amazon.com fue el pionero en el concepto de la tienda virtual, aunque ahora hay miles de éstas en todo el mundo. Entre los factores que atraen a los clientes a las tiendas virtuales están la comodidad, la facilidad de búsqueda (obtener información de artículos o servicios deseados), una selección más amplia y el potencial de encontrar mejores precios. Disfrutar de un servicio 24/7, con una pronta entrega, es especialmente atractivo para los clientes, cuyas vidas ocupadas les dejan poco tiempo libre (vea el apartado Perspectivas de servicio 4.4). Piense en los productos que usted, su familia y sus amigos han adquirido últimamente a través de Internet. ¿Por qué seleccionó este canal y no otras formas de entrega de servicios?

Muchos vendedores al detalle, como la enorme cadena de librerías Barnes and Noble, tienen una fuerte presencia en Internet para complementar sus tiendas físicas, en un esfuerzo por contrarrestar

LA MEJOR PRÁCTICA EN ACCIÓN 4.1

Banca multicanal sin sucursales en First Direct

First Direct, una división de HSBC, un importante banco mundial, se ha vuelto famoso por crear el concepto de un banco al detalle sin sucursales. Hacia mediados de 2006 daba servicio a más de 1.2 millones de clientes en todo el Reino Unido (y el extranjero) a través de centros telefónicos ubicados lejos de los centros financieros de Londres, un sitio web, mensajes de texto en teléfonos móviles y por medio del acceso a la enorme red de cajeros de HSBC.

En enero del 2000, First Direct, que en esa época se describía a sí mismo como “el banco virtual más grande del mundo”, anunció que se transformaría en un banco electrónico, y estableció las normas para este tipo de servicio. La base de esta estrategia es un método de servicio bancario multicanal que combina la experiencia bancaria telefónica de First Direct con las ventajas de Internet y la versatilidad de las tecnologías de los teléfonos móviles, con el fin de entregar un servicio superior a precios altamente competitivos. Como señala el director ejecutivo Alan Hughes: “Somos el primer banco del mundo en transformar todo nuestro negocio para la era electrónica. El nivel de la iniciativa crea una nueva categoría de banca electrónica, que establece un parámetro para la industria en todo el mundo. Más que un banco, firstdirect.com se convertirá en la primera tienda bancaria por Internet”.

Hacia 2006, tres cuartas partes de todos los contactos que los clientes tenían con First Direct eran electrónicos, y el 40 por ciento de las ventas se realizaban a través de estos canales. Aproximadamente 840,000 clientes utilizaban la banca por Internet y 460,000 empleaban los mensajes de texto SMS (servicio de mensajes cortos). El banco enviaba alrededor de 3.5 millones de mensajes de texto al mes.

Un elemento central de esta estrategia consiste en ofrecer el servicio bancario por teléfono móvil más completo

de Gran Bretaña, al reconocer que casi todos los adultos del Reino Unido poseen o utilizan un teléfono de este tipo. A través de los mensajes de texto SMS, los clientes de First Direct tienen acceso a breves estados de hasta tres cuentas, además de que el banco les puede informar cuando se aplican créditos o cobranzas a la cuenta y les alerta de manera automática si sus cuentas están en números rojos.

A pesar de que la comunicación telefónica personal sigue siendo la principal forma de relación del banco con sus clientes, en agosto de 2005 lanzó un nuevo servicio de chat por Internet, para que los clientes “hablen” con representantes del banco por medio de un teclado y un ratón, en lugar del teléfono. La empresa afirma que este servicio ofrece la cercanía de una conversación telefónica con la ventaja de un correo electrónico.

¿Funciona esta estrategia no tradicional? Las evidencias sugieren un rotundo “sí”. En 2002, una encuesta mundial independiente, realizada con 25,000 clientes de organizaciones financieras de todo el mundo, descubrió que, entre todos los bancos encuestados, First Direct contaba con la mayor proporción de clientes preparados para recomendar su propio banco. A pesar de la intensa competencia entre los bancos británicos y los costos de la inversión continua en tecnología, First Direct ha sido rentable desde 1995. Desde 1993, cada año ha sido el banco más recomendado del Reino Unido y, por un amplio margen, el banco con los clientes más satisfechos.

Fuente: Anne-Marie Cagna y Jean-Claude Larréché, “First Direct 2005: The Most Recommended Bank in the World”. Fontainebleau, Francia: INSEAD, 2005; comunicados de prensa distribuidos en www.firstdirect.com/press/key, revisado en mayo de 2006.

la competencia de “detallistas ciberespaciales” como Amazon.com, el cual no cuenta con tiendas físicas. Sin embargo, añadir un canal de Internet a un canal físico establecido es una estrategia de doble filo, pues implica altos costos de establecimiento, y nadie está seguro de que la inversión producirá ganancias a largo plazo, ni que tendrá un gran crecimiento.⁹

Los sitios web cada vez son más sofisticados, pero también más fáciles de usar. Con frecuencia imitan los servicios de un asistente de ventas bien informado, al dirigir a los clientes hacia los artículos que pueden ser de su interés. Algunos incluso ofrecen la oportunidad de un diálogo “en vivo” por correo electrónico con personal de servicio al cliente. Muchos sitios también facilitan las búsquedas de información, desde la disponibilidad de libros de un autor específico, hasta el horario de vuelos entre dos ciudades en una fecha específica.

De especial interés son los avances recientes que vinculan sitios web, los sistemas de manejo de la relación con el cliente (CRM) y la telefonía móvil. La integración de los aparatos móviles en la infraestructura de la prestación de servicios puede utilizarse como un medio para **1.** tener *acceso* a servicios, **2.** *notificar* a los clientes de oportunidades o problemas al entregarles la información adecuada o al interactuar con ellos en el momento correcto, y **3.** *actualizar* información en tiempo real para asegurarse de que siempre sea precisa y relevante.¹⁰ Por ejemplo, los clientes pueden pedir notificaciones del mercado de valores en el sitio web de sus corredores de bolsa y recibir un correo electrónico o un SMS cuando las acciones alcancen (o superen) cierto nivel de precios o cuando una transacción específica se haya realizado u obtener información en tiempo real sobre los precios de las acciones. Los clientes pueden responder visitando la página de la agencia de bolsa y hacer transacciones directamente por voz o a través de una interfase SMS, según prefieran.

PERSPECTIVAS DE SERVICIO 4.4

Tiendas en línea contra tiendas tradicionales: la gran carrera de las compras

Para probar la rapidez de las compras, *The Wall Street Journal* envió a dos reporteros a una misión el día de mayores ventas del año en Estados Unidos, un día después del Día de Gracias (los vendedores lo llaman viernes negro porque terminan con un saldo positivo, es decir, con números negros). Cada reportero tenía un presupuesto de \$2,000 y una lista idéntica de 12 artículos que debían comprar, desde una variedad de productos sin marca (un suéter de cashmere para la hermana, un reloj deportivo para el esposo), hasta una Barbie Magnum Pegasus para una niña de cuatro años y el sistema de videojuegos Xbox 360 de Microsoft (difícil de conseguir) para un niño de 11 años. El objetivo era ver la rapidez con que podían completar la tarea, y quién conseguía los mejores regalos con menos dinero.

Uno de los reporteros fue al enorme centro comercial Short Hills en Nueva Jersey, que cuenta con cinco tiendas ancla; el otro se quedó en su casa, realizó sus compras en línea y pidió artículos que le entregaron al día siguiente. En una carrera paralela, se les asignó la misma tarea a un

comprador profesional, en el mismo centro comercial, y a un experto en Internet. ¿Los resultados? El experto en Internet completó la tarea en menos de 3 horas y con un ahorro de \$800 de su presupuesto (aunque dos de los artículos que adquirió fueron considerados de menor calidad que los obtenidos en el centro comercial). El segundo lugar lo obtuvo el comprador profesional, que hizo las compras en 7 horas y 15 minutos y ahorró \$500 de su presupuesto. El tercer sitio lo ocupó el reportero que compró en línea, quien gastó \$1,906 (incluido el costo de la navegación), y que tardó 7 horas y 40 minutos, aunque admitió que había perdido tiempo y se había distraído navegando en la web. Mientras tanto, el reportero que acudió al centro comercial gastó \$1,836 en 8 horas. Sin embargo, ninguno de los reporteros pudo comprar el Xbox 360.

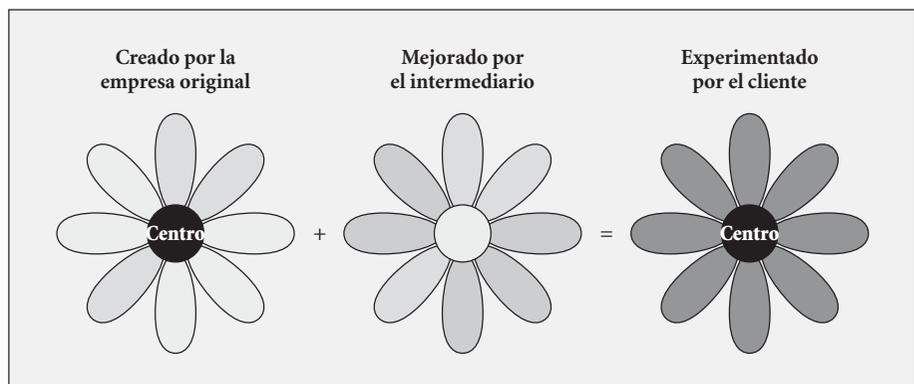
Fuente: Ellen Gamermann y Reed Albergotti, "The Great Holiday Shopping Race", *The Wall Street Journal* (3-4 de diciembre de 2005): P6-P7.

EL PAPEL DE LOS INTERMEDIARIOS

A muchas organizaciones de servicios les resulta poco costoso subcontratar ciertas tareas. Con más frecuencia se trata de la subcontratación de elementos complementarios de servicio. Por ejemplo, a pesar del incremento en el uso de centros de atención telefónica y de Internet, las líneas de cruceros y los hoteles para vacacionar aún dependen de agentes de viajes para manejar una porción importante de las interacciones con sus clientes, como proporcionarles información, hacer reservaciones, aceptar pagos y emitir boletos. Desde luego, muchos fabricantes utilizan los servicios de distribuidores o detallistas para almacenar y vender sus productos físicos a los usuarios finales y también para responsabilizarse de servicios complementarios como información, consejo, toma de pedidos, entrega, instalación, facturación, pago y solución de ciertos problemas. En algunos casos, también pueden manejar ciertos tipos de reparaciones y actualizaciones.

¿Cómo puede un proveedor de servicios trabajar en sociedad con uno o más intermediarios para entregar un paquete de servicios completo a los clientes? En la figura 4.3 utilizamos el esquema de la "flor del servicio" (introducido en el capítulo 3) para mostrar un ejemplo en el que el proveedor original entrega un producto básico, junto con ciertos elementos complementarios en las categorías

Figura 4.3 Separación de responsabilidades para elementos complementarios del servicio



de información, consulta y excepciones, pero donde la entrega de otros servicios complementarios se delega a un intermediario para completar la oferta que experimenta el cliente. En otros casos, otros subcontratistas podrían participar como intermediarios de elementos específicos. El desafío para el proveedor original consiste en actuar como guardián del proceso general, asegurándose de que cada elemento ofrecido por los intermediarios encaje en el concepto general del servicio, para crear una experiencia de marca consistente y homogénea.

Franquicias

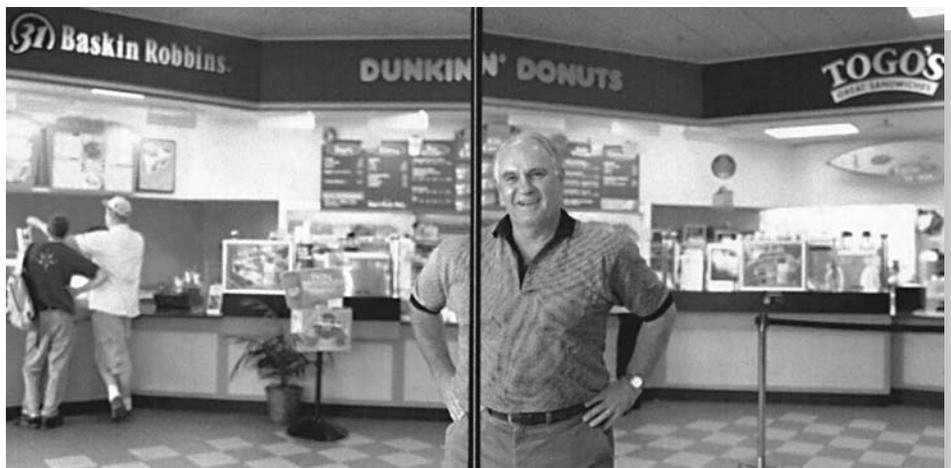
Incluso la entrega del producto básico se puede delegar a un intermediario. El sistema de franquicias se ha convertido en una forma popular de expansión de la entrega de un concepto de servicio eficaz en muchos lugares, incluyendo a las 8 Ps (ver capítulo 1), sin la cantidad de capital de inversión que sería necesario para una rápida expansión de locales propiedad de la empresa y manejados por ésta.¹¹ Se trata de una estrategia atractiva para las empresas de servicios que desean crecer, ya que los franquiciatarios están muy motivados para asegurar su orientación y operaciones de servicio de alta calidad hacia el cliente.¹² Aunque las franquicias están más asociadas con los restaurantes de comida rápida (por ejemplo, vea la figura 4.4), el concepto se ha aplicado a una amplia gama de servicios para consumidores y negocios, y ahora abarca alrededor de 75 categorías de diferentes productos. Es probable que en su papel de consumidor, usted use frecuentemente más franquicias de las que cree. Todo el tiempo se están creando y comercializando nuevos tipos de éstas en todo el mundo.¹³

Según la International Franchise Association, aproximadamente 760,000 negocios de franquicia en Estados Unidos dan empleo a más de 18 millones de personas, y representan una actividad económica de más de 1.5 billones de dólares, alrededor del 9.5 por ciento de la producción total del sector privado.¹⁴ Entre los casos que se presentan en este libro se encuentra el de “Aussie Pooch Mobile”, que describe a una exitosa franquicia australiana que ofrece servicio de aseo para perros (vea las páginas 520-531).

No obstante, existe una significativa tasa de fracasos entre los franquiciantes durante el inicio de un nuevo sistema de franquicias, pues una tercera parte de ellos fracasa en los primeros cuatro años, y no menos de las tres cuartas partes de todos los franquiciatarios desaparecen después de 12 años.¹⁵ Los factores de éxito de los franquiciantes incluyen el ser capaz de lograr un mayor crecimiento con una marca más reconocible, ofrecer al franquiciatario menos soporte de servicio, pero contratos más largos, a la vez de tener poco personal de oficina por tienda. Debido a que el crecimiento es muy importante para alcanzar una escala eficiente, algunos franquiciantes adoptan una estrategia conocida como “master franchising”, que consiste en delegar la responsabilidad de reclutar, capacitar y apoyar franquicias dentro de una zona geográfica. Los master franquiciatarios a menudo son individuos que ya han tenido éxito como operadores de una tienda de franquicia.

Un franquiciante recluta empresarios que estén dispuestos a invertir su tiempo y dinero en administrar un concepto de servicio previamente desarrollado. A su vez, el franquiciatario proporciona entrenamiento sobre cómo manejar y comercializar el negocio, vende los suministros necesarios y

Figura 4.4
La marca Dunkin’ utiliza franquicias para distribuir sus marcas de servicios Dunkin’Donuts (café y productos horneados), Baskin-Robbins (helados) y Togo’s (emparedados).



coordina los esfuerzos promocionales a nivel nacional o regional para estimular las actividades locales de marketing (que son pagadas por el franquiciatario, pero que deben apegarse a las condiciones generales prescritas por el franquiciante).

Una desventaja de delegar actividades a los franquiciatarios es que implica un cierto grado de pérdida de control sobre el sistema de distribución y, por lo tanto, sobre la manera en que los clientes experimentan el servicio. Es difícil asegurarse de que el intermediario adopte exactamente las mismas prioridades y procesos prescritos por el franquiciante, pero es vital para un efectivo control de la calidad. Los franquiciantes generalmente buscan ejercer control sobre todos los aspectos del desempeño del servicio a través de un contrato que especifica el cumplimiento de estándares del mismo, procedimientos, libretos y una presentación física claramente definidos. Los franquiciantes no sólo controlan las especificaciones del producto, sino también la apariencia del lugar de prestación de servicios, el comportamiento de los empleados y elementos tales como los horarios de atención al público.

Un problema constante es que, conforme los franquiciatarios ganan experiencia, empiezan a resentir las diversas cuotas que pagan al franquiciante, porque piensan que pueden operar mejor el negocio sin las limitaciones impuestas por el contrato. Las disputas resultantes a menudo terminan en pleitos legales entre las dos partes.

Una alternativa a las franquicias consiste en otorgar una licencia a otro proveedor para que actúe a nombre del proveedor original, con el fin de entregar el producto básico. Las empresas de camiones generalmente utilizan agentes independientes, en lugar de abrir sucursales de su propiedad en cada una de las ciudades que atienden. También pueden elegir contratar “propietarios-operadores” independientes que conducen sus propios camiones, en lugar de comprar vehículos y contratar conductores de tiempo completo.¹⁶

Otros acuerdos de distribución de servicios son los financieros. Los bancos que desean participar en servicios de inversiones a menudo actúan como distribuidores de productos de fondos mutuos creados por una empresa de inversión que no cuenta con amplios canales de distribución propios. Muchos bancos también venden productos de seguros respaldados por otra compañía del ramo. Ellos cobran una comisión por la venta, pero generalmente no se involucran en el manejo de las reclamaciones.

EL DESAFÍO DE LA DISTRIBUCIÓN EN MERCADOS DOMÉSTICOS GRANDES

Existen importantes diferencias entre la comercialización de servicios dentro de una zona geográfica limitada o un territorio nacional que cubre una amplia área geográfica, como Canadá, Australia o Estados Unidos. En estos casos, de inmediato la logística se convierte en un reto para muchos tipos de servicios, debido a las distancias y a la existencia de diversas zonas horarias. El multiculturalismo también es un problema por la creciente proporción de inmigrantes y la presencia de indígenas. Las empresas que operan en Canadá deben trabajar con dos idiomas oficiales, inglés y francés (este último es el idioma oficial en Québec; en algunas zonas de New Brunswick, que oficialmente es bilingüe, y en la zona noreste de Ontario). Por último, dentro de cada país existen diferencias entre las leyes y las tasas de impuestos de diversos estados o provincias y las de los gobiernos federales respectivos. Sin embargo, los desafíos que enfrentan Australia y Canadá son pocos con respecto a los que enfrentan los mercadólogos de servicios en la mega-economía de Estados Unidos.

Los extranjeros que visitan Estados Unidos a menudo se sorprenden por el enorme tamaño del país, por la diversidad de su población, por su variedad climática y topográfica, y quedan impresionados por la escala y alcance de sus negocios. Considere algunas de las estadísticas: comercializar a nivel nacional en los “48 estados más bajos” implica manejar una población de aproximadamente 300 millones de personas, y distancias transcontinentales que exceden las 2,500 millas (4,000 km). Si incluimos a Hawai y Alaska, el mercado abarca aún mayores distancias, seis zonas horarias, una variedad topográfica increíble y todo tipo de climas, desde el ártico hasta el tropical. Desde un punto de vista logístico, atender clientes en los 50 estados podría parecer tan complejo como sería hacerlo a lo largo de, digamos, Europa, el norte de África y Oriente Medio, si no fuera por el hecho de que Estados Unidos posee una infraestructura de comunicaciones, transporte y distribución excepcionalmente bien desarrollada.

Estados Unidos es un país menos homogéneo de lo que sugieren los estereotipos nacionales. Como nación federal, posee una diversidad de prácticas gubernamentales. Además de cumplir con leyes de impuestos federales, los negocios de servicios que operan en todo el país necesitan apearse a importantes leyes estatales y municipales, y también tomar en cuenta las diferencias que existen en las políticas de impuestos en los diferentes estados. No obstante, para las empresas estadounidenses que operan en varios estados, esto puede ser ventajoso al expandirse al extranjero (vea la figura 4.5). Debido a que algunas ciudades, condados y distritos especiales (como las autoridades de tránsito regional) tienen

Figura 4.5
El enorme bufete de abogados estadounidense Wilmer Cutler Pickering Hale and Dorr LLP actualmente opera en cinco países en tres continentes



1,000 lawyers. 13 cities. Five countries. One focus. You.

- Baltimore
- Beijing
- Berlin
- Boston
- Brussels
- London
- Munich
- New York
- Northern Virginia
- Oxford
- Palo Alto
- Waltham
- Washington

At WilmerHale, we never lose sight of the one thing that matters most to your business.

And whether that means reaching across three continents to defend your global market position, or giving you the tools you need to grow your company from the ground up, no one is better qualified to help you succeed.

The insight you need when it matters most.

wilmerhale.com

wilmer cutler pickering
hale and dorr LLP

Wilmer Cutler Pickering Hale and Dorr LLP is a Delaware limited liability partnership. Our UK offices are operated under a separate Delaware limited liability partnership.

Cortesía de WilmerHale.

autoridad en temas tributarios en muchos estados, también hay miles de variantes en los impuestos de ventas a lo largo de Estados Unidos. Algunos estados buscan de manera deliberada nuevas inversiones de negocios al promover bajas tasas de impuestos u ofrecer incentivos para animar a las empresas a establecer o reubicar sus fábricas, centros de atención telefónica u operaciones administrativas.

Debido a que la población de Estados Unidos se ha vuelto cada vez más móvil y multicultural, la segmentación de mercados es más compleja para los mercadólogos de servicios de ese país, los cuales operan a nivel nacional, pues ahora enfrentan crecientes poblaciones de inmigrantes (al igual que turistas) que hablan muchos idiomas, principalmente el español. Las estadísticas económicas de Estados Unidos muestran un rango más amplio de ingresos familiares y riqueza personal (o falta de ella), que en casi cualquier lugar del mundo. Los clientes corporativos también son diversos, aunque las variables relevantes son diferentes.

La mayoría de las empresas de servicios estadounidenses, al enfrentarse a un mercado doméstico enorme y diverso, simplifican sus tareas administrativas y de marketing, y se dirigen a segmentos específicos de mercado (vea el capítulo 7). Algunas compañías forman segmentos por zonas geográficas; otras se dirigen a ciertos grupos de acuerdo con sus características demográficas, estilos de vida, necesidades o, en un contexto corporativo, tipo de industria y tamaño de la empresa. Las compañías pequeñas que quieren operar en todo el país generalmente eligen nichos de mercado más estrechos, tarea que en la actualidad se facilita por el creciente uso de sitios web y correos electrónicos. Sin embargo, las mayores operaciones de servicios nacionales enfrentan enormes desafíos al tratar de atender a múltiples segmentos a lo largo de una área geográfica inmensa, además de que deben lograr un equilibrio entre la estandarización de estrategias de todos los elementos incluidos en las 8 Ps y la adaptación a diferentes segmentos y las condiciones de los mercados locales, decisiones que son especialmente difíciles en los servicios de alto contacto, donde los clientes visitan el local personalmente.

DISTRIBUCIÓN INTERNACIONAL DE SERVICIOS

¿De qué manera puede una empresa de servicios utilizar eficazmente el potencial de los mercados internacionales? Esto depende, en parte, de la naturaleza de los procesos subyacentes y del sistema de entrega. Los servicios que procesan personas, posesiones e información tienen requisitos muy diferentes en una estrategia de distribución internacional.

Cómo afectan los procesos de servicios el ingreso a mercados internacionales

Servicios de proceso hacia las personas

Los servicios que procesan personas exigen un contacto directo con el cliente. Existen tres opciones:

- ***Exportación del concepto de servicio.*** Al actuar de forma independiente o en sociedad con proveedores locales, la empresa establece una fábrica de servicio en otro país. El objetivo puede ser atender a nuevos clientes o seguir a los clientes corporativos o individuales ya existentes (o ambos) a otro lugar de residencia. Este método lo emplean las cadenas de restaurantes, hoteles, empresas de alquiler de automóviles y clínicas de reducción de peso, donde la presencia de un local es esencial para competir. En el caso de los clientes corporativos, las industrias más comunes son los servicios bancarios, los profesionales y la logística de negocios (entre otros).
- ***Importación de clientes***¹⁷. Se invita a los clientes de otros países a visitar una fábrica de servicios que tiene un atractivo o capacidades especiales en el país de origen de la empresa. La gente viaja del extranjero para esquiar en magníficos centros vacacionales de Norteamérica, como Whistler-Blackholm en British Columbia o Vail en Colorado. Si pueden costearlo, también viajan para recibir tratamientos médicos especializados en clínicas y hospitales famosos de Estados Unidos, como el Hospital General de Massachusetts o la Clínica Mayo. En los servicios del cuidado de la salud, cada vez más pacientes de Norteamérica, Europa y Australasia viajan a modernos hospitales personalizados en los países asiáticos, y a la inversa, para recibir una gran diversidad de intervenciones médicas, desde el reemplazo de la cadera hasta cirugías cosméticas, por parte de especialistas capacitados en occidente. Incluso después de cubrir los gastos de viaje y alojamiento, el costo total es mucho menor de lo que los pacientes tendrían que pagar en sus países de origen, con el atractivo adicional de recuperarse en una situación similar a unas vacaciones

en lugares que con frecuencia son exóticos. El artículo de Prosenjit Datta y Gina Krishnan, “The Health Travellers”, (reproducido en las páginas 207-210), ofrece una perspectiva fascinante de estas situaciones.

- *Transportación de clientes a nuevos lugares.* En el caso de la transportación de pasajeros, el hecho de embarcarse en un servicio internacional implica abrir nuevas rutas a destinos deseados. Esta estrategia generalmente se utiliza para atraer nuevos clientes, además de ampliar las opciones a los existentes.

El apartado La mejor práctica en acción 4.2 describe algunas de las formas en que Groupe Accor, una importante cadena internacional de hoteles, ha logrado una presencia mundial.

Servicios de proceso hacia las posesiones

El proceso hacia las posesiones consiste en dar servicio a las posesiones físicas de los clientes, incluyendo la reparación y mantenimiento, el transporte de carga, la limpieza y el almacenamiento. La mayoría de los servicios de esta categoría requieren de una presencia local continua, sin importar si los clientes dejan sus artículos en un local de servicios o si el personal visita al cliente. Sin embargo, en ocasiones el personal experto vuela desde una base en otro país. En pocos casos, un artículo de equipo transportable puede enviarse a un centro de servicio extranjero para su reparación, mantenimiento o actualización. Al igual que los transportistas de pasajeros, los operadores de servicios de transporte de carga ingresan a nuevos mercados al abrir rutas nuevas.

Servicios basados en información

Los servicios que se basan en información incluyen dos categorías: los *servicios de proceso mental* (servicios dirigidos a la mente de los clientes, como las noticias y el entretenimiento) y los *servicios de proceso de información* (servicios dirigidos a los activos intangibles de los clientes, como los servicios bancarios y de seguros). Los servicios basados en información pueden distribuirse internacionalmente de tres maneras:

- *Exportación del servicio a una instalación local de servicios.* El servicio se presta en una instalación local que los clientes visitan. Por ejemplo, una película hecha en Hollywood puede exhibirse en cines de todo el mundo, o es probable diseñar un curso universitario en un país, para que luego profesores certificados lo impartan en otras partes.
- *Importación de clientes.* Los clientes puedan viajar al extranjero a visitar un local especialista, en cuyo caso el servicio adopta las características de un servicio de proceso hacia las personas. Por ejemplo, una gran cantidad de estudiantes extranjeros acuden a universidades estadounidenses y canadienses.
- *Exportación de información por medio de telecomunicaciones, para luego transformarla a nivel local.* En lugar de enviar servicios basados en objetos, almacenados en medios físicos como CDs y DVDs, desde su país de origen, los datos se pueden descargar desde ese país para su producción física en mercados locales (incluso los propios clientes pueden hacerlo).

En teoría, ninguno de estos servicios, basados en información, requiere de un contacto cara a cara con los clientes, porque todos pueden entregarse potencialmente a distancia por medio de telecomunicaciones o correo. Los servicios bancarios, de seguros y de noticias son otros ejemplos de servicios que se entregan desde otros países. Los clientes de bancos que necesitan dinero en efectivo en otro país sólo tienen que visitar un cajero automático local conectado a una red mundial como VISA. En la práctica, sin embargo, es probable que sea necesario estar presente para establecer relaciones personales, realizar investigaciones *in situ* (como en la consultoría o la auditoría) o incluso para cumplir con requisitos legales.

Barreras para el comercio internacional de servicios

El marketing de servicios a nivel mundial es el segmento de comercio internacional que ha crecido con mayor rapidez.¹⁸ La estrategia internacional implica la integración de la formulación estratégica y su implementación en todos los países donde la empresa decide hacer negocios. Las barreras de ingreso, que históricamente han representado un problema grave para las empresas extranjeras que quieren hacer negocios en otros países, están disminuyendo de manera paulatina. La aprobación de leyes de libre comercio en los últimos años ha sido un importante facilitador de las operaciones transnacionales. Algunos tratados dignos de mención son el TLC (Tratado de Libre Comercio, que vincula a

LA MEJOR PRÁCTICA EN ACCIÓN 4.2

Groupe Accor: innovación hotelera en un entorno global

Groupe Accor, con sede en París, es uno de los líderes mundiales de la industria del hospedaje. Hace poco vendió sus inversiones en las agencias de viaje y contrató empresas de servicios de comida para enfocarse en sus actividades fundamentales. Según los expertos, Accor es una de las pocas empresas hoteleras realmente globales, ya que cuenta con alrededor de 4,000 hoteles que incluyen aproximadamente 470,000 habitaciones en 92 países. Con el paso de los años, el grupo ha demostrado ser un proveedor de servicios sumamente innovador, como lo refleja su profundo análisis de oportunidad de mercado, ofertas integradas y estrategias de crecimiento internacional.

De ser la primera cadena hotelera verdaderamente europea, Accor se ha convertido en una de las cadenas de hoteles más grandes del mundo. La empresa opera marcas en muchas categorías diferentes, incluyendo la marca Sofitel de cuatro y cinco estrellas, Novotel de tres y cuatro, Mercure de tres y cuatro e Ibis de dos y tres estrellas. Accor también es el pionero de un concepto de hoteles económicos, de fácil prefabricación, conocido como la cadena Fórmula 1. En Estados Unidos, Accor opera la cadena de hoteles económicos Motel 6 y Red Roof Inns, y tiene planes para otras adquisiciones. La empresa tiene el cuidado de mantener la identidad de cada una de sus marcas. Aproximadamente 1,000 hoteles, incluyendo 700 en Europa, son operados por franquiciatarios. Accor planea invertir unos 2.3 mil millones de euros (2.9 mil millones de dólares) entre 2006 y 2010, en 200,000 nuevas habitaciones, principalmente en las categorías económicas. Dos terceras partes de estas habitaciones se ofrecerán en mercados emergentes.

El anterior director de Accor, Jean-Marc Espalioux, buscó darle a la empresa la estructura integrada que necesitaba para operar y competir a nivel global. Bajo su liderazgo, se reestructuraron las actividades hoteleras en tres segmentos estratégicos que reflejan su posicionamiento de mercado. También existen dos divisiones funcionales. La primera, una división de servicios globales, se creó para encabezar las funciones más comunes de todas las actividades hoteleras: sistemas de información y de reservación, mantenimiento y ayuda técnica, compras, cuentas principales y sociedad, así como sinergia entre el hotel, y otras actividades. La segunda, la división de desarrollo del hotel, está estructurada por marca y por región, y es responsable de trabajar con la gerencia de cada hotel para crear estrategias de marketing, de desarrollo de servicios y de creci-

miento. Espalioux era un firme creyente en las economías de escala:

En vista de la revolución que está ocurriendo en el sector de servicios, no le veo futuro a las cadenas de hoteles puramente nacionales, con excepción de nichos de mercado muy específicos, con arquitectura y ubicación especial, como el Raffles en Singapur o el Ritz en París. Las cadenas nacionales no pueden invertir dinero suficiente.

El grupo continúa su internacionalización, enfocado a consolidar e integrar más su red, así como establecer una presencia en mercados emergentes como Polonia, Hungría y otros países del antiguo bloque soviético. Espalioux estaba muy consciente de que el obstáculo que subyace a una globalización exitosa en los servicios era, y sigue siendo, la gente:

La globalización plantea grandes desafíos que con frecuencia se subestiman. La principal dificultad es lograr que nuestra gerencia local se apegue a los valores del grupo. Por ejemplo, [ellos] deben entender nuestro mercado y cultura, y nosotros debemos aprender sobre los suyos.

Debido a que la cooperación, la comunicación y el trabajo de equipo internacionales son básicos para lograr una consistencia global, Accor ha eliminado, tanto como ha podido, la jerarquía, las descripciones y títulos de puestos rígidos e incluso los diagramas organizacionales. La empresa anima a sus 168,000 socios a interactuar lo más posible tanto con sus colegas como con los huéspedes. Ellos definen los límites de su trabajo dentro del contexto de la "experiencia general del cliente", y se les reconocen y recompensan sus logros con respecto a estas definiciones. Además de estas iniciativas estructurales y organizacionales, se utilizan ampliamente las videoconferencias y otros tipos de tecnologías para crear y reforzar una cultura global común entre todos los empleados de Accor en el mundo. Todos los hoteles europeos del grupo están vinculados por medio de una sofisticada red, y todos sus hoteles en el mundo están enlazados a un sistema de reservaciones global que funciona las 24 horas del día, los siete días de la semana.

Fuentes: Andrew Jack, "The Global Company: Why There Is No Future for National Hotel Chains", *Financial Times* (10 de octubre de 1997); W. Chan Kim y Renee Mauborgne, "Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth", *Harvard Business Review* (enero-febrero, 1997): 121-123; y el sitio web de la empresa, www.accord.com/gb/groupe/accueil.asp, revisado en mayo de 2006.

Canadá, México y Estados Unidos), los bloques económicos latinoamericanos como el Mercosur y el Pacto Andino, así como la Unión Europea, que ahora incluye a 25 países y que se espera amplíe su membresía en los próximos años (vea el apartado Perspectivas de servicio 4.5).

Sin embargo, operar de manera exitosa en los mercados internacionales sigue siendo difícil para algunos servicios. A pesar de los esfuerzos de la Organización Mundial de Comercio (OMC) y de su predecesor, el GATT (Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio), persisten muchos obstáculos a superar. El acceso de las aerolíneas es un tema sensible. Muchos países necesitan acuerdos bilaterales

PERSPECTIVAS DE SERVICIO 4.5

La Unión Europea: hacia un comercio sin fronteras

Muchas de las desafiantes decisiones estratégicas que enfrentan los mercadólogos de servicios en los mercados paneuropeos son consecuencia de las decisiones que ya enfrentan muchas empresas que operan a nivel doméstico en Estados Unidos. A pesar de que se trata de un territorio más pequeño que el de Estados Unidos, los 25 países de la Unión Europea (UE) tienen una población más grande (460 millones contra 300 millones), más diversa a nivel cultural y político, con gustos y estilos de vida más variados, además del problema de 21 idiomas nacionales oficiales y diversas lenguas regionales, desde el catalán hasta el galés. Mientras más países se unen a la UE, el “mercado único” crece aún más. La admisión anticipada de varios países europeos del este en los próximos años, encabezada por Rumania y Bulgaria, y la posibilidad de un vínculo formal con Turquía (cuyo territorio pertenece a Europa y Asia) implicará una mayor diversidad cultural y acercará al mercado de la UE a Rusia y a los países de Asia central.

Dentro de la UE, la Comisión Europea ha progresado mucho en la unificación de los estándares y reglamentaciones para nivelar el campo competitivo y desalentar los esfuerzos individuales de los países miembros para proteger sus propias industrias de servicios y manufactura. Los resultados ya son evidentes, pues muchas empresas de servicios operan en toda Europa (así como en otros países).

Otro paso económico importante que facilita el marketing internacional paneuropeo es la unificación de la moneda. En enero de 1999, el valor de cambio de 11 monedas europeas se vinculó con una nueva, el euro, que las reemplazó por completo en 2002. Ahora los servicios se cobran en euros desde Finlandia hasta Portugal. Es probable que otros países europeos, incluyendo a Gran Bretaña y Suecia, finalmente decidan utilizar los euros, aunque esto aún es polémico.

No obstante, aunque el potencial para liberar el comercio de los servicios dentro de la UE sigue en aumento, debemos reconocer que “la gran Europa”, que va desde Islandia hasta Rusia, al oeste de los Montes Urales, incluye a muchos países que muy probablemente permanecerán fuera de la Unión durante los próximos años. Algunos, como Suiza y Noruega (ambos rechazaron la membresía), disfrutan relaciones de comercio mucho más cercanas con la UE que otras naciones. El hecho de si alguna vez existirá una unión política completa —los “Estados Unidos de Europa”— sigue siendo un tema de discusión y disputa acaloradas. Sin embargo, desde el punto de vista del marketing de servicios, es evidente que la UE está adoptando el modelo estadounidense en términos tanto de su escala como de la libertad de movimiento. Visite <http://europa.eu.int> para obtener mayor información sobre la Unión Europea.

(de dos países) para establecer rutas nuevas. Si un país está dispuesto a permitir la entrada de un nuevo transportista, pero el otro no, entonces el acceso se bloquea. Algunas restricciones gubernamentales complejas de esta naturaleza son los límites de capacidad de algunos aeropuertos importantes, los cuales provocan que se nieguen derechos de aterrizaje nuevos o adicionales a aerolíneas extranjeras. Tanto el transporte de pasajeros como el de carga se ven afectados por estas restricciones.

Otras limitaciones son las demoras administrativas, la negación de las oficinas de inmigración a proporcionar solicitudes para permisos de trabajo a gerentes y trabajadores extranjeros, además de los impuestos elevados a las empresas extranjeras, todas estas políticas que dan preferencia a las compañías domésticas y que están diseñadas para proteger a los proveedores locales, así como restricciones legales a los procedimientos operativos y de marketing (incluyendo flujos de datos internacionales) y la falta de normas de servicio ampliamente aceptadas. La diversidad de idiomas y normas culturales requiere de cambios costosos en la naturaleza del servicio y en la forma en que se entrega y promociona. Los aspectos culturales han sido especialmente importantes para la industria del entretenimiento. Muchos países desean evitar que su cultura se vea inundada por importaciones estadounidenses.

Factores que favorecen la adopción de estrategias transnacionales

Varias fuerzas o *impulsores industriales* influyen en la tendencia hacia la globalización y en la creación de estrategias transnacionales integradas.¹⁹ Cuando se aplican a los servicios, estas fuerzas son impulsores de mercados, de la competencia, de la tecnología, de costos e impulsores gubernamentales. La importancia relativa de cada uno varía de acuerdo al tipo de servicio.

Impulsores de mercados

Los factores del mercado que estimulan el uso de estrategias transnacionales incluyen las necesidades comunes de los clientes de muchos países, los clientes globales que demandan a los proveedores

Figura 4.6 DHL combina múltiples formas de transporte para crear soluciones de logística integrada para su base global de clientes.



Cortesía de DHL International Ltd.

de todo el mundo un servicio consistente y la disponibilidad de canales internacionales en forma de eficientes cadenas físicas de suministro o de redes electrónicas.

Cuando los grandes clientes corporativos se internacionalizan, buscan estandarizar y simplificar a los proveedores que emplean en diferentes países para una amplia gama de servicios entre negocios. Por ejemplo, intentarían disminuir lo más posible el número de auditores que contratan en todo el mundo al mostrar una preferencia por “cuatro grandes” despachos contables que utilicen un enfoque consistente (dentro del contexto de las reglas nacionales que prevalecen en cada país donde operan). El uso de servicios bancarios globalizados, de seguros y de consultoría de empresas son otros ejemplos. De manera similar, la creación de una logística global y de servicios de administración de cadenas de suministro por parte de empresas como DHL, FedEx y UPS ha motivado a muchos fabricantes a asignar la responsabilidad de su función logística a una sola empresa (figura 4.6). En cada caso, existen verdaderas ventajas con respecto a la consistencia, facilidad de acceso, consolidación de información y responsabilidad. De manera similar, los viajeros de negocios y los turistas internacionales se sienten más cómodos cuando los servicios relacionados con los viajes, como aerolíneas y hoteles, cuentan con estándares de desempeño predecibles.

Impulsores de competencia

La presencia de competidores de diferentes países, su interdependencia de las naciones y sus políticas transnacionales son algunos de los principales impulsores que ejercen una fuerza poderosa en muchas industrias de servicios. Las empresas pueden sentirse obligadas a seguir a sus competidores y penetrar en nuevos mercados para proteger su posición en otros lugares. De la misma forma, una vez que una empresa importante ingresa en un nuevo mercado extranjero, surge una lucha por territorios entre las compañías que compiten.

Impulsores de tecnología

Los impulsores de tecnología tienden a concentrarse en los avances de la tecnología de información, como las telecomunicaciones, computarización y software, con un mejor desempeño y mayor capacidad; miniaturización de equipos y la digitalización de voz, video y texto para que puedan ser almacenados, manipulados y transmitidos en el lenguaje digital de las computadoras. En los servicios que se basan en la información, la creciente disponibilidad de canales de telecomunicación de banda ancha, capaces de transmitir grandes cantidades de datos a gran velocidad, tiene un papel relevante en la apertura de nuevos mercados.²⁰ El acceso a Internet aumenta en todo el mundo. Se pueden

lograr economías importantes al centralizar “centros de información” continentales o incluso mundiales. Las empresas pueden aprovechar la mano de obra de bajo costo y los tipos de cambio favorables al consolidar operaciones de servicios complementarios (como las reservaciones) o funciones administrativas (como la contabilidad) en sólo uno o pocos países seleccionados.

Impulsores de costos

En ocasiones lo grande es atractivo desde el punto de vista del costo. Se pueden crear economías de escala si se opera a nivel internacional o incluso mundial, además de lograr rentabilidad con el uso de una logística favorable y precios más bajos en ciertos países. Las telecomunicaciones y un transporte con costos de operación reducidos, junto con un desempeño mejorado, facilitan el ingreso a mercados internacionales. Los efectos de estos impulsores varían de acuerdo con el nivel de los costos fijos necesarios para ingresar a una industria y en relación con el potencial de disminuir los costos. Las barreras de ingreso provocadas por el costo inicial de equipo e instalaciones puede reducirse por medio de estrategias como el alquiler de equipo (como lo hacen muchas aerolíneas), la búsqueda de instalaciones de inversionistas, como hoteles, y la obtención posterior de contratos administrativos, o el otorgamiento de franquicias a empresarios locales. Sin embargo, los impulsores de costos no son muy aplicables en los servicios que se basan principalmente en las personas. Cuando la mayor parte de los elementos de la fábrica de servicios se duplican en muchos locales, las economías de escala son más bajas y las curvas de experiencia más planas.

Impulsores gubernamentales

Las políticas gubernamentales pueden alentar o desalentar el desarrollo de una estrategia integrada a nivel transnacional. Algunos de estos impulsores son las políticas de comercio favorables, estándares técnicos compatibles y reglamentaciones de marketing comunes. Por ejemplo, las acciones tomadas por la Comisión Europea para crear un solo mercado en toda la UE son un estímulo para la creación de estrategias paneuropeas de servicios, en diversas industrias.

Asimismo, la Organización Mundial de Comercio (OMC), y su enfoque en la internacionalización de los servicios, ha presionado a los gobiernos de todo el mundo para crear entornos normativos más favorables para las estrategias transnacionales de servicios. El poder de los impulsores de la internacionalización se ilustra con el caso de la llegada de la aerolínea Qantas a Hong Kong, tal como se describe en el apartado de Perspectiva de servicios 4.6.

Muchos de los factores que impulsan la internacionalización y la adopción de estrategias transnacionales también promueven la tendencia a manejar operaciones a nivel nacional. Las fuerzas tecnológicas competitivas, de mercado y de costos que fomentan la creación de empresas de servicios o cadenas de franquicias a nivel nacional, a menudo son iguales a las que después impulsan algunas de las mismas empresas al operar a nivel transnacional.

Cómo afecta la naturaleza de los procesos de servicio a las oportunidades de internacionalización

¿Algunos tipos de servicios se internacionalizan con mayor facilidad que otros? Nuestro análisis sugiere que esto es verdad. La tabla 4.2 resume variaciones importantes en el impacto de cada uno de los cinco grupos de impulsores, sobre tres categorías generales de servicios: los servicios que procesan personas, los que procesan posesiones y los basados en información.

Servicios de proceso hacia las personas

El proveedor de servicios necesita mantener una presencia local y establecer el personal, las instalaciones, el equipo, los vehículos y los suministros, dentro del alcance razonablemente fácil de los clientes meta. Si los clientes son móviles, como en el caso de los viajeros de negocios y los turistas, entonces es probable que consuman las ofertas de una empresa en muchos lugares y que hagan comparaciones entre ellas. Las cosas están cambiando en cuanto a los servicios para el cuidado de la salud. Ahora es posible diagnosticar y supervisar a distancia a los pacientes por medio de sensores electrónicos. Un número creciente de procedimientos quirúrgicos, sumamente especializados, pueden ser realizados a distancia con el uso de robots por médicos expertos. Sin embargo, para ser sometido a este tipo de cirugías, el paciente aún necesita visitar una instalación médica local que cuente con el equipo necesario, y recibir cuidados de personal ubicado en ese lugar.

PERSPECTIVAS DE SERVICIO 4.6

Vuelo a Hong Kong: una visión de la globalización

Un Boeing 747 blanco y rojo, que luce el canguro volador de Qantas, vuela cerca del impresionante puerto de Hong Kong, lleno de barcos mercantes, mientras llega al final de su vuelo de 10 horas, desde Australia. Una vez que ha aterrizado, la aeronave se desliza sobre la pista, y pasa entre un caleidoscopio de aletas de aviones que representan a las aerolíneas de más de una docena de países de varios continentes. Esto sólo es una muestra de todos los transportistas que ofrecen servicio a esta increíble ciudad.

Entre los pasajeros se encuentran viajeros de negocios y turistas, así como residentes que regresan a casa. Después de pasar por inmigración y por la aduana en el moderno aeropuerto, la mayoría de los visitantes se dirigirán primero a sus hoteles, muchos de los cuales pertenecen a cadenas internacionales (algunas de ellas con base en Hong Kong). Otros recogerán un automóvil reservado con anterioridad en Hertz o en otra empresa de alquiler que cuente con un local en el aeropuerto. Algunos más tomarán el tren rápido hacia la ciudad. Los turistas que viajan con paquetes vacacionales buscarán disfrutar la reconocida cocina cantonesa de Hong Kong. Los padres, sin embargo, se resignan cuando sus hijos les piden comer en las mismas cadenas de comida rápida que encuentran en sus lugares de origen. Muchos de los turistas más adinerados planean ir de compras, no sólo en las peculiares joyerías y tiendas de antigüedades chinas, sino también en las tiendas lujosas con marcas internacionales que se encuentran en las ciudades más cosmopolitas.

¿Qué atrae a los viajeros de negocios a esta SAR (“special administrative region”, región administrativa especial) de China? Muchos acuden a negociar contratos de suministro de bienes manufacturados, desde ropa y juguetes hasta componentes para computadoras, mientras que otros van a vender sus propios bienes y servicios. Algunos trabajan en el negocio de la transportación o la construcción y otros en una amplia gama de industrias de servicios como las telecomunicaciones, el entretenimiento y las leyes internacionales. El propietario de una gran empresa turística australiana ha venido a cerrar un trato sobre paquetes de vacaciones en la famosa Costa Dorada de Queensland. El socio canadiense de una empresa de contabilidad de Big Four, con base en Bruselas, se encuentra a la mitad de un agotador viaje por todo el

mundo para convencer a los encargados de un conglomerado internacional de que consoliden todo su negocio de auditoría a nivel global con su empresa. Un ejecutivo estadounidense y su colega británico, ambos empleados de una gran empresa de telecomunicaciones, esperan lograr metas similares al venderle a una corporación multinacional el concepto de contratar a su empresa para manejar sus actividades de telecomunicaciones alrededor del mundo. Además, algunos de los pasajeros trabajan para empresas internacionales de servicios bancarios o financieros o han venido a Hong Kong, uno de los centros financieros más dinámicos del mundo, a buscar financiamiento para sus propias empresas.

En la zona de carga del Boeing no sólo se encuentra el equipaje de los pasajeros, también hay cargamentos que deben entregarse en Hong Kong o en otros destinos de China. La carga incluye correo, vino australiano, algunas refacciones esenciales para un barco de alta velocidad construido en Australia y que opera en las afueras de Hong Kong, un contenedor lleno de folletos y materiales visuales sobre la industria turística de Australia para una próxima promoción comercial, y una gran variedad de mercancía valiosa. En el aeropuerto, esperando la llegada de la aeronave, se encuentra el personal local de Qantas, los maleteros, limpiadores, mecánicos y demás empleados técnicos, así como los agentes aduanales y de inmigración y, desde luego, personas que han llegado a recoger a los pasajeros. Unos cuantos de ellos son australianos, pero la gran mayoría son chinos residentes, muchos de los cuales nunca han viajado muy lejos. Sin embargo, en su vida cotidiana visitan bancos, tiendas de comida rápida, tiendas al detalle y compañías de seguros, cuyas marcas, promovidas por campañas publicitarias globales, pueden ser muy conocidas para sus familiares expatriados que viven en países como Australia, Gran Bretaña, Canadá, Singapur y Estados Unidos. Ellos pueden ver CNN en la televisión por cable, escuchar BBC World Service en la radio, hacer llamadas telefónicas por medio de Hong Kong Telecom (que forma parte de una operación mundial) y ver películas de Hollywood en inglés o dobladas al dialecto cantonés de China. ¡Bienvenido al mundo del marketing global de servicios!

Servicios de proceso hacia las posesiones

En muchos casos, los servicios que procesan posesiones también pueden estar limitados geográficamente, por lo que se requiere de una presencia local cuando el proveedor debe acudir a reparar o dar mantenimiento a los objetos en un lugar fijo. Sin embargo, los artículos más pequeños y transportables pueden enviarse a centros distantes para su reparación, limpieza y mantenimiento. Ciertos tipos de procesos de servicios se aplican a productos físicos a través de diagnósticos electrónicos y la transmisión de las llamadas “reparaciones remotas”.

Servicios basados en información

Los servicios que se basan en información son quizá datos más interesantes, desde el punto de vista del desarrollo de una estrategia global, pues dependen de la transmisión o manipulación de datos para crear valor. El advenimiento de las telecomunicaciones globales modernas, que vinculan máqui-

Tabla 4.2
Impacto de los
impulsores de la
globalización en
varias categorías
de servicios

IMPULSORES GLOBALES	PROCESO HACIA LAS PERSONAS	PROCESO HACIA LAS POSESIONES	PROCESO DE INFORMACIÓN
Competencia	La simultaneidad de la producción y el consumo limita el apalancamiento de la ventaja competitiva en el extranjero, en el escenario frontal de la fábrica de servicios, pero una ventaja en los sistemas administrativos puede ser la base para la globalización.	El liderazgo tecnológico crea un impulso para la globalización de competidores que están a la vanguardia técnica (por ejemplo, el servicio técnico de Singapore Airlines para las aeronaves de otras aerolíneas).	Muy vulnerable al dominio global de los competidores con monopolio o con una ventaja competitiva en información (por ejemplo, BBC, Hollywood, y CNN), a menos que esté limitada por los gobiernos.
Mercado	Las personas difieren económica y culturalmente, por lo que varían las necesidades de servicio y la capacidad de pago. La cultura y la educación pueden afectar la disposición a realizar autoservicios.	Menor variación de servicios para las posesiones corporativas, pero el nivel del desarrollo económico afecta la demanda de servicios para bienes de propiedad individual.	La demanda de muchos servicios deriva en un alto grado de los niveles educativos y culturales. Aspectos culturales pueden afectar la demanda de actividades de entretenimiento.
Tecnología	El uso de la tecnología de información para la entrega de servicios complementarios puede depender de la propiedad y la familiaridad con la tecnología, incluyendo las telecomunicaciones y las terminales inteligentes.	La necesidad de sistemas de entrega de servicios basados en información depende del tipo de posesiones que requieren servicio y del costo con respecto a la sustitución de la mano de obra.	La capacidad para prestar servicios básicos a través de terminales remotas puede depender de las inversiones en sistemas computarizados, de la calidad de la infraestructura de telecomunicaciones y de los niveles de educación.
Costo	Las tarifas variables de la mano de obra pueden afectar los precios de los servicios intensivos de trabajo (considere el autoservicio en locales de alto costo).	Las tarifas variables de la mano de obra pueden favorecer los precios locales de bajo costo si no son compensadas por los costos de envío. Considere la posibilidad de sustituir equipo por mano de obra.	Los principales elementos de costo se pueden centralizar y los elementos de menor costo se pueden localizar.
Gobierno	Las políticas sociales (por ejemplo, el cuidado de la salud) varían ampliamente y pueden afectar los costos de mano de obra, el papel de la mujer en los empleos de contacto con el cliente, así como el horario y los días en que se puede realizar el trabajo.	La legislación tributaria, los reglamentos ambientales y los estándares técnicos pueden disminuir o aumentar los costos, y fomentar o desanimar ciertos tipos de actividad.	Las políticas de educación, censura, propiedad pública de comunicaciones y los estándares de infraestructura pueden afectar la oferta y la demanda así como distorsionar los precios.

nas inteligentes con poderosas bases de datos, facilita cada vez más la entrega de servicios basados en información en todo el mundo.

Además de industrias, como las de servicios financieros, seguros, noticias y entretenimiento, la educación se está convirtiendo en un candidato para la distribución globalizada. Muchas universidades ya cuentan con campus internacionales, cursos de extensión impartidos por profesores locales y extranjeros, y programas por correspondencia, establecidos hace mucho tiempo. A nivel nacional, la Universidad de Phoenix en Estados Unidos y la Universidad Abierta en el Reino Unido son algunos

de los líderes nacionales de programas que se distribuyen electrónicamente. El siguiente paso lógico es un servicio verdaderamente globalizado. La necesidad de una presencia local se limitaría a una terminal, ya sea un simple teléfono o una máquina de fax, una computadora o equipo más especializado, conectados a una infraestructura de telecomunicaciones confiable. Si la infraestructura local no tiene la calidad suficiente, entonces el uso de comunicaciones móviles o vía satélite podría resolver el problema en algunos casos.

CONCLUSIÓN

“¿Dónde? ¿Cuándo? ¿Cómo?” Las respuestas a estas tres preguntas conforman la base de la estrategia de prestación de servicios. La experiencia de servicio del cliente depende tanto del desempeño de servicio como de las características de la entrega.

La pregunta “¿dónde?” se relaciona, desde luego, con los lugares en los cuales los clientes pueden obtener la entrega del producto básico, uno o más servicios complementarios o un paquete completo. En este capítulo presentamos un esquema de clasificación de estrategias alternativas relacionadas con el lugar, que van desde la visita de los clientes al local de servicio, la visita del personal de servicio al lugar donde se encuentra el cliente y, por último, una variedad de opciones para transacciones remotas, incluyendo la entrega por canales físicos y electrónicos, tanto a nivel doméstico como a nivel global. La pregunta “¿cuándo?” implica decisiones sobre la programación de la entrega del servicio. Las demandas de los clientes por una mayor comodidad están provocando que muchas empresas amplíen sus horarios y días de servicio, incluso durante las 24 horas del día, los 7 días de la semana, todos los días del año.

La pregunta “¿cómo?” se refiere a los canales y procedimientos de entrega de los elementos del servicio básico y complementario a los clientes. Los avances de la tecnología tienen un fuerte impacto en las alternativas disponibles y en la economía de dichas alternativas. Para responder a las necesidades de flexibilidad de los clientes, muchas empresas ofrecen la opción de varios canales de entrega.

Aunque las empresas de servicios tienen muchas más probabilidades que los fabricantes para controlar sus propios sistemas de entrega, también hay intermediarios que pueden entregar los servicios básicos, como en el caso de los franquiciantes o los servicios complementarios, como los agentes de viajes.

Cada vez más compañías de servicios operan más allá de sus fronteras. Existen cinco impulsores industriales fundamentales que estimulan (o limitan) la adopción de estrategias transnacionales: factores de mercado, costos, tecnología, políticas gubernamentales y fuerzas competitivas. No obstante, hay diferencias significativas en el grado en que los diversos impulsores se aplican al proceso hacia las personas, al proceso hacia las posesiones y a los servicios que se basan en información.

PREGUNTAS DE REPASO

1. ¿Qué significa “distribución de servicios?” ¿De qué manera se puede distribuir una experiencia o algo intangible?
2. ¿Por qué es importante considerar la distribución de los servicios básicos y complementarios de manera separada y de manera conjunta?
3. ¿Cuáles riesgos y oportunidades enfrenta una empresa de servicios al añadir canales de entrega electrónicos, *a)* al replicar un canal existente con tiendas físicas, o *b)* al reemplazar las tiendas físicas por un canal que combine Internet y un centro de atención telefónica? Dé ejemplos.
4. ¿Por qué los mercadólogos de servicios deben interesarse por los nuevos avances de las comunicaciones móviles?
5. ¿Qué pueden aprender los mercadólogos de servicios que están planeando estrategias transnacionales, al estudiar las prácticas existentes en Estados Unidos?
6. ¿Cuáles desafíos administrativos y de marketing surgen con el uso de intermediarios, en un ambiente de servicios?
7. ¿Cuáles son los principales impulsores de la globalización de los servicios?
8. ¿Cómo afecta la naturaleza del servicio a las oportunidades de globalización?

EJERCICIOS DE APLICACIÓN

1. Identifique tres situaciones en las que utilice autoservicios. Para cada situación, ¿qué lo motiva a utilizar este método de entrega, en lugar de pedir al personal de servicios que lo haga?
2. Piense en tres servicios que usted compra o utiliza principal o exclusivamente por Internet. ¿Cuál es la proposición de valor que ofrece este canal, a diferencia de los canales alternativos (por ejemplo, teléfono, correo o sucursal)?
3. Seleccione dos negocios de franquicia que no sean de comida, y elija uno que esté dirigido principalmente a los mercados de consumidores, y otro que esté dirigido principalmente a los mercados entre negocios. Elabore un perfil de cada uno, examinando su estrategia en cada una de las 8 Ps, y evalúe además su posicionamiento competitivo.
4. Seleccione tres industrias de servicios diferentes. En cada caso, ¿cuál cree que es la más importante de las cinco fuerzas impulsoras hacia la globalización y por qué?
5. Consiga estadísticas recientes sobre el comercio internacional de servicios en Estados Unidos y en otro país de su elección. ¿Cuáles son las categorías dominantes de importación y exportación de servicios? ¿Cuáles factores cree que están impulsando el comercio en categorías de servicio específicas? ¿Cuáles diferencias observa entre los países?

1. Jochen Wirtz y Jeannette P. T. Ho, "Westin in Asia: Distributing Hotel Rooms Globally", en Jochen Wirtz y Christopher H. Lovelock (eds.), *Services Marketing in Asia-A Case Book* (Singapore: Prentice Hall, 2005): 253-259.
2. La sección se basa en las siguientes fuentes: Nancy Jo Black, Andy Lockett, Christine Ennew, Heidi Winklhofer y Sally McKechnie, "Modelling Consumer Choice of Distribution Channels: An Illustration from Financial Services", *International Journal of Bank Marketing*, 20, No. 4 (2002): 161-173; Jinkook Lee, "A Key to Marketing Financial Services: The Right Mix of Products, Services, Channels and Customers", *Journal of Services Marketing*, 16, No. 3 (2002): 238-258; y Leonard L. Berry, Kathleen Seiders y Dhruv Grewal, "Understanding Service Convenience", *Journal of Marketing*, 66, No. 3 (julio, 2002): 1-17.
3. Paul F. Nunes y Frank V. Cespedes, "The Customer Has Escaped", *Harvard Business Review*, 81, No. 11 (2003): 96-105.
4. Michael A. Jones, David L. Mothersbaugh y Sharon E. Beatty, "The Effects of Locational Convenience on Customer Repurchase Intentions Across Service Types", *Journal of Services Marketing*, 17, No. 7 (2004): 701-712.
5. James L. Heskett, W. Earl Sasser, Jr., y Leonard A. Schlesinger, *The Service Profit Chain* (Nueva York: The Free Press, 1997): 218-220.
6. www.swissotel.com y www.eyefortravel.com, revisado en noviembre de 2005.
7. Algunas investigaciones recientes sobre la adopción de tecnologías de autoservicio son: Matthew L. Meuter, Mary Jo Bitner, Amy L. Ostrom y Stephen W. Brown, "Choosing Among Alternative Service Delivery Modes: An Investigation of Customer Trial of Self-Service Technologies", *Journal of Marketing*, 69 (abril, 2005): 61-83; James M. Curran y Matthew L. Meuter, "Self-Service Technology Adoption: Comparing Three Technologies", *Journal of Services Marketing*, 19, No. 2 (2005): 103-113.
8. P.K. Kannan, "Introduction to the Special Issue: Marketing in the E-Channel", *International Journal of Electronic Commerce*, 5, No. 3 (2001): 3-6; La satisfacción y lealtad del cliente se puede fomentar con canales electrónicos que generen "proximidad digital"; vea Sonja M. Salmen y Andrew Muir, "Electronic Customer Care: The Innovative Path to E-Loyalty". *Journal of Financial Services Marketing*, 8, No. 2 (2003): 133-144.
9. Inge Geyskens, Katrijn Gielens y Marnik G. Dekimpe, "The Market Valuation of Internet Channel Additions", *Journal of Marketing*, 66, No. 2 (abril, 2002): 102-119. Para revisar un estudio que muestra que la percepción del cliente, respecto a una mayor integración de los canales físico y en línea, es importante para una estrategia multicanal y una mayor lealtad, vea Elliot Bendoly, James D. Blocher, Kurt M. Bretthauer, Shanker Krishnan y M.A. Venkataramanan, "Online/In-Store Integration and Customer Retention", *Journal of Service Research*, 7, No. 4 (2005): 313-327.
10. Katherine N. Lemon, Frederick B. Newell y Loren J. Lemon, "The Wireless Rules for e-Service", en Roland T. Rust y P.K. Kannan (eds.). *New Directions in Theory and Practice* (Armonk, NY: M.E. Sharpe, 2002): 200-232.
11. Richard C. Hoffman y John F. Preble, "Global Franchising: Current Status and Future Challenges", *Journal of Services Marketing*, 18, No. 2 (2004): 101-113.
12. James Cross y Bruce J. Walker, "Addressing Service Marketing Challenges Through Franchising", en Teresa A. Swartz y Dawn Iacobucci (eds.), *Handbook of Services Marketing & Management* (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2000): 473-484; Lavent Altinay "Implementing International Franchising: The Role of Intrapreneurship", *International Journal of Service Industry Management*, 15, No. 5 (2004): 426-443.
13. Richard C. Hoffman y John F. Preble, "Global Franchising: Current Status and Future Challenges", *Journal of Services Marketing*, 18, No. 2 (2004): 101-113.
14. "Extending the Front Lines of Franchising", *Business Week Online*, revisado el 19 de septiembre de 2005.
15. Scott Shane y Chester Spell, "Factors for New Franchise Success", *Sloan Management Review* (primavera de 1998): 43-50.
16. Para revisar un análisis sobre qué debemos vigilar cuando se subcontratan partes del servicio, vea Lauren Keller Johnson, "Outsourcing Postsale Service: Is Your Brand Protected? Before You Spin Off Repairs, or Parts Distribution, or Customer Call Centers, Consider the Cons as well as the Pros", *Harvard Business Review Supply Chain Strategy* (julio, 2005): 3-5.
17. Este término fue acuñado por Curtis P. McLaughlin y James A. Fitzsimmons, "e-Service: Strategies for Globalizing Service Operations", *International Journal of Service Industry Management*, 7, No. 4 (1996): 43-57.
18. Rajshkhar G. Javalgi y D. Steven White, "Strategic Challenges for the Marketing of Services Internationally", *International Marketing Review* 19, No. 6 (2002): 563-581.
19. John K. Johansson y George S. Yip, "Exploiting Globalization Potential: US and Japanese Strategies". *Strategic Management Journal* (octubre, 1994): 579-601; Christopher H. Lovelock y George S. Yip, "Developing Global Strategies for Service Businesses", *California Management Review*, 38 (invierno, 1996): 64-86; May Aung y Roger Heeler, "Core Competencies of Service Firms: A Framework for Strategic Decisions in International Markets", *Journal of Marketing Management*, 17 (2001): 619-643; Rajshkhar G. Javalgi y D. Steven White, "Strategic Challenges for the Marketing of Services Internationally", *International Marketing Review*, 19, No. 6 (2002): 563-581.
20. Rajshkhar G. Javalgi, Charles L. Martin y Patricia R. Todd, "The Export of E-Services in the Age of Technology Transformation: Challenges and Implications for International Service Providers", *Journal of Services Marketing*, 18, No. 7 (2004): 560-573.

Exploración de los modelos de negocios: fijación de precios y administración de ingresos

¿Qué es un cínico? Un hombre que conoce el precio de todo, pero no conoce el valor de nada.

OSCAR WILDE

Existen dos tontos en cualquier mercado. Uno que no cobra lo suficiente y otro que cobra demasiado.

RUSSIAN PROVERB

La creación de un servicio viable requiere de un modelo de negocios que permita pagar los costos de producir y entregar el servicio, además de un margen de ganancias que se recupere a través de precios realistas y estrategias de administración de ingresos.

Sin embargo, la fijación de precios de servicios es complicada. Considere las elevadas escalas de tarifas de muchos bancos o proveedores de teléfonos móviles, o trate de entender la fluctuante estructura de tarifas de una aerolínea de servicio completo. Las organizaciones de servicios utilizan diferentes términos para describir los precios que fijan. Las universidades hablan de colegiaturas, las empresas profesionales cobran honorarios, los bancos imponen cargos de servicio y de intereses, los corredores financieros cobran comisiones, algunas carreteras exigen peaje, los servicios públicos establecen tarifas, las compañías de seguros determinan primas, y la lista continúa.

Una meta importante de una estrategia de fijación de precios eficaz es administrar los ingresos en formas que apoyen los objetivos de rentabilidad de la empresa. Para lograrlo es necesaria una buena comprensión de los costos, los precios de los competidores y el valor creado para los clientes. Esto parece sencillo, pero es un verdadero desafío para las empresas de servicios, a las que les resulta difícil determinar los costos unitarios y asignar los costos fijos entre múltiples ofertas de servicios. No es posible comparar los precios de los competidores dólar por dólar, pues con frecuencia los servicios implican un tiempo y un lugar específicos,

y los costos por cambio de cliente pueden ser importantes. Los clientes se quejan cada vez más de las escalas de precios, porque les resultan confusas e injustas. Por último, con el paso del tiempo el valor para los clientes generalmente varía ampliamente en los distintos segmentos, e incluso en los mismos. Además los clientes no hacen compras a menos que perciban que los beneficios que obtienen en este intercambio de valor rebasan los costos económicos y de otros tipos, especialmente el tiempo y el esfuerzo que realizan. Por eso nos referimos a este elemento de las 8 Ps como *precios y otros costos para el usuario*.

En este capítulo revisamos el papel que juega la fijación de precios en el marketing de servicios y proporcionamos algunos lineamientos sobre la manera de crear una estrategia efectiva de fijación de precios. En específico, abordamos las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles son los tres aspectos fundamentales para fijar el precio de un servicio?
2. ¿Por qué la fijación de precios basada en el costo es tan desafiante para muchas empresas de servicios, y de qué manera una estimación de costos basada en la actividad puede mejorar la fijación de precios en los servicios?
3. ¿Cómo perciben los clientes los costos no monetarios de la obtención de un servicio, y qué pueden hacer los proveedores para reducirlos?
4. ¿De qué manera la administración de los ingresos mejora la rentabilidad?
5. ¿Por qué hay algunos problemas éticos fundamentales con respecto a las estrategias de fijación de precios de servicios?
6. ¿Cuáles son las siete preguntas que los mercadólogos necesitan responder, antes de diseñar una escala de precios efectiva?

UNA FIJACIÓN DE PRECIOS EFECTIVA ES FUNDAMENTAL PARA EL ÉXITO FINANCIERO

El marketing es la única función que produce ingresos de operación para la organización. Todas las otras funciones gerenciales representan costos. Un modelo de negocios es el mecanismo por medio del cual, a través de una fijación de precios efectiva, las ventas se transforman en utilidades, se cubren los costos y se crea valor para los propietarios del negocio. Como señaló Joan Magretta:

Un buen modelo de negocios responde las viejas preguntas de Peter Drucker: ¿quién es el cliente? ¿y cuál es el valor del cliente? También responde las preguntas fundamentales que todo gerente debe plantear: ¿cómo producimos dinero en este negocio? ¿Cuál es la lógica económica subyacente que explica la forma en que podemos entregar valor a los clientes a un costo apropiado?¹

En muchas industrias de servicios, la fijación de precios estaba tradicionalmente determinada por una perspectiva económica y contable, la cual con frecuencia utilizaba una fijación de precios por costo más beneficios. Las escalas de precios a menudo estaban muy limitadas por organismos gubernamentales normativos, y algunas aún lo están. Sin embargo, en la actualidad la mayoría de los negocios de servicios disfruta de mayor libertad para establecer precios, y entienden bien lo que es una fijación de precios competitiva y basada en el valor. Estos avances han conducido a la creación de escalas de costos creativos y sofisticados sistemas de administración de ingresos.

En este capítulo nos enfocamos en modelos de negocios que requieren que los usuarios finales paguen un precio que cubra los costos financieros de recibir el servicio. Sin embargo, hay muchos casos en que terceros cubren el costo completo o parte de él. De esta manera, los ingresos por publicidad pagan el costo del suministro de la mayoría de los servicios de transmisión de radio y televisión; los seguros de salud pagan gran parte del costo de la atención médica de los pacientes que adquieren este tipo de seguros; los donativos permiten que los museos mantengan precios de entrada más bajos, y los ingresos por impuestos permiten que las escuelas públicas ofrezcan educación gratuita.

Por lo general, la fijación de precios es más compleja en los servicios que en los productos manufacturados. Debido a que no hay una propiedad de servicios, regularmente a los gerentes se les dificulta más determinar los costos económicos de la creación de un proceso o un desempeño para un cliente, comparado con la identificación de los costos asociados con la elaboración y distribución de un bien físico. La imposibilidad de hacer inventarios de servicios exige aún más el logro de un equilibrio entre la oferta y la demanda, tarea en la que la fijación de precios juega un papel fundamental.

La importancia del factor tiempo en la prestación de servicios implica que la rapidez de la entrega y el evitar tiempos de espera a menudo incrementan el valor. Cuando éste aumenta, los clientes tal vez estén preparados para pagar un precio más elevado por el servicio.

¿Qué le aporta una perspectiva de marketing a la fijación de precios? Las estrategias efectivas de fijación de precios buscan mejorar (o incluso maximizar) el nivel de ingresos, a menudo al discriminar entre distintos segmentos de mercado con base en sus percepciones de valor y su capacidad de pago, y entre diferentes periodos a partir de las variaciones de los niveles de demanda con el paso del tiempo.

A los consumidores con frecuencia les resulta difícil entender la fijación de precios de los servicios (por ejemplo, productos de seguros o facturas hospitalarias), pues la consideran riesgosa (cuando usted hace una reservación de hotel tres días distintos, es probable que le ofrezcan tres precios diferentes), e incluso en ocasiones esta fijación de precios les parece poco ética (por ejemplo, muchos clientes de bancos se quejan de un conjunto de cuotas y cargos que consideran injustos). Examine su propio comportamiento de compra: ¿cómo se sintió la última vez que debió tomar decisiones sobre una reservación para vacacionar, una para rentar un automóvil o para abrir una cuenta bancaria? En este capítulo aprenderá a establecer precios efectivos y estrategias de administración de ingresos que cumplan la promesa de la proposición de valor para realizar un intercambio de valor (es decir, que el consumidor decida comprar su servicio).

Objetivos para establecer precios

Cualquier estrategia de fijación de precios debe basarse en una comprensión clara de los objetivos de fijación de precios de una empresa. Los objetivos de fijación de precios más comunes se relacionan con los ingresos y las ganancias, con el incremento de la demanda y con el desarrollo de una base de usuarios (tabla 5.1).

Generación de ingresos y ganancias

Dentro de ciertos límites, las empresas con fines de lucro buscan maximizar sus ingresos, contribuciones y ganancias a largo plazo. Tal vez la alta gerencia esté ansiosa de alcanzar una meta financiera en particular o busque un porcentaje específico de rendimiento sobre la inversión. Los objetivos de ingresos se pueden separar por división, unidad geográfica, tipo de servicio e incluso por segmentos básicos de clientes. Esta práctica requiere que los precios se establezcan con base en un buen conocimiento de los costos, de la competencia, de la elasticidad de precios del mercado y las percepciones del valor, aspectos que analizaremos posteriormente en este capítulo.

Tabla 5.1

Objetivos alternativos de la fijación de precios

Objetivos de ingresos y ganancias

Búsqueda de ganancias

- Lograr la contribución o la ganancia más grande posible.
- Alcanzar un nivel meta específico, pero sin buscar las mayores ganancias.
- Aumentar al máximo los ingresos de una capacidad fija, pero variando los precios y los elementos meta con el paso del tiempo, generalmente utilizando un sistema de administración de rendimiento o ganancias.

Cobertura de costos

- Cubrir todos los costos asignados, incluidos los gastos institucionales adicionales.
- Cubrir los costos de proporcionar un servicio específico, excluidos los gastos adicionales.
- Cubrir los costos incrementales de la venta de una unidad o un cliente adicional.

Objetivos de los patrocinios relacionados con la base de usuarios

Creación de demanda

- Aumentar al máximo la demanda (cuando la capacidad no es una limitante), susceptible al logro de cierto nivel mínimo de ingresos.
- Alcanzar el uso de la capacidad total, especialmente cuando el uso de una alta capacidad aumenta el valor creado para todos los clientes (por ejemplo, una “casa llena” añade emoción a un juego de béisbol o basquetbol).

Creación de una base de usuarios

- Estimular la prueba y la adopción de un servicio. Esto es especialmente importante para los servicios nuevos con elevados costos de infraestructura y para los servicios de membresía que generan ingresos importantes por su uso prolongado después de la adopción (por ejemplo, suscripciones a servicios de telefonía móvil o planes de seguros de vida).
- Crear participación de mercado y/o una gran base de usuarios, especialmente si hay economías de escala importantes que puedan conducir a una ventaja de costos competitivos (por ejemplo, si los costos de desarrollo o fijos son elevados).

A menudo el éxito financiero en las organizaciones con capacidad limitada depende de asegurar un uso óptimo de la capacidad productiva en cualquier momento. Los hoteles, por ejemplo, buscan llenar sus habitaciones, pues una habitación vacía es un activo improductivo. De la misma manera, las empresas profesionales buscan mantener ocupados a los miembros de su personal. De esta forma, cuando la demanda es baja, estas organizaciones pueden ofrecer descuentos especiales para atraer negocios adicionales. Por el contrario, cuando la demanda excede la capacidad, pueden incrementar sus precios y enfocarse en segmentos que estén dispuestos a pagar más. En la sección sobre la administración de los ingresos analizaremos estas prácticas con mayor detalle.

Creación de demanda

En algunos casos, aumentar al máximo el número de clientes, lo que está sujeto al logro de cierto nivel mínimo de ganancias, puede ser más importante que el aumento de las ganancias. El logro de un lleno total en un teatro, un estadio deportivo o una pista de carreras generalmente crea emociones que mejoran la experiencia de los clientes, lo que también crea una imagen de éxito que atrae a nuevos clientes.

Creación de una base de usuarios

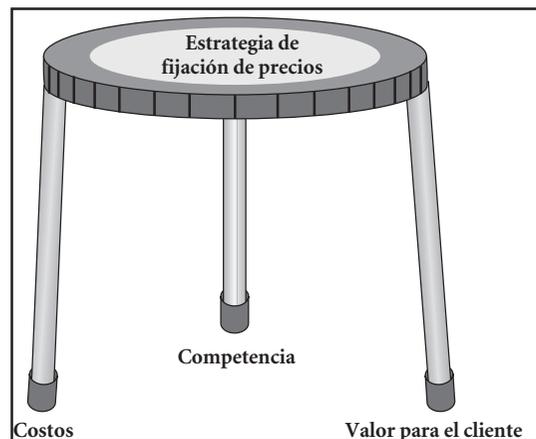
En particular, los nuevos servicios tienen problemas para atraer clientes. No obstante, para dar la impresión de un lanzamiento exitoso y para mejorar la imagen de la empresa, es importante que la gente considere que la compañía está atrayendo a un buen volumen de negocios, con el tipo correcto de clientes. Con frecuencia se utilizan precios de descuento de introducción para estimular las pruebas y conseguir clientes, en ocasiones en combinación con actividades de promoción como concursos y regalos. Por ejemplo, para competir con su rival UPS y lograr ventas en su red de más de 1,300 locales de servicios de oficina e impresión FedEx Kinko's, FedEx promocionó ahorros de hasta el 30 por ciento en envíos exprés desde estas tiendas.

En las industrias que requieren de grandes inversiones en infraestructura (por ejemplo, servicios de telefonía móvil o banda ancha), es importante que consigan con rapidez un grupo crítico de usuarios. El liderazgo de mercado a menudo implica un bajo costo por usuario, por lo que se requiere de volumen para generar ingresos suficientes para inversiones futuras, como la actualización de tecnología e infraestructura. Como resultado, los precios de penetración se utilizan a menudo en este tipo de industrias.

LA ESTRATEGIA DE FIJACIÓN DE PRECIOS SE SOSTIENE EN TRES ELEMENTOS

El fundamento de una estrategia de fijación de precios se puede describir como un trípode, donde los costos del proveedor, la competencia y el valor para el cliente son los tres pies (figura 5.1). Los costos que una empresa necesita recuperar generalmente imponen un precio mínimo, o piso, para una oferta de servicio específica, y el valor que percibe el cliente de la oferta establece un precio máximo, o techo. El precio que cobran los competidores por servicios similares o sustitutos, generalmente determina, dentro del rango de los precios mínimo y máximo, el precio que se puede fijar. Entonces,

Figura 5.1 El trípode de la fijación de precios



los objetivos de la fijación de precios determinan cuáles precios reales se deben establecer, dado el rango posible que brinda el análisis del trípole. Veamos con mayor detalle cada elemento del trípole de fijación de precios.

Estrategia de precios basada en los costos

Por lo general es más difícil establecer los costos relacionados con la producción de un desempeño intangible, que identificar los costos de mano de obra, materiales, tiempo de máquina, almacenamiento y transporte asociados con la producción de un bien físico. Sin embargo, sin una buena comprensión de los costos, ¿cómo los gerentes fijarían precios a niveles suficientes para producir un margen de utilidades deseado? Debido a la mano de obra y a la infraestructura necesarias para crear desempeños, muchas organizaciones de servicios poseen una tasa mucho más alta de costos fijos sobre costos variables, en comparación con lo que acostumbran las empresas de manufactura.

Establecimiento de los costos de la prestación de servicios

Incluso si usted ya tomó un curso de marketing, le será útil repasar cómo se estiman los costos de los servicios, el uso de costos fijos, semivariantes y variables, así como la manera en que los conceptos de contribución y análisis de equilibrio ayudan a las decisiones de fijación de precios (vea el recuadro de Repaso de marketing en la página 129). Estos métodos de contabilidad de costos tradicionales son útiles a las empresas con costos variables y/o costos semivariantes importantes (por ejemplo, muchos servicios profesionales). Para las líneas de productos complejas, con infraestructura compartida (por ejemplo, productos bancarios al menudeo), tal vez valga la pena considerar el método más complejo de cálculo de costos basado en la actividad (ABC, por sus siglas en inglés).

Cálculo de costos basado en la actividad

Un número cada vez mayor de organizaciones ha reducido su dependencia de los sistemas tradicionales de contabilidad de costos y ha desarrollado sistemas de administración de costos basados en actividad, los cuales reconocen que prácticamente todas las actividades que se llevan a cabo dentro de una empresa apoyan de manera directa o indirecta la producción, el marketing y la entrega de bienes y servicios. Asimismo, los sistemas ABC relacionan los gastos de recursos con la variedad y complejidad de bienes y servicios producidos, no sólo con el volumen físico. Se combina un conjunto de actividades que conforman los procesos necesarios para crear y entregar el servicio. Cada paso de un diagrama de flujo constituye una actividad con la que se asocian costos directos. Este método hace que el uso del sistema ABC sea ideal en una organización de servicios.

Si se implementa de manera adecuada, el método ABC produce información de costos razonablemente precisa sobre las actividades y procesos de los negocios de servicios, y sobre los costos de la creación de tipos de servicios específicos, de la realización de actividades en distintos lugares (e incluso en diferentes países) o de la atención a clientes específicos.² El resultado neto es una herramienta administrativa que sirve a las empresas para determinar con precisión la rentabilidad de diferentes servicios, canales, segmentos de mercado y clientes individuales.³

Es esencial distinguir entre las actividades que son obligatorias para la operación de un negocio de servicios en particular, y las que se realizan a discreción. El método tradicional del control de costos a menudo resulta en la reducción del valor generado para los clientes debido a que la actividad que se elimina es, de hecho, indispensable para proporcionar cierto nivel y calidad del servicio. Por ejemplo, muchas empresas se han creado a sí mismas problemas de marketing al despedir a grandes cantidades de empleados que dan servicio a los clientes, con la intención de ahorrar dinero. Sin embargo, con frecuencia esta estrategia se revierte, y ocasiona una disminución rápida de los niveles de calidad del servicio, la cual provoca que los clientes descontentos lleven sus negocios a otra parte.

Implicaciones del análisis de costos en la estrategia de precios

Para obtener ganancias, una empresa debe fijar precios lo suficientemente altos para recuperar los costos completos de la producción y comercialización del servicio, y añadir un margen suficiente para producir la ganancia deseada con el volumen de ventas pronosticado. Los negocios de servicios con costos fijos elevados incluyen a las empresas con instalaciones físicas costosas (como hospitales o universidades) o con una flota de vehículos (como las aerolíneas o las empresas camioneras) o una red (como las empresas de telecomunicaciones, de ferrocarriles o de gasoductos).

Sin embargo, en algunos de estos servicios los costos variables para atender a un cliente adicional pueden ser mínimos. En estas condiciones, los gerentes pensarían que tienen una estrategia de

REPASO DE MARKETING

COMPRENSIÓN DE COSTOS, CONTRIBUCIÓN Y ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

Los *costos fijos*, en ocasiones conocidos como gastos generales, son los costos económicos que un proveedor seguirá realizando (por lo menos a corto plazo), incluso cuando no se venda ningún servicio. Es probable que estos costos incluyan la renta, la depreciación, los servicios públicos, impuestos, el seguro, los salarios de gerentes y empleados a largo plazo, la seguridad y los pagos de intereses.

Los *costos variables* son aquellos que están relacionados con la prestación de servicios a un cliente adicional, como hacer otra transacción bancaria o adquirir un asiento adicional en un vuelo. En muchos servicios estos costos son muy bajos. Por ejemplo, el transporte de un pasajero adicional en un vuelo implica un costo muy bajo por mano de obra o combustible. En un teatro, el costo de sentar a un cliente adicional es cercano a cero. Los costos variables más significativos están asociados con actividades como el servicio de alimentos y bebidas o la instalación de partes nuevas en reparaciones, pues requieren de productos físicos que en ocasiones son costosos, además de la mano de obra. El hecho de que una empresa haya vendido un servicio a un precio que excede su costo variable no significa que la empresa ahora sea rentable, porque aún hay costos fijos y semivARIABLES que deben recuperarse.

Los *costos semivARIABLES* se ubican entre los costos fijos y los variables, y representan gastos que aumentan o disminuyen de manera gradual, conforme el volumen de negocios se incrementa o se reduce. Algunos ejemplos son la suma de un vuelo adicional para cubrir una mayor demanda en una ruta aérea específica o contratar a un empleado de tiempo parcial para que trabaje en un restaurante los ajetreados fines de semana.

La *contribución* es la diferencia entre el costo variable de la venta de una unidad adicional de servicio y el dinero recibido de quien lo compra. Esta contribución sirve para cubrir los costos fijos y semivARIABLES antes de producir ganancias.

La determinación y asignación de los costos económicos puede ser una tarea difícil en algunas operaciones de servicios, debido a la dificultad para decidir cómo asignar

los costos fijos en una instalación que ofrece múltiples servicios, como un hospital. Por ejemplo, hay ciertos costos fijos asociados con el funcionamiento de la unidad de emergencias de un hospital. Además, hay costos fijos para el funcionamiento del hospital, del cual la unidad de emergencias forma parte. ¿Cuántos de los costos fijos del hospital se deben asignar a la unidad de emergencias? El gerente de un hospital podría utilizar uno de varios métodos para calcular los gastos generales de esta unidad; por ejemplo, 1. el porcentaje de espacio total que ocupa; 2. el porcentaje de horas laborales de los empleados que aparecen en la nómina, o 3. el porcentaje de horas utilizadas en el contacto con los pacientes. Es probable que cada método genere una asignación totalmente distinta del costo fijo: un método podría indicar que la unidad de emergencias es muy redituable, en tanto que otro lo haría parecer como una operación que produce grandes pérdidas.

Análisis del punto de equilibrio: los gerentes necesitan saber en cuál volumen de ventas será rentable un servicio. A esto se le llama punto de equilibrio. El análisis necesario implica la división de los costos fijos y semivARIABLES totales entre la contribución recibida por cada unidad de servicio. Por ejemplo, si un hotel con 100 habitaciones necesita cubrir costos fijos y semivARIABLES de 2 millones de dólares al año, y la contribución promedio de cada habitación por noche es de 100 dólares, entonces el hotel necesita vender 20,000 noches de alojamiento al año, de una capacidad anual total de 36,500. Si los precios se reducen en promedio 20 dólares por noche (o los costos variables se incrementan 20 dólares), la contribución bajará a 80 dólares y el volumen de equilibrio del hotel aumentará a 25,000 noches de habitación. El volumen de ventas requerido necesita relacionarse con la *sensibilidad del precio* (¿los clientes están dispuestos a pagar esta cantidad?), el *tamaño del mercado* (¿el mercado es lo bastante grande para apoyar ese nivel de clientela, después de tomar en cuenta a la competencia?), la *capacidad máxima* (el hotel del ejemplo tiene la capacidad de 36,500 noches de alojamiento por año, suponiendo que ninguna habitación quedara fuera de servicio por mantenimiento o renovación).

precios muy flexible y se verían tentados a establecer un precio muy bajo para incrementar las ventas. Algunas empresas promueven los *líderes con pérdidas*, que son servicios que se venden a menos del costo para atraer clientes, los cuales (se espera) se vean tentados a adquirir ofertas de servicios rentables de la misma empresa en el futuro. Sin embargo, al final del año no habrá ganancias, a menos que todos los costos importantes hayan sido recuperados. Muchos negocios de servicios se han declarado en bancarota por ignorar este hecho. Por lo tanto, las empresas que compiten con precios bajos necesitan entender muy bien la estructura de sus costos y del volumen de ventas necesario para salir a mano con precios específicos.

Una ventaja de la subcontratación es que el costo de la entrega del servicio se vuelve más explícito, por ejemplo, la subcontratación de servicios de centros de contacto con los clientes, la propiedad y operación de equipo o programas de cómputo que con frecuencia se cobran con una base por uso, por transacción, por visita o por minuto, con lo que se evita la falsa idea de que los costos variables son poco importantes.

Como comerciante de servicios, usted no sólo debe considerar los costos desde una perspectiva contable, sino que debe verlos como una parte integral de los esfuerzos de la empresa por crear valor para sus clientes. Antonella Carù y Antonella Cugini aclaran las limitaciones de los sistemas de medición de costos tradicionales y recomiendan relacionar los costos de cualquier actividad con el valor generado:

Los costos no tienen nada que ver con el valor que establece el mercado y, en el análisis final, con el grado de aceptación de los clientes. El cliente no está interesado de antemano en el costo de un producto... sino en su valor y precio...

El control administrativo que se limita a controlar los costos sin interesarse en el valor, es completamente parcial... El problema de las empresas no radica tanto en el control de los costos, sino en la separación de las actividades que generan valor de otras actividades. El mercado sólo paga por las primeras. Las empresas que realizan actividades innecesarias están destinadas a descubrir que son superadas por los competidores, los cuales ya han eliminado este tipo de actividades.⁴

Fijación de precios basada en la competencia

Las empresas que ofrecen servicios poco diferenciados necesitan conocer los precios de sus competidores y tratar de fijar los suyos de acuerdo con estos parámetros. Cuando los clientes ven poca o ninguna diferencia entre las ofertas de los competidores, es probable que elijan al que perciban más barato. En tal situación, la empresa con el menor costo por unidad de servicio cuenta con una ventaja envidiable de mercado, y a menudo asume el *liderazgo de precio*. Aquí, una empresa actúa como el líder de precio, mientras que las demás la siguen. En ocasiones podemos ver este fenómeno a nivel local cuando compiten varias gasolineras que están a poca distancia unas de otras. Tan pronto como una aumenta o disminuye sus precios, las otras hacen lo mismo.

La competencia de precios se intensifica con **1.** un mayor número de competidores, **2.** un mayor número de ofertas sustitutas, **3.** una distribución más amplia por parte de un competidor u oferta sustitutas, y **4.** un mayor exceso de capacidad en la industria. Aunque algunas industrias de servicios pueden ser sumamente competitivas (por ejemplo, las aerolíneas o los servicios bancarios en línea), no todas lo son, especialmente cuando una o más de las siguientes circunstancias reducen la competencia de precios:

- **Los costos no relacionados con el precio de utilizar alternativas para competir son elevados.** Cuando el ahorro de tiempo y esfuerzo es de igual o mayor importancia para los clientes que el precio al elegir a un proveedor, la intensidad de la competencia de precios se reduce.
- **Las relaciones personales son importantes.** En el caso de los servicios muy personalizados y hechos a la medida, como un corte de cabello o el cuidado de la salud familiar, las relaciones con los proveedores individuales son muy importantes para los clientes, lo que los desanima para responder a las ofertas de los competidores.
- **Los costos de cambios son elevados.** Cuando el cambio de proveedores requiere de tiempo, dinero y esfuerzo, los clientes son menos propensos a aprovechar la ventaja de las ofertas de los competidores. Los proveedores de telefonía celular exigen un contrato de uno o dos años a sus suscriptores, el cual especifica penalizaciones económicas significativas por la cancelación temprana del servicio.
- **La especificidad de tiempo y lugar reduce las opciones.** Cuando las personas desean utilizar un servicio en un lugar específico o en un momento en particular (o tal vez ambos, de manera simultánea), generalmente descubren que tienen menos opciones.⁵

Las empresas que siempre reaccionan a los cambios de precios de los competidores corren el riesgo de fijar precios *más bajos* de lo necesario. Los gerentes deben evitar caer en la trampa de comparar los precios de los competidores dólar por dólar, para después tratar de igualarlos. Una estrategia más apropiada es tomar en cuenta el costo completo de cada oferta competitiva para los clientes, incluyendo todos los costos económicos y no económicos, además de los costos potenciales de los cambios, y después comparar esta cantidad total con la del servicio del proveedor. Los gerentes también deben evaluar el efecto de factores de distribución, tiempo y lugar, así como estimar la capacidad disponible de los competidores, antes de decidir cuál es la respuesta más apropiada.

Fijación de precios basada en el valor

Ningún cliente va a pagar por un servicio más de lo que cree que vale (aunque en ocasiones la gente se desilusiona cuando revisa el valor del servicio que realmente recibió). Por lo tanto, los mercadólogos necesitan entender la manera en que los clientes perciben el valor del servicio para establecer un precio apropiado. Gerald Smith y Thomas Nagle destacan la importancia de entender el valor monetario del valor actualizado creado por un servicio, tarea que con frecuencia requiere de una amplia investigación de mercados, especialmente en los mercados entre negocios.⁶

Comprensión del valor neto

Cuando los clientes compran un servicio, ponderan los beneficios que perciben de éste contra los costos que creen que tendrán que pagar. Como vimos en el capítulo 3, en ocasiones las empresas crean varios niveles de servicios, reconociendo los diversos intercambios que los clientes están dispuestos a hacer entre estos diferentes costos. La forma en que los clientes definen el valor puede ser muy personal e influida por su idiosincrasia. Valarie Zeithaml propone cuatro expresiones generales del valor:

- El valor es un precio bajo.
- El valor es lo que yo deseo en un producto.
- El valor es la calidad que recibo por el precio que pago.
- El valor es lo que recibo por lo que doy.⁷

En este libro nos enfocamos en la cuarta categoría y utilizamos el término *valor neto*, que es la suma de todos los beneficios percibidos (valor bruto) menos la suma de todos los costos percibidos del servicio. Mientras mayor sea la diferencia positiva entre los dos, mayor es el valor neto. Los economistas utilizan el término *excedente del consumidor* para definir la diferencia entre el precio que paga realmente un cliente y la cantidad adicional que habría estado dispuesto a pagar para obtener los beneficios deseados (o la “utilidad”) que ofrece un producto específico.

Si los costos percibidos de un servicio son mayores que los beneficios percibidos, entonces el servicio en cuestión tendrá un valor neto negativo y el consumidor no lo comprará. Usted puede pensar en los cálculos mentales que hacen los clientes, similares a pesar materiales en un par de balanzas antiguas, en donde los beneficios del producto se colocan en un plato y los costos asociados con la obtención de los beneficios en el otro (figura 5.2). Cuando los clientes evalúan servicios en competencia, básicamente están comparando los valores netos relativos.

Incremento del valor bruto

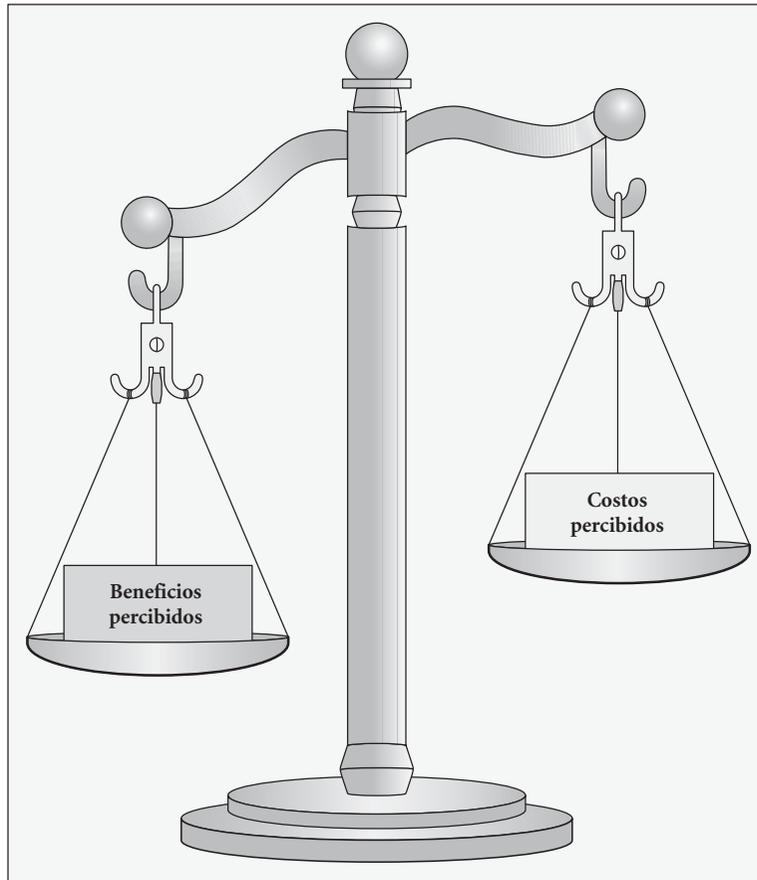
Hermann Simon, consultor internacional, argumenta que las estrategias de fijación de precios de servicios a menudo no tienen éxito porque carecen de una asociación clara entre el precio y el valor.⁸ Como vimos en el capítulo 3, un comerciante puede incrementar el valor bruto de un servicio al sumar beneficios al producto básico y al mejorar los servicios complementarios. Hay cuatro estrategias diferentes, pero relacionadas, para captar y comunicar el valor de un servicio: reducción de la incertidumbre, mejoría de la relación, liderazgo de bajo costo y administración de la percepción del valor.⁹

Reducción de la incertidumbre

Si los clientes no están seguros de la cantidad de valor que recibirán de un servicio específico, es probable que permanezcan con un proveedor que ya conocen o que no realicen la compra. Algunas posibilidades, aplicadas de manera individual o en combinación, para reducir esta incertidumbre son la fijación de precios por beneficios y la fijación de precios de tarifa fija.

- La *fijación de precios por beneficios* implica fijar el precio del aspecto del servicio que beneficia directamente a los clientes (lo que obliga a los comerciantes a investigar cuáles aspectos del servicio valoran más o menos los clientes). Por ejemplo, los precios de los servicios de información en línea a menudo se basan en el tiempo de conexión, pero lo que los clientes en realidad valoran es la información que revisan y obtienen. Los sitios de Internet mal diseñados generan pérdidas de tiempo a los clientes porque son difíciles de navegar y les complican el acceso a la información que están buscando. El resultado es que el precio y la creación de valor no están sincronizados.
- La *fijación de precios de tarifa fija* implica establecer un precio fijo antes de la entrega del servicio con el fin de evitar sorpresas a los usuarios. En esencia, el riesgo se transfiere del cliente al proveedor en el caso de que la prestación del servicio lleve más tiempo o represente más costos de los estimados. La fijación de precios de tarifa fija es eficaz en situaciones donde los precios de

Figura 5.2 El valor neto es igual a los beneficios menos los costos



los servicios son impredecibles, los proveedores no tienen un buen control de sus costos o los competidores establecen precios bajos para obtener clientes y luego declaran que no estaban haciendo un compromiso firme de precio.

Fijación de precios basada en las relaciones

La aplicación de descuentos para ganar clientes nuevos no es la mejor alternativa si una empresa quiere atraer clientes que muestren lealtad. Las investigaciones indican que los clientes que son atraídos por medio de ofertas de reducciones de precios se pierden fácilmente ante otra oferta de la competencia.¹⁰ Las estrategias más creativas se enfocan en dar a los clientes incentivos de precios y de otros tipos para consolidar su preferencia por un determinado proveedor. Con frecuencia, una estrategia de reducción de precios por compras grandes puede ser redituable para ambas partes, porque el cliente se beneficia de los precios bajos, mientras que el proveedor disfruta de costos variables más bajos que resultan de las economías de escala. Una alternativa al descuento por volumen en un solo servicio consiste en ofrecer rebajas cuando se adquieren dos servicios en conjunto. Mientras más grande es el número de servicios diferentes que un cliente compra a un mismo proveedor, más probabilidades tiene de ser estrecha la relación.

Liderazgo de costo

Los servicios de bajo precio atraen a los clientes que tienen un presupuesto financiero ajustado, y también estimulan compras más grandes. Un desafío en las estrategias de precio bajo consiste en convencer a los clientes de que no deben relacionar la calidad con el precio, sino que deben sentir que reciben una buena cantidad de valor. Otro desafío consiste en asegurar que los costos económicos se mantengan lo suficientemente bajos para permitir que la empresa tenga ganancias. Algunos negocios de servicios han armado toda su estrategia alrededor del liderazgo de costos. Un ejemplo clásico de un líder de costos en Estados Unidos, en el negocio de las líneas aéreas, es Southwest Airlines, cuyas bajas tarifas a menudo compiten con el precio del viaje en autobús, tren o automóvil. La estrategia de operación de bajo costo que emplea Southwest ha sido estudiada por aerolíneas de todo el mundo

Figura 5.3 Pepita busca aumentar el valor de su dinero con el plomero



© King Features Syndicate.

y ahora tiene muchos imitadores, incluyendo a Ryanair y easyJet en Europa, WestJet en Canadá, JetBlue y otras aerolíneas en Estados Unidos.

Administración de la percepción del valor

El valor es subjetivo y no todos los clientes poseen la experiencia para evaluar la calidad y el valor que reciben. Esto ocurre especialmente en los servicios que se basan en la credibilidad (que estudiamos en el capítulo 2), en donde los clientes no pueden evaluar la calidad de un servicio incluso después del consumo.¹¹ Los vendedores de servicios, como la consultoría estratégica y los hospitales de especialidades, deben encontrar formas para comunicar a detalle el tiempo, la investigación, la pericia profesional y la atención que dedican a, por ejemplo, la realización de un proyecto de consultoría para lograr la mejor práctica. ¿Por qué? Porque la invisibilidad de las instalaciones tras bambalinas y de la mano de obra hace difícil que los clientes vean lo que están obteniendo por su dinero.

Considere al propietario de una casa que llama a un electricista para reparar un circuito dañado. El electricista llega cargando una pequeña bolsa de herramientas y desaparece en el cuarto donde se localiza el tablero eléctrico, identifica el problema con rapidez, reemplaza el interruptor dañado, ¡y listo! Todo funciona. Sólo pasaron 20 minutos. Pocos días después, el propietario de la casa se asusta al recibir una factura por 90 dólares, principalmente por la mano de obra. Sólo piense en lo que su esposa podría haber comprado con esa cantidad: ropa nueva, discos compactos y una buena cena. No nos sorprende por qué con frecuencia los clientes sienten que fueron explotados, vea la reacción de Pepita ante el plomero en la figura 5.3.

Se necesitan comunicaciones efectivas e incluso explicaciones personales para ayudar a los clientes a entender el valor que reciben. Con frecuencia no reconocen que hay costos fijos que los propietarios del negocio deben recuperar: la oficina, el teléfono, el seguro, los vehículos, las herramientas, el combustible y el personal. Los costos variables de una visita a domicilio también son más elevados de lo que parecen. A los 20 minutos que estuvo el electricista en la casa le podríamos añadir 15 minutos del viaje de ida y vuelta, más 5 minutos al salir y al llegar para subir y bajar de la camioneta las herramientas y partes necesarias, lo que triplica efectivamente el tiempo de trabajo para un total de 60 minutos dedicados a esta visita. Además, la empresa aún tiene que añadir un margen para tener una ganancia.

Recientemente, las subastas y la fijación dinámica de precios se han vuelto más populares, como una forma de establecer el precio de acuerdo con las percepciones de valor de los clientes (vea el apartado Perspectivas de servicio 5.1).

Reducción de los costos monetarios y no monetarios relacionados

Desde el punto de vista de un cliente, el precio fijado por un proveedor es sólo una parte de los costos involucrados en la compra y el uso del servicio. Los usuarios incurren en otros gastos que implican tanto *gastos económicos incrementales* como una variedad de costos no monetarios.

Gastos económicos incrementales

A menudo los clientes incurren en costos económicos significativos al buscar, adquirir y utilizar el servicio, además del precio de compra pagado al proveedor. Por ejemplo, el costo que paga una pareja con hijos pequeños por una tarde en el teatro, generalmente excede el precio de los dos boletos, porque puede incluir gastos como la contratación de una niñera, el viaje, el estacionamiento, la comida y las bebidas.

PERSPECTIVAS DE SERVICIO 5.1

Fijación dinámica de precios en Internet

La fijación dinámica de precios, también conocida como estrategia de precios personalizada o a la medida, es una nueva versión de la vieja práctica de la discriminación de precios, y es popular entre los proveedores de servicios debido a su potencial para aumentar las ganancias. Las ventas al detalle por Internet, o ventas electrónicas al detalle, se prestan muy bien para esta estrategia porque el cambio de precios electrónico es un procedimiento sencillo. La fijación dinámica de precios permite a los vendedores electrónicos cobrar diferentes precios a los distintos clientes por el mismo producto, con base en información recabada acerca de su historia de compras, preferencias, sensibilidad a los precios, etc. Tickets.com recibió hasta 45 por ciento más de utilidades por evento cuando los precios de conciertos y eventos se ajustaron para responder a la oferta y la demanda.

Con frecuencia los vendedores electrónicos al detalle se sienten incómodos al admitir el uso de la fijación dinámica de precios, debido a los problemas éticos y legales asociados con la discriminación. Algunos clientes de Amazon.com se molestaron cuando supieron que la megatienda en línea no estaba cobrando a todos el mismo precio por los mismos DVDs de películas. Un estudio de los consumidores en línea, realizado por el Annenberg Public Policy Center de la Universidad de Pennsylvania, encontró que el 87 por ciento de los encuestados no consideraron que la fijación dinámica de precios fuera aceptable.

Subastas invertidas

Los vendedores de viajes en línea, como Priceline.com, Hotwire.com y Lowestfare.com, siguen una estrategia de fijación de precios dirigida por los clientes, conocida como *subasta invertida*. Cada empresa actúa como intermediario entre posibles compradores, los cuales solicitan presupuestos para un producto o servicio a múltiples proveedores, los cuales presuponían el mejor precio que están dispuestos a ofrecer. Luego, los compradores revisan las ofertas y seleccionan al proveedor que cubra mejor sus necesidades. Aunque la oferta generalmente describe atributos de productos, no proporciona información de la marca. Priceline ha tomado medidas para corregir esta deficiencia. Un vocero afirma que “los clientes ahora pueden elegir la marca y el producto exacto de una lista de precios publicada, mientras que antes sólo podían utilizar nuestro (servicio de) ‘usted ponga el precio’. Como resultado, la gente nunca estaba segura del hotel que se le asignaría, hasta después de hacer la compra, de manera que si uno viajaba con amigos, no sabía si se hospedarían en el mismo hotel”.

Distintos modelos de negocios se basan en estos servicios. Aunque algunos se proporcionan de forma gratuita a los usuarios finales, la mayoría de los vendedores en línea recibe una comisión del proveedor o no transmiten todo el ahorro. Otros cobran a los clientes una cuota fija o una cuota basada en un porcentaje del ahorro.

Subastas tradicionales

Otros vendedores en línea, como eBay y Yahoo! Subastas, siguen el modelo tradicional de subasta en línea en el que los ofertantes presentan ofertas por un artículo y compiten entre sí para determinar quién lo comprará. Los comerciantes de productos de consumo e industriales utilizan este tipo de subastas para vender artículos obsoletos o excedentes, productos coleccionables o raros y mercancía de segunda mano. Esta forma de ventas al detalle ha tenido un enorme éxito desde el lanzamiento de eBay en 1995.

Los robots de compras ayudan a los consumidores a beneficiarse de la fijación dinámica de precios

Los consumidores ahora cuentan con herramientas propias para combatir las prácticas de explotación de la fijación dinámica de precios. Un método implica el uso de robots de compras para localizar precios competitivos. Los *shopbots* o robots de compras son básicamente agentes inteligentes que reúnen información de precios y productos de manera automática para proveedores múltiples en línea. El cliente sólo tiene que visitar un sitio de robots de compra, como Dealtime.com, y buscar el artículo deseado. El robot consulta de inmediato a todos los vendedores asociados para verificar la disponibilidad, las características y el precio, y luego presenta los resultados en una tabla comparativa.

No cabe duda que la fijación dinámica de precios llegó para quedarse. Con los avances tecnológicos y sus mayores aplicaciones, se está ampliando su alcance a un número cada vez mayor de categorías de servicios.

Fuentes: Stephan Biller, Lap Mui Ann Chan, David Simchi-Levi y Julie Swann, “Dynamic Pricing and Direct-to-Customer Model in the Automotive Industry”, *Electronic Commerce Research*, 5, No. 2 (abril de 2005): 309-334; Melissa Campanelli, “Getting Personal: Will Engaging in Dynamic Pricing Help or Hurt Your Business?”, *Entrepreneur*, 33, No. 10 (octubre, 2005): 44-46; Mikhail I. Melnik y James Alm, “Seller Reputation, Information Signals, and Prices for Heterogeneous Coins in eBay”, *Southern Economic Journal*, 72, No. 2 (2005): 305-328.

Costos no monetarios

Los costos no monetarios reflejan el tiempo, el esfuerzo y la incomodidad asociados con la búsqueda, adquisición y uso de un servicio. Al igual que muchos clientes, tal vez usted les llame en conjunto “esfuerzo” o “engorro”. Los costos no monetario son más altos cuando los clientes participan en la producción (lo que es especialmente importante en los servicios que procesan personas y en el auto-servicio) y que deben acudir al local de servicios. Los servicios que requieren mucha experiencia y poseen atributos de credibilidad también pueden crear costos psicológicos, como la ansiedad. Hay cuatro categorías de costos no monetarios: de tiempo, físicos, psicológicos y sensoriales.

- Los *costos de tiempo* son inherentes a la entrega del servicio. Los clientes de hoy tienen limitaciones de tiempo y para definir su uso utilizan términos similares a los que emplean para definir el dinero cuando hablan del presupuesto, el gasto, la inversión, el desperdicio, la pérdida y el ahorro de tiempo. El tiempo dedicado a una actividad representa un costo de oportunidad debido a que podría gastarse de manera más redituable en otras formas. Los usuarios de Internet a menudo se sienten frustrados por la cantidad de tiempo que dedican a buscar información en una página web. Mucha gente detesta visitar oficinas del gobierno para obtener pasaportes, licencias de conducir o permisos, no por las cuotas que les cobran, sino por el tiempo “desperdiciado”.
- En ocasiones se incurre en *costos físicos* (como la fatiga y la incomodidad) para obtener servicios, especialmente si los clientes deben acudir al local de servicios, si necesitan hacer cola y si la entrega incluye un autoservicio.
- *Costos psicológicos* como el esfuerzo mental, el riesgo percibido, la disonancia cognoscitiva, los sentimientos de ineptitud o el temor en ocasiones se vinculan a la compra y uso de un servicio específico.
- Los *costos sensoriales* se relacionan con sensaciones desagradables que afectan a cualquiera de los cinco sentidos. En un entorno de servicios, estos costos pueden incluir tolerar el ruido, olores desagradables, corrientes de aire, calor o frío excesivos, asientos incómodos, ambientes con poco atractivo visual e incluso sabores desagradables.

Como se muestra en la figura 5.4, los usuarios de servicios pueden caer en estos costos durante cualquiera de las tres etapas del modelo de consumo de servicios que estudiamos en el capítulo 2. En consecuencia, las empresas deben considerar **1. los costos de búsqueda**; **2. los costos del encuentro de compra y servicio**, y **3. la situación posterior al consumo o costo posterior**. Cuando usted se dedicó a buscar una universidad, ¿cuánto dinero, tiempo y esfuerzo gastó antes de decidir en cuál solicitaría ser admitido? ¿Cuánto tiempo y esfuerzo dedicaría a elegir a un nuevo proveedor de servicios de telefonía celular o un banco? ¿O a planear unas vacaciones?

Una estrategia para disminuir lo más posible estos costos no monetarios y monetarios, y así incrementar el valor para el consumidor, puede brindarle a la empresa una ventaja competitiva. Algunos métodos son:

- Trabajar con expertos en operaciones con el fin de reducir el tiempo para completar la compra, la entrega y el consumo del servicio.

Figura 5.4
Definición de los costos totales del usuario

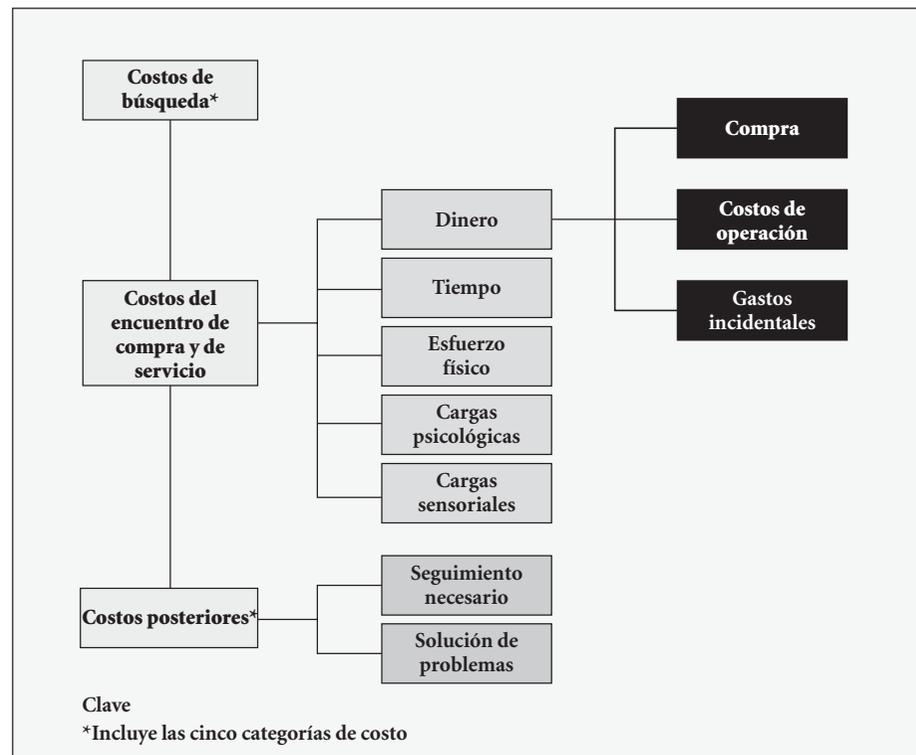


Figura 5.5
Ponderación de los
costos monetarios y
no monetarios

¿ A cuál clínica acudiría si necesitara una radiografía de tórax (suponiendo que las tres propuestas ofrecen buena calidad técnica)?		
Clínica A	Clínica B	Clínica C
<ul style="list-style-type: none"> • Precio \$45 • Se localiza a una hora de distancia en automóvil o transporte público. • La siguiente cita disponible es en 3 semanas. • Horario: lunes a viernes, 9 AM-5 PM. • El tiempo estimado de espera en la clínica es de 2 horas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Precio \$85 • Se localiza a 15 minutos de distancia en automóvil o transporte público. • La siguiente cita disponible es en una semana. • Horario: lunes a viernes, 8 AM-10 PM. • El tiempo estimado de espera en la clínica es de 30 a 45 minutos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Precio \$125 • Se localiza junto a su oficina (o universidad). • La siguiente cita disponible es en un día. • Horario: lunes a sábado, 8 AM-10 PM. • Debe hacer cita; el tiempo estimado de espera en la clínica es de 0 a 15 minutos.

- Disminuir lo más posible los costos psicológicos no deseados en cada etapa del servicio al eliminar o rediseñar procedimientos desagradables o inconvenientes, al informar a los clientes lo que deben esperar y al capacitar al personal para que sea más amable y más útil.
- Eliminar o disminuir al máximo los esfuerzos físicos no deseados, especialmente durante los procesos de búsqueda y entrega.
- Disminuir los costos sensoriales desagradables del servicio, creando ambientes visualmente más atractivos, reduciendo el ruido, instalando muebles y equipo más cómodos, reduciendo olores ofensivos.
- Sugerir maneras en que los clientes puedan reducir los costos monetarios asociados, incluyendo descuentos con socios y proveedores (por ejemplo estacionamientos) o actividades por correo o en línea, que antes requerían una visita personal.

Las percepciones del valor neto pueden variar ampliamente entre los usuarios y de una situación a otra para el mismo cliente. Los mercados de servicios con frecuencia se pueden segmentar por sensibilidad y ahorro de tiempo, y por comodidad contra sensibilidad a los ahorros en precio.¹² Considere la figura 5.5, que identifica la opción de tres clínicas disponibles para alguien que necesita una radiografía de tórax de rutina. Además de la diferencia de precios por el servicio, hay distintos costos de tiempo y esfuerzo asociados con el uso de cada servicio. Dependiendo de las prioridades del cliente, los costos no monetarios pueden ser tan importantes o incluso más que el precio que cobran los proveedores del servicio.

ADMINISTRACIÓN DE INGRESOS: QUÉ ES Y CÓMO FUNCIONA

Ahora muchos negocios de servicios se enfocan en estrategias para maximizar el ingreso (o contribución), que pueden derivarse de la capacidad disponible en cualquier momento. La administración de ingresos es importante para crear valor, pues asegura un mejor uso de la capacidad y mantiene a ésta disponible para segmentos más adinerados. Se trata de un método sofisticado para administrar la oferta y la demanda bajo niveles variables de restricción. En particular, las líneas aéreas, los hoteles y las empresas de venta de automóviles se han vuelto partidarios de variar sus precios en respuesta a la sensibilidad y a las necesidades de distintos segmentos de mercado, en diferentes momentos del día, de la semana o de la temporada.

Reserva de la capacidad para los clientes de alto rendimiento

En la práctica, la administración de ingresos (también conocida como administración del rendimiento) implica el establecimiento de precios de acuerdo con los niveles de demanda pronosticados entre distintos segmentos de mercado. Al primero que se le asigna la capacidad, pagando el precio más alto, es al segmento menos sensible al precio; otros siguen con precios progresivamente más bajos. Debido a que los segmentos con mayor capacidad de pago a menudo hacen sus reservaciones en un momento más cercano al consumo, las empresas necesitan un método disciplinado para guardar capacidad para ellos, en lugar de simplemente vender al primero que llegue. Por ejemplo, los viajeros de negocios reservan asientos de avión, habitaciones de hotel y automóviles en renta a última hora, pero los vacacionistas acostumbran reservar viajes de placer con meses de anticipación, y los organizadores de convenciones a menudo bloquean el espacio de hoteles varios años antes de un gran evento.

Un sistema de administración de ingresos bien diseñado puede pronosticar, con una precisión razonable, la cantidad de clientes que utilizarán cierto servicio en un momento específico en varios niveles de precios, y luego bloquear la cantidad de capacidad relevante de cada nivel (lo que se conoce como *price bucket*). Empresas sofisticadas utilizan modelos matemáticos complejos con este propósito y emplean administradores de ingresos para tomar decisiones sobre la asignación de inventario.

En el caso de las aerolíneas, estos modelos integran bases de datos históricas masivas sobre los viajes pasados de los pasajeros, y pueden pronosticar la demanda hasta con un año de anticipación para cada viaje individual. En intervalos fijos, el administrador de ingresos, al que se le pueden asignar rutas específicas en una aerolínea grande, verifica el ritmo real de las reservaciones (es decir, las ventas en un momento específico antes de la salida del vuelo) y lo compara con el ritmo pronosticado. Si hay desviaciones significativas entre la demanda real y la pronosticada, el administrador ajusta el tamaño de las categorías de precios. Por ejemplo, si el ritmo de las reservaciones de un segmento de alta capacidad de pago es más fuerte de lo esperado, se asigna una capacidad adicional a éste, la cual se toma del segmento con menor capacidad de pago. El objetivo es aumentar al máximo los ingresos obtenidos por el vuelo. El apartado de La mejor práctica en acción 5.1 muestra la manera en que American Airlines, líder de la industria en este campo desde hace mucho tiempo, ha implementado para la administración de ingresos.

LA MEJOR PRÁCTICA EN ACCIÓN 5.1

Fijación de precios del vuelo AA 2015

Los departamentos de administración de ingresos utilizan programas de cómputo sofisticados para la administración del rendimiento, y computadoras poderosas para pronosticar, rastrear y administrar de manera separada cada vuelo en una fecha específica. Consideremos el vuelo 2015 de American Airlines, un vuelo muy popular de Chicago a Phoenix, Arizona, que sale diariamente a las 5:30 PM, en un viaje de 1,370 millas (2,200 km).

Los 125 asientos de la clase económica se dividen en siete categorías de precios, que los especialistas en administración del rendimiento denominan “buckets”. Hay una enorme diferencia entre los precios de los boletos para estos asientos: las tarifas de viaje redondo van desde \$238 por un boleto barato de excursión (con varias restricciones y una penalización por cancelación) hasta \$1,404 por una tarifa sin restricciones. También hay asientos disponibles en la pequeña sección de primera clase, a un precio más alto. Scott McCartney habla sobre la forma en que un análisis continuo, hecho por medio del programa de cómputo, cambia la asignación de asientos entre las siete categorías en la clase económica:

En las semanas previas a cada vuelo de Chicago a Phoenix, las computadoras que administran los ingresos de American Airlines ajustan constantemente el número de asientos en cada categoría, tomando en cuenta los boletos vendidos, los patrones históricos de viaje y los pasajeros que hacen conexión, los cuales probablemente utilicen la ruta para recorrer un tramo de un viaje más largo.

Si las reservaciones por adelantado son escasas, American añade asientos a las categorías de tarifa baja. Si los clientes de negocios adquieren tarifas sin restricción antes de lo esperado, el programa de administración de ingresos toma asientos de las categorías de descuento y las guarda para reservaciones de último minuto que, según predicciones de la base de datos, se llevarán a cabo.

Con 69 de los 125 asientos de clase económica vendidos, cuatro semanas antes de una reciente salida del vuelo 2015, la computadora empezó a limitar el número de asientos en las categorías de bajo precio. Una semana después cerró por completo las ventas de las tres categorías más bajas, que tienen un precio de \$300 o menos. Para un cliente de Chicago que buscaba un asiento barato, el vuelo estaba “vendido”...

Un día antes de la salida, con 130 pasajeros registrados para el vuelo de 125 asientos, American ofreció cinco asientos con la tarifa más cara porque la base de datos de su computadora indicaba que había probabilidades de que 10 pasajeros no se presentaran o de que tomaran otros vuelos. El vuelo 2015 despegó lleno y nadie fue rechazado.

Aunque el vuelo AA 2015 de esa fecha ahora es historia, no se ha olvidado. La experiencia de las reservaciones de este vuelo se guardó en la memoria del programa de administración de ingresos para ayudar a la aerolínea a hacer aún mejores pronósticos en el futuro.

Fuente: adaptado de Scott McCartney, “Ticket Shock: Business Fares Increase Even as Leisure Travel Keeps Getting Cheaper”. *The Wall Street Journal*, (3 de noviembre, 1997): A1, A10.

PERSPECTIVAS DE SERVICIO 5.2

Entrevista con una administradora de ingresos

P: *¿Cuál es su papel como administradora de ingresos?*

R: Cuando inicié en 1993, los enfoques principales eran el pronóstico, el control de inventarios, la fijación de precios, la segmentación de mercados y la mezcla geográfica, así como el control de la distribución. Internet cambió el escenario de manera significativa y varias importantes empresas globales, como Expedia y Travelocity, surgieron después del 11 de septiembre, cuando las reservaciones de viajes cayeron en picada y la industria descubrió el poder de Internet para ayudarle a vender un inventario angustioso. Sin embargo, las aerolíneas y los hoteles buscan controlar su propio inventario y sus precios para disminuir costos y reducir su dependencia de intermediarios, de manera que hay un interés creciente en el manejo de las reservaciones por medio de canales directos, como sus propios sitios web de marca, la creación de marcas en línea y la implementación de programas de ARC. Mi papel también se ha ampliado y ahora incluye la administración de ingresos de fuentes secundarias como restaurantes, campos de golf y balnearios, así como habitaciones de hotel convencionales.

P: *¿Qué diferencias ve usted entre la administración de ingresos de las aerolíneas y de los hoteles?*

R: Básicamente, las técnicas de pronóstico, la optimización de precios y los controles de inventarios son los mismos. Sin embargo, hay algunas diferencias fundamentales. Las aerolíneas tienen mayor capacidad para utilizar la fijación de precios y de esta manera expandir la demanda de viajes del mercado doméstico. En contraste, las prácticas de fijación de precios de los hoteles pueden cambiar la participación de mercado dentro de un lugar, pero no el tamaño del mercado general. Aunque los consumidores consideran que muchas prácticas de fijación de precios, como restricciones y descuentos por compras anticipadas, son una práctica justa en la industria de las aerolíneas, las consideran menos justas cuando son aplicadas por la industria hotelera.

La estructura organizacional también tiende a ser diferente. Las aerolíneas adoptan un control central de la administración de ingresos para todos los vuelos, y los administradores de ingresos tienen poca interacción con los equipos de reservaciones y de ventas en el campo. Por lo tanto, hay un enfoque más preciso hacia la aplicación estadística de la fijación de precios y control de inventarios. En la industria hotelera, la administración de ingresos está descentralizada en cada hotel, lo que exige una interacción diaria con los equipos de reservaciones y ventas. El elemento humano es fundamental para la implementación exitosa en los hoteles, lo cual requiere la aceptación de las decisiones de precios en inventario, no sólo por parte de los consumidores sino también de los departamentos internos, como el de reservaciones, ventas e incluso la oficina central.

P: *¿Qué habilidades necesita para ser una administradora de ingresos exitosa?*

R: Buenas habilidades estadísticas y analíticas son esenciales, pero para ser verdaderamente exitosos, los administradores de ingresos necesitan contar con grandes habilidades interpersonales y persuasivas para que sus decisiones sean aceptadas por los otros departamentos. Las formas tradicionales de segmentación de clientes, a través de sus características transaccionales, como el tiempo de espera en las reservaciones, el canal de reservación y el tipo de promoción, son insuficientes. Es necesario incorporar a la administración de ingresos características conductuales (como el motivo del viaje, la búsqueda de productos, el patrón de gastos y el grado de autonomía) y características emocionales (como la autoimagen, el consumidor discreto, el viajero reacio, los viajes por impulso o planeados).

P: *¿Cómo perciben los clientes las prácticas de administración de ingresos?*

R: El arte de la implementación no se usa para permitir que los clientes sientan que tus prácticas de fijación de precios y control de inventario son injustas, y que tienen la finalidad principal de incrementar los ingresos brutos y las utilidades de la empresa. Se deben utilizar cercos tarifarios inteligentes y con significado para permitir que los clientes hagan sus propios segmentos y mantengan un sentimiento de elección.

P: *¿Cómo es su trabajo cotidiano?*

R: El mercado plantea muchos cambios en la demanda, y una necesita supervisar el precio de los competidores para observar cómo fluctúa diariamente a lo largo de los diversos canales de distribución. Definitivamente, uno de los prerrequisitos es ser rápido al hacer análisis y tomar decisiones. Uno necesita sentirse cómodo tomando riesgos calculados y eligiendo de entre una gran cantidad de herramientas para la administración de ingresos y la fijación de precios, esto con el fin de tomar la mejor decisión en cada situación.



Agradecemos a Jeannette Ho, vice-presidenta de marketing de distribución y administración de ingresos de Raffles International Limited, por esta entrevista, realizada el 6 de enero de 2006. Jeannette ha sido responsable de encabezar e implementar las iniciativas de administración de ingresos de Group desde febrero de 2005. Su equipo dirige la estrategia de distribución global de la empresa y supervisa los canales de comercio electrónico y el Central Reservations System. Durante los últimos 12 años, Jeannette ha trabajado en la administración de ingresos de varias compañías internacionales como Singapore Airlines, Banyan Tree y los hoteles Westin Stamford & Westin Plaza.

¿Cómo afecta la fijación de precios de los competidores a la administración de ingresos?

Gracias a que los sistemas de administración de ingresos supervisan el ritmo de las reservaciones, pueden identificar el efecto de los precios de los competidores de manera indirecta. Si una empresa

fija precios muy bajos, tendrá un ritmo más alto de reservaciones y sus asientos más baratos se venderán con gran rapidez. Esto generalmente no es bueno, pues implica una porción más alta de reservaciones de último minuto y los clientes con mayor capacidad de pago no podrán tener sus asientos confirmados, por lo que volarán con aerolíneas competidoras. Si la fijación de precios inicial es demasiado alta, la empresa tendrá una participación demasiado baja en los segmentos que hacen reservaciones con anticipación (los cuales también ofrecen ingresos razonables), y tal vez después deberá ofrecer precios “de último minuto” con un gran descuento para vender sus excedentes y obtener alguna contribución para sus costos fijos. Es probable que algunas de estas ventas se realicen a través de subastas invertidas, utilizando intermediarios como Priceline.com.

La administración de ingresos es más efectiva cuando se aplica a operaciones que se caracterizan por una capacidad relativamente fija, una estructura con costos fijos elevados, un inventario perecedero, demanda variable e incierta y clientes con sensibilidades variables al precio. Algunas industrias que han implementado la administración de ingresos de manera exitosa son las aerolíneas, la renta de automóviles y, más recientemente, los hospitales, restaurantes, campos de golf, servicios de tecnología de información por encargo, centros de procesamiento de datos e incluso las organizaciones no lucrativas.¹³ El apartado Perspectivas de servicio 5.2 ofrece información sobre el trabajo y pensamiento de un administrador de ingresos.

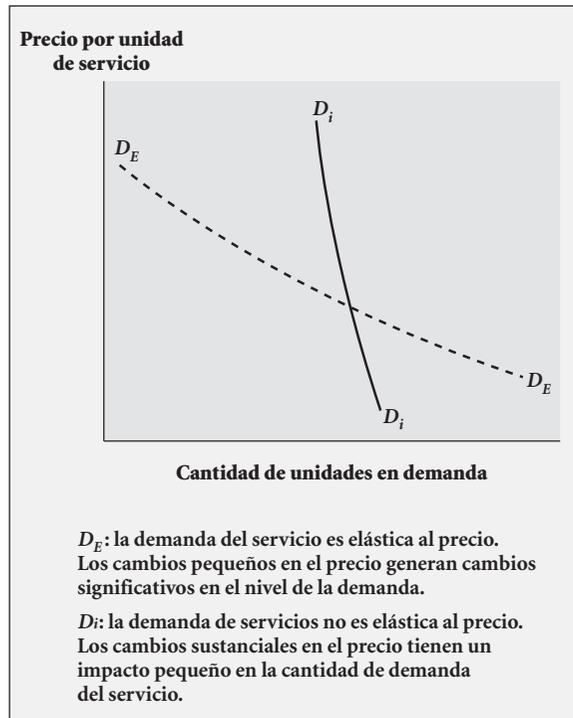
Elasticidad de precios

La administración de ingresos requiere de dos o más segmentos que asignen un valor diferente al servicio y que tengan elasticidades de precio diferentes. Para asignar y fijar de manera efectiva el precio de la capacidad, el administrador de ingresos necesita determinar qué tan sensible es la demanda del precio y qué ingresos netos se generarán con distintos precios en cada segmento meta. El concepto de elasticidad describe qué tan sensible es la demanda a los cambios en el precio, y se puede calcular de la siguiente manera:

$$\text{Elasticidad de precios} = \frac{\text{porcentaje de cambio en la demanda}}{\text{porcentaje de cambio en el precio}}$$

Cuando la elasticidad del precio está en “armonía”, las ventas de un servicio aumentan (o disminuyen) el mismo porcentaje que el precio disminuye (o aumenta). Si un pequeño cambio en el precio tiene un gran efecto sobre las ventas, se dice que la demanda de ese producto es elástica al precio. Si un cambio en el precio tiene poco efecto sobre las ventas, la demanda se describe como no elástica al

Figura 5.6
Ilustración de la elasticidad del precio



precio. El concepto se ilustra en la sencilla gráfica presentada en la figura 5.6, la cual muestra la elasticidad de precios de dos segmentos, uno con una demanda muy elástica (un pequeño cambio en el precio produce un gran cambio en la cantidad de demanda), y el otro con una demanda no elástica (incluso un gran cambio en el precio tiene un pequeño impacto en la cantidad de demanda).

Diseño de cercos tarifarios

El concepto de *personalización de precios* es inherente a la administración de ingresos, implica cobrarles a distintos clientes precios diferentes por un mismo producto. Como señalan Hermann Simon y Robert Dolan:

La idea básica de la personalización de precios es sencilla: lograr que la gente pague precios basados en el valor que le asignan al producto. Obviamente, uno no puede colgar un cartel que diga: "Pague lo que esto vale para usted" o "El precio es de \$80 si usted lo valora mucho, pero sólo de \$40 si no lo valora tanto". Es necesario encontrar una forma de segmentar a los clientes de acuerdo con sus valoraciones. En cierto sentido, es necesario "construir un cerco" entre los clientes de alto valor y los de bajo valor, de tal modo que los compradores "altos" no puedan aprovechar el precio bajo.¹⁴

¿Cómo puede una empresa asegurarse de que los clientes que asignan un alto valor al servicio no puedan aprovechar las categorías de precios bajos? Los cercos tarifarios bien diseñados permiten

Tabla 5.2
Principales categorías
de los cercos tarifarios

CERCOS TARIFARIOS	EJEMPLOS
Cercos físicos (relacionados con el producto)	
Producto básico	<ul style="list-style-type: none"> • Clase de un vuelo (clase de negocios o económica) • Tamaño y mobiliario de una habitación de hotel • Ubicación de un asiento en un teatro
Cortesías	<ul style="list-style-type: none"> • Desayuno gratuito en un hotel, ser recogido en el aeropuerto, etc. • Carro de golf gratuito en un campo de golf
Nivel de servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Lista de espera prioritaria, mostradores de registro separados sin fila o con filas cortas • Aumento de la asignación de equipaje • Línea telefónica de ayuda especialmente para el servicio • Equipo de manejo de cuenta especializado
Cercos no físicos	
<i>Características de la transacción</i>	
Momento de la reservación	<ul style="list-style-type: none"> • Requisitos para comprar por adelantado • Se debe pagar la tarifa completa dos semanas antes de la salida
Lugar de la reservación	<ul style="list-style-type: none"> • Cobro de tarifas distintas para los pasajeros que reservan boletos de avión para la misma ruta en diferentes países
Flexibilidad de uso de boletos	<ul style="list-style-type: none"> • Cuotas o penalizaciones por cancelar o cambiar una reservación (hasta la pérdida del precio total del boleto) • Tarifas de reservaciones no reembolsables
<i>Características del consumo</i>	
Tiempo o duración del uso	<ul style="list-style-type: none"> • Especial para tempraneros en un restaurante antes de las 6:00 PM • Es necesario quedarse una noche de sábado para lograr la reservación en una aerolínea, en un hotel o la renta de un automóvil • Es necesario quedarse por lo menos 5 noches
Lugar del consumo	<ul style="list-style-type: none"> • El precio depende del lugar de salida, especialmente en viajes internacionales • Los precios varían de acuerdo con el lugar (entre ciudades, centro de la ciudad u orillas de la ciudad)
<i>Características del comprador</i>	
Frecuencia o volumen de consumo	<ul style="list-style-type: none"> • El miembro de cierta categoría de lealtad con la empresa (por ejemplo, miembro Platino) recibe trato preferencial en precios, descuentos o beneficios por lealtad
Membresía de grupo	<ul style="list-style-type: none"> • Descuentos a niños, estudiantes o personas mayores • Afiliación con ciertos grupos (por ejemplo, ex alumnos)
Tamaño del grupo de clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Descuentos grupales con base en el tamaño del grupo

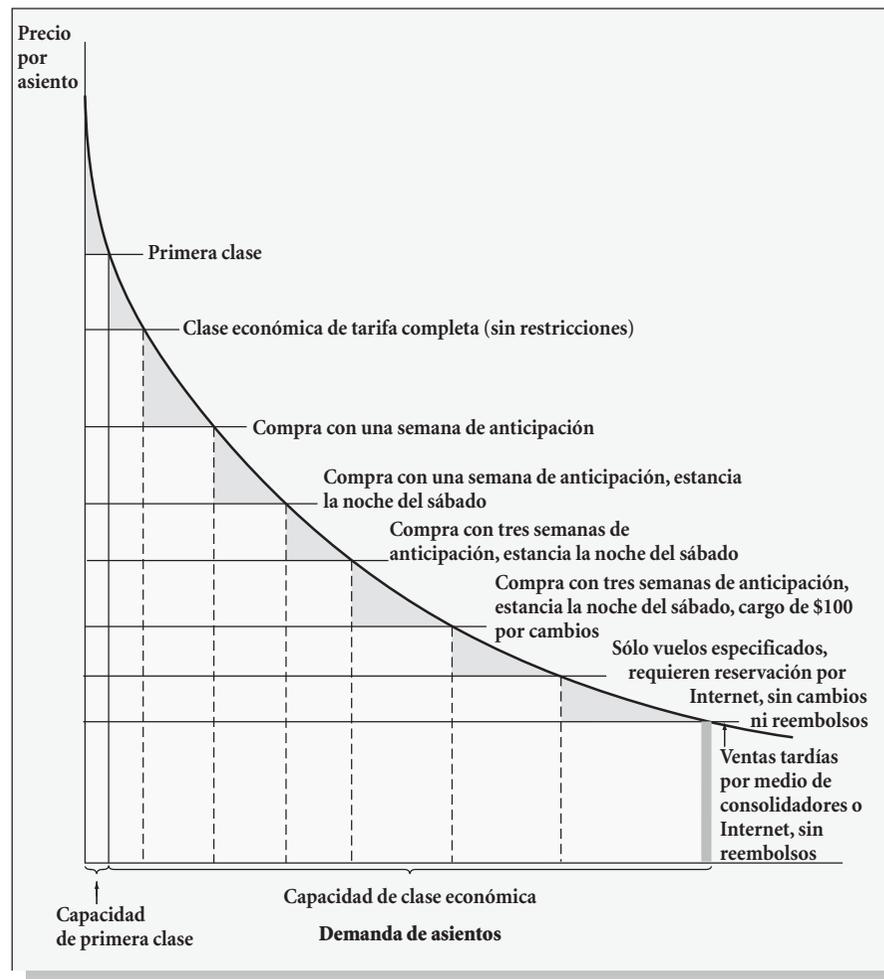
que los clientes se segmenten a sí mismos con base en las características del servicio y su disposición para pagar, y ayudan a las empresas a restringir los precios bajos a los clientes que están dispuestos a aceptar ciertas restricciones en sus experiencias de compra y de consumo.

Los cercos pueden ser o no físicos. Los *cercos físicos* se refieren a diferencias tangibles del producto, relacionadas con los distintos precios, como la ubicación del asiento en un teatro y el tamaño y mobiliario de una habitación de hotel. Los *cercos no físicos* se refieren al consumo, la transacción o a las características del comprador. Algunos ejemplos son: permanecer cierto tiempo en un hotel, jugar golf una tarde entre semana, la cancelación o cobro de penalizaciones o hacer una reservación con cierto tiempo de anticipación. En la tabla 5.2 se muestran ejemplos comunes de cercos tarifarios.

Los cercos físicos reflejan diferencias tangibles en el servicio real (por ejemplo, primera clase es mejor que la clase económica), en tanto que los servicios no físicos en realidad se refieren al mismo servicio básico (por ejemplo, no hay diferencias en el servicio de la clase económica, sin importar si la persona compró un boleto muy barato o pagó la tarifa completa por él).

En resumen, con base en una detallada comprensión de las necesidades, preferencias y disposición de pago de los clientes, los gerentes de producto y de ingresos pueden diseñar en conjunto productos efectivos que incluyan el servicio básico, características físicas del producto (cercos físicos) y características no físicas del mismo (cercos no físicos). Se necesita una buena comprensión de la curva de la demanda para asignar "categorías" de inventario a las diversas categorías de productos y precios. En la figura 5.7 se muestra un ejemplo de la industria de aerolíneas. Por último, el diseño de sistemas de administración de ingresos necesita incorporar salvaguardas para los consumidores. Para

Figura 5.7
Relación de los paquetes de precios con la curva de demanda



Nota: las áreas sombreadas indican la cantidad excedente de consumo (el objetivo de la segmentación de precios consiste en minimizar este factor).

conocer más sobre las estrategias de administración de ingresos revise la lectura de Sheryl E. Kimes y Richard B. Chase, “Las palancas estratégicas de la administración del ingreso”, que se encuentra en las páginas 211-219.

ASPECTOS ÉTICOS DE LA FIJACIÓN DE PRECIOS DE SERVICIOS

¿Alguna vez ha tenido problemas para entender cuánto le va a costar el uso de un servicio? ¿Cree usted que muchos precios son injustos? Si es así, usted no es el único.¹⁵ El hecho es que los usuarios de servicios no siempre pueden estar seguros de lo que recibirán a cambio de sus pagos. Hay una suposición implícita entre muchos clientes de que un servicio de precio elevado debe ofrecer más beneficios y mejor calidad que uno de precio bajo. Por ejemplo, suponemos que un profesional, digamos un abogado, que cobra tarifas muy altas es más hábil que uno que no es tan costoso. Aunque el precio sirve como indicador de calidad, en ocasiones es difícil estar seguro si realmente hay un valor adicional.

¿Las estrategias de fijación de precios de servicios son demasiado complejas?

Las estrategias de fijación de precios de servicios son complejas y difíciles de entender. Es probable que la comparación entre proveedores requiera incluso de complejas hojas de cálculo o fórmulas matemáticas. Los defensores de los consumidores en ocasiones consideran que esta complejidad representa una decisión deliberada por parte de los proveedores de servicios, porque no desean que los clientes identifiquen quién ofrece el mejor valor por el dinero. De hecho, la complejidad facilita (y tal vez atrae más) que las empresas se involucren en conductas poco éticas. Los precios cotizados, que generalmente utilizan los consumidores para hacer comparaciones, es sólo una de las muchas acusaciones que se les pueden imputar. Como se describe en el apartado Perspectivas de servicio 5.3, el servicio de telefonía celular es especialmente problemático al respecto.

Para muchas personas es difícil predecir su propio uso, lo que dificulta el cálculo de precios comparativos al evaluar a proveedores competidores, cuyas tarifas se basan en una variedad de factores relacionados con el uso. No es casualidad que el humorista Scott Adams (creador de *Dilbert*) utilice únicamente ejemplos de servicios cuando “calificaba” el futuro de la fijación de precios como “confusología”. Al observar que empresas como las compañías de telecomunicaciones, los bancos, los seguros y otros proveedores de servicios financieros, ofrecen servicios casi idénticos dentro de sus respectivas industrias, Adams señaló:

Usted pensaría que esto podría crear una guerra de precios, y que éstos bajarían hasta lo que le cuesta a la empresa proporcionarlos (eso es lo que aprendí en mis clases de economía entre las siestas), pero esto no está ocurriendo. Las empresas están formando *confusopolios* eficientes para que los clientes no puedan saber quién tiene los precios más bajos. Las compañías han aprendido a utilizar las complejidades de la vida como una herramienta económica.¹⁶

Según Adams, uno de los papeles de una reglamentación gubernamental efectiva debe ser la de disminuir la tendencia de ciertas industrias de servicios a convertirse en *confusopolios*.

Acumulación de tarifas

No todos los modelos de negocios se basan en generar ingresos por ventas. En la actualidad hay una tendencia creciente de imponer tarifas que en ocasiones tienen poco que ver con el uso. En Estados Unidos, la industria de renta de automóviles ha llamado la atención por anunciar bajos precios de renta y luego, cuando llegan los clientes, les informan de otros cargos, como seguros contra accidentes y seguros personales obligatorios. Asimismo, en ocasiones el personal no aclara ciertos términos del contrato “en letras pequeñas” como (digamos) un cargo por un alto kilometraje, que se añade una vez que el automóvil excede un límite muy bajo de kilómetros gratuitos. El fenómeno de los “aspectos adicionales ocultos” en la renta de automóviles, en algunas ciudades turísticas de Florida, llegó a tal punto que la gente bromeaba: “El automóvil es gratuito, las llaves se cobran aparte”. Es común que cuando se devuelve el automóvil se cobre una cuota por recargar combustible a un tanque parcialmente vacío, que excede por mucho lo que el conductor pagaría en una gasolinera.¹⁷

PERSPECTIVAS DE SERVICIO 5.3

Complejidad innecesaria en los precios de los servicios telefónicos

En los últimos años se ha visto una rápida expansión de la disponibilidad de servicios de telefonía celular (móvil). Los grandes avances tecnológicos han ampliado la capacidad de estos servicios, incluyendo la posibilidad de transmitir fotografías y descargar música. No nos sorprende que la demanda aumente y la competencia se intensifique.

Para adaptar sus servicios a las diversas necesidades y patrones de llamadas de distintos segmentos de mercado, las empresas de teléfonos celulares han desarrollado un complicado conjunto de planes que imposibilitan una fácil comparación entre proveedores. Los planes pueden ser nacionales, regionales o sólo locales. Las cuotas mensuales varían de acuerdo con el número de minutos seleccionados con anticipación, que generalmente incluyen tarifas separadas por minuto en las horas pico. El tiempo adicional y los “minutos de roaming” en otros transmisores se cobran a precios más elevados. Algunos planes permiten llamadas ilimitadas durante las horas de menor uso, y otros ofrecen llamadas entrantes gratuitas. Algunos proveedores las cobran por segundo, por bloques de 6 segundos o incluso por minuto, lo que resulta en costos muy variables. Los planes familiares admiten que los padres y sus hijos combinen sus minutos mensuales para utilizarlos en varios teléfonos, siempre y cuando el total de llamadas de cada uno no exceda la cuota mensual.

Además, han empezado a aparecer nuevas tarifas desconcertantes en las facturas, que van desde una “cuota por la factura en papel” para cobrar la propia factura, hasta cuotas oscuras como “tarifa por impuesto de propiedad”, “cuota por factura única” y “cuota de recuperación de costos del transmisor”. Los planes integrales, que incluyen servicios de Internet, de telefonía móvil y de línea terrestre, aumentan aún más la confusión, pues los diversos sobrepagos pueden incrementar el total de la factura hasta un 25 por ciento. Desde luego, las facturas telefónicas incluyen impuestos reales (por ejemplo, impuesto de ventas), pero en muchos otros casos la mayoría de los sobrepagos, que con frecuencia los usuarios confunden con impuestos, van directamente a la empresa telefónica. Por ejemplo, la “tarifa por impuesto de propiedad” no es más que un factor de los impuestos de propiedad que paga el transmisor, la “cuota por factura única” cobra la facturación agrupada de los servicios de telefonía

móvil y de línea terrestre, y la “cuota de recuperación de costos del transmisor” abarca todo tipo de gastos de operación.

Investigaciones realizadas por la Consumers Union (CU) han encontrado altos niveles de insatisfacción del cliente con el servicio de telefonía celular. Además de una recepción de mala calidad, llamadas interrumpidas y servicio inaccesible; muchos problemas se relacionan con la facturación y los precios, con quejas por sobrepagos, errores de facturación y facturas llenas de cargos adicionales. El problema se complica por el hecho de que las empresas dificultan el cambio. Por lo general, los suscriptores deben firmar un contrato por uno o dos años, el cual impone penalizaciones importantes, que a menudo incluyen el pago de \$100 a \$200 por una cancelación anticipada. En un artículo llamado “Cell Hell”, Jim Guest, presidente de CU, observó:

En los 10 años que han pasado desde que *Consumer Reports* comenzó a evaluar los teléfonos celulares y los planes de llamadas, nunca hemos encontrado una forma fácil para comparar los costos reales. Por lo que nos dicen nuestros lectores ellos tampoco lo han hallado. Cada proveedor presenta sus tarifas, cobros adicionales y áreas de llamadas de manera diferente. Es bastante difícil descifrar el plan de una empresa, pero comparar los planes de diversos proveedores es casi imposible.

CU recomienda regulaciones de la industria más firmes, con el fin de proteger a los consumidores de prácticas abusivas y confusas, incluyendo un formato estándar exigido por el gobierno para presentar las características y los cobros de los planes de llamadas. Según David Bergmann, del departamento del Consumer’s Council de Ohio y director del comité de telecomunicaciones de la National Association of State Utility Consumer Advocates, todos estos cobros adicionales y confusos deben ser incluidos en los precios anunciados para los planes de llamadas. Bergmann dijo: “Yo no pago una cuota de salud y seguridad a los restaurantes. Si desean aumentar el precio de un alimento, está bien. Pero los clientes no deben pedir algo sin saber qué va a aparecer en la cuenta”.

Fuente: Jim Guest, “Cell Hell” (p. 3) y “Complete Cell-Phone Guide”, *Consumer Reports* (febrero de 2003): 11-27, y Ken Belson, “A Monthly Mystery”, *The New York Times* (27 de agosto de 2005).

También hay una tendencia a añadir (o incrementar) multas y penalizaciones. Los bancos han sido muy criticados por utilizar las penalizaciones como una herramienta importante de generación de ingresos, en lugar de usarlas únicamente para educar a los clientes y para lograr que cumplan con las fechas de pago. Chris Keeley, un estudiante de la Universidad de Nueva York, utilizó su tarjeta de débito para comprar regalos de Navidad con un valor de \$230. Su espíritu navideño se amargó cuando su banco le notificó que había sobregirado su cuenta de cheques. Aunque su banco autorizó cada una de las siete transacciones, le cobró \$31 por operación, lo que da un total de \$217 por compras de sólo \$230. Keeley sostuvo que nunca pidió la llamada protección de sobregiro en su cuenta, y que deseaba que su banco hubiera rechazado las transacciones porque entonces podría haber pagado con tarjeta de crédito. Keeley dijo molesto: “No puedo evitar pensar que ellos querían que siguiera gastando dinero para cobrarme estas cuotas”.¹⁸

La importancia de las tarifas como parte de las utilidades se ha incrementado de manera drástica, incluso algunos bancos exceden las ganancias que obtienen de las hipotecas, las tarjetas de crédito y

todos los otros tipos de préstamos en conjunto. Ninguna de estas tarifas es más polémica que la “protección contra el sobregiro” (es decir, permitir al cliente sobregirar su cuenta más allá de una línea de crédito acordada), la cual genera alrededor de 8 mil millones de dólares de ingresos para los bancos, y constituye casi el 30 por ciento de todas sus tarifas de servicios. Los críticos consideran que algunos bancos venden la protección contra el sobregiro de manera muy agresiva. Los legisladores están especialmente preocupados por la protección contra sobregiro que se ofrece en los cajeros automáticos. Por ejemplo, un cliente tiene un saldo de \$300 en su cuenta, pero posee una protección contra sobregiro de \$500, por lo que podría recibir información del cajero automático de que dispone de \$800. Si retira \$400, el cajero automático aún le mostraría una disponibilidad de \$370 (después de cobrar una cuota de, por ejemplo, \$30 por utilizar la protección contra sobregiro).

Algunos bancos no cobran la protección contra sobregiro. Según Dennis DiFlorio, presidente de la banca al menudeo de Commerce Bancopr, Inc. en Cherry Hill, Nueva Jersey, “es escandaloso, no se trata de la conveniencia del cliente, sino sólo de una forma en que los bancos ganan dinero de los clientes”. Commerce y otros bancos ofrecen servicios que cubren sobregiros de manera automática de las cuentas de ahorros, de otras cuentas o incluso de la tarjeta de crédito del cliente, y además no cobran por esto.¹⁹ (Para obtener más información sobre este tema, revise la lectura de Emily Thornton, “¡Tarifas! ¡Tarifas! ¡Tarifas!, en las páginas 220-229).

Es posible diseñar penalizaciones que no les parezcan injustas a los clientes. El apartado de Revelaciones de la investigación 5.1 describe qué es lo que determina la percepción de justicia de los clientes con respecto a las cuotas y penalizaciones en los servicios.

Creación de equidad en la administración de ingresos

Una estrategia de administración de ingresos bien implementada no implica la búsqueda ciega de una maximización de los ingresos a corto plazo. Los siguientes métodos específicos sirven para reconciliar las prácticas de administración de ingresos con la satisfacción, confianza y buena voluntad de los clientes:²⁰

- **Diseñar escalas y cercos de precios claros, lógicos y justos.** Las empresas deben especificar todas las cuotas y los gastos por iniciativa propia (por ejemplo, los cargos por cancelación o por no presentarse), con anticipación y con claridad, para que no haya sorpresas. Un método relacionado consiste en desarrollar una sencilla estructura de tarifas para que los clientes puedan entender con mayor facilidad las implicaciones financieras de una situación específica de uso. Para que un cerco tarifario sea considerado justo, los clientes deben ser capaces de entenderlo con facilidad (es decir, los cercos deben ser transparentes y abiertos), comprender su lógica y estar convencidos de que es difícil de franquear.
- **Publicar precios altos y construir cercos como descuentos.** Los cercos tarifarios que se construyen como beneficios para el cliente (es decir, descuentos) generalmente son percibidos como más justos que los que se construyen como pérdidas para el cliente (es decir, sobreprecios), incluso si las situaciones son económicamente equivalentes. Por ejemplo, una clienta que visita su salón de belleza los sábados podría percibir que el salón está especulando si le cobra un sobreprecio por ser fin de semana. Sin embargo, es más probable que acepte un precio más alto el fin de semana si el salón de belleza lo anuncia como su precio de venta y ofrece un descuento de \$5 en los cortes de pelo entre semana. Asimismo, presentar un precio de ventas alto también ayuda a incrementar el precio de referencia y, potencialmente, las percepciones de calidad, además de la sensación de ser recompensado por las visitas entre semana.
- **Comunicar los beneficios que ofrece al consumidor la administración de ingresos.** Las comunicaciones de marketing deben posicionar a la administración de ingresos como una práctica de ganancia-ganancia. Proporcionar un equilibrio entre el valor y precios distintos permite que una gama más amplia de clientes se segmenten a sí mismos y disfruten del servicio; permite que cada cliente encuentre el equilibrio entre el precio y los beneficios (valor) que satisfacen mejor sus necesidades. Por ejemplo, el cobro de un precio más alto por los mejores asientos de un teatro reconoce que algunas personas están dispuestas y pueden pagar más por un lugar mejor, además de que hace posible la venta de otros asientos a un precio más bajo.
- **Utilizar paquetes para “ocultar” descuentos.** La combinación de un servicio en un paquete oscurece de manera efectiva el precio de descuento. Cuando una línea de cruceros incluye el precio del viaje aéreo o el transporte terrestre en el paquete del crucero, el cliente sólo conoce el precio total y no el costo de los componentes individuales. El uso de paquetes generalmente imposibilita la

REVELACIONES DE LA INVESTIGACIÓN 5.1

Crimen y castigo: cómo responden los clientes a las multas y penalizaciones

Varios tipos de “penalizaciones” forman parte integral de muchas estrategias de fijación de precios, como las cuotas por retraso en la entrega de DVDs rentados, cuotas por cancelación de reservaciones de hotel y cargos por pagos tardíos de tarjetas de crédito. Las respuestas de los clientes a las penalizaciones pueden ser muy negativas, así como provocar cambios de proveedores y malas referencias “de boca en boca”. Young Kim y Amy Smith realizaron una encuesta en línea utilizando la técnica del incidente crítico (TIC). En el estudio se pidió a 201 encuestados que recordaran un incidente reciente de penalización, que describieran la situación y después completaran un conjunto de preguntas estructuradas respecto a cómo se habían sentido y cómo respondieron a tal incidente. Sus hallazgos revelaron que las respuestas negativas de los clientes se pueden disminuir de manera importante si se siguen estos tres lineamientos:

1. *Establecer penalizaciones adecuadas para la falta cometida.* La encuesta mostró que la reacción negativa de los clientes a una penalización, aumentaba de forma drástica si percibían que no era proporcional a la “falta” cometida. Los sentimientos negativos de los clientes empeoraban si eran “sorprendidos” porque la penalización se les aplicaba de manera repentina y no estaban conscientes de la tarifa o la magnitud de ésta. Estos hallazgos sugieren que las empresas pueden reducir las respuestas negativas de los clientes de manera significativa si exploran cuáles son las cantidades que se consideran razonables o justas para un “lapsus del cliente”, y si comunican con eficacia cuáles son las multas o tarifas antes de que ocurra un incidente (por ejemplo, en un banco, al usar una lista de multas, explicada con claridad y que, en el momento de la apertura de una cuenta o compra de un servicio bancario, el personal detalle las posibles multas o cuotas asociadas con diversas “violaciones”, como rebasar los límites autorizados, los cheques sobregirados o los pagos tardíos).

2. *Considerar factores causales y personalizar las penalizaciones.* El estudio reveló que las percepciones de justicia de los clientes eran menores y las respuestas negativas mayores cuando consideraban que las causas de la penalización estaban fuera de su control (“yo envié a tiempo el cheque por correo, debe haberse retrasado en la entrega”), y no cuando pensaban que estaban dentro de su control y que realmente era su culpa (“olvidé enviar el cheque por correo”). Para incrementar la percepción de justicia, las empresas podrían identificar causas de penalización comunes que generalmente están fuera del control del cliente, y permitir que el personal la cancele o reduzca las tarifas.

Por otro lado, se descubrió que los clientes que generalmente cumplen con todas las reglas y, por lo tanto no han pagado multas anteriormente, reaccionan de manera especialmente negativa si se les penaliza. Un encuestado dijo: “Siempre he hecho mis pagos a tiempo y nunca me he retrasado, ellos debían haber tomado esto en cuenta y cancelar la multa”. Las empresas de servicios deben considerar la forma en que los clientes han reaccionado a las penalizaciones en el pasado y ofrecer un trato diferencial con base en su conducta pasada, tal vez cancelando la multa en el primer incidente, y comunicarle al cliente que la siguiente ocasión sí se le cobrará.

3. *Enfocarse en la justicia y el manejo de emociones en las situaciones de penalización.* Las respuestas de los clientes dependen en gran medida de su percepción de justicia. Los clientes tienden a percibir las penalizaciones como excesivas y a responder de manera negativa si consideran que son desproporcionadas al daño o trabajo adicional provocado por el incidente. Un consumidor se quejó: “Yo consideré que esta penalización en particular (pago tardío de su tarjeta de crédito) era excesiva. Uno ya está pagando intereses muy altos; la penalización debería ser más adecuada al pago. ¡La penalización fue más alta que el pago!” Tomar en cuenta las percepciones de injusticia de los clientes podría significar, por ejemplo, que la multa por la entrega muy tardía de un DVD no debe exceder las tarifas de renta potencialmente perdidas durante ese periodo.

Las empresas de servicios también pueden hacer que las penalizaciones parezcan más justas si proporcionan explicaciones y justificaciones adecuadas. De manera ideal, las penalizaciones deben imponerse por el bien de otros clientes (por ejemplo, “le guardamos la habitación, aunque pudimos haberla asignado a un huésped de nuestra lista de espera”) o de la comunidad, pero no como un medio para generar utilidades importantes. Por último, es necesario entrenar al personal para el manejo de clientes molestos o alterados, que se quejan por las penalizaciones (vea el capítulo 13, donde se incluyen algunas recomendaciones para manejar estas situaciones).

En resumen, este estudio muestra la manera en que las empresas pueden reducir la molestia de los clientes con respecto a las penalizaciones.

Fuente: adaptado de Young “Sally” K. Kim y Amy K. Smith, “Crime and Punishment: Examining Customers’ Responses to Service Organizations’ Penalties”, *Journal of Service Research*, 8, No. 2 (2005): 162-180.

comparación de precios entre el paquete y sus componentes, lo que evita potenciales percepciones de injusticia y reducciones en los precios de referencia.

- **Cuidar a los clientes leales.** Las empresas deben construir estrategias para retener a los clientes valiosos, incluso al grado de no cobrarles la cantidad máxima en una transacción. Después de todo, la percepción de los clientes sobre precios fraudulentos no genera confianza. Los sistemas de administración de ingresos se pueden programar para que incorporen “multiplicadores de lealtad” para los clientes habituales, de manera que los sistemas de reservaciones puedan darles un nivel de “trato especial” en momentos de alta demanda, incluso cuando no están pagando tarifas de primera.

- **Utilizar la recuperación del servicio para compensar un exceso de reservaciones.** Muchas empresas de servicios exceden las reservaciones para compensar cancelaciones anticipadas y a los clientes que no se presentan. Las utilidades aumentan, pero también la incapacidad de respetar las reservaciones. El hecho de ser “rechazado” por una línea aérea o un hotel puede provocar la pérdida de lealtad de un cliente y afectar de modo negativo la reputación de una empresa. Por lo tanto, es importante respaldar los programas de reservaciones excesivas con procedimientos de recuperación de servicios bien diseñados, tales como:

1. Dar a los clientes la opción de conservar su reservación y recibir una compensación.
2. Avisar con mucha antelación que los clientes pueden hacer arreglos alternativos.
3. De ser posible, ofrecer un servicio sustituto que deleite a los clientes.

Un hotel Westin de playa ha descubierto que puede liberar su capacidad al ofrecer a los clientes que salen al día siguiente la opción de pasar su última noche sin costo en un hotel de lujo cerca del aeropuerto o en la ciudad. La retroalimentación de los clientes sobre la habitación gratuita, el servicio de lujo y una noche en la ciudad después de unas vacaciones en la playa ha sido muy positiva. Desde la perspectiva del hotel, esta práctica compensa el costo de asegurar la estancia de una noche en otro hotel con el de no rechazar a un huésped que pasará varias noches ahí y que llega el mismo día.

PUESTA EN PRÁCTICA DE LA FIJACIÓN DE PRECIOS DE SERVICIOS

Aunque generalmente se considera que la decisión principal de la fijación de precios es la cantidad que se va a cobrar, también es necesario tomar otras decisiones. La tabla 5.3 resume las preguntas que los vendedores de servicios necesitan plantearse mientras se preparan para crear e implementar una estrategia de precios bien estudiada. Veamos cada pregunta.

¿Cuánto se debe cobrar?

Las decisiones realistas en la fijación de precios son críticas para la solvencia económica. El modelo del trípode de la fijación de precios estudiado antes (figura 5.1) ofrece un punto de partida útil. Los tres elementos implican la determinación de los costos económicos relevantes que deben cubrirse con diferentes volúmenes de venta, y establecen el precio más bajo posible; la evaluación de la elasticidad de la demanda del servicio, desde las perspectivas de los proveedores y de los clientes, ayuda a establecer un precio “tope” para cualquier segmento de mercado, y el análisis de la intensidad de la competencia de precios entre los proveedores.

Se debe establecer una cifra específica para el precio. Esta tarea incluye varias consideraciones, incluyendo la necesidad de tomar en cuenta las ventajas y desventajas de establecer un precio redondeado y los aspectos éticos relacionados con el establecimiento de un precio que no incluye impuestos, cargos de servicio y otros pagos adicionales.

¿Cuál debe ser la base especificada para la fijación de precios?

No siempre es fácil definir una unidad de servicio como la base especificada para la fijación de precios. Puede haber muchas opciones. Por ejemplo, ¿el precio se debe basar en completar una tarea de servicio prometida, como reparar una pieza de equipo o limpiar una chaqueta? ¿Se debe basar en la admisión a un desempeño del servicio, como un programa educativo, un concierto o un evento deportivo? ¿Debe basarse en el tiempo, por ejemplo, utilizar una hora del tiempo de un abogado u ocupar una habitación de hotel por una noche? De manera alternativa, ¿debe relacionarse con un valor monetario asociado con la prestación del servicio, como sucede cuando una empresa de seguros ajusta sus primas para que reflejen la cantidad de cobertura que proporcionan o cuando un agente inmobiliario cobra una comisión que es un porcentaje del precio de venta de una casa?

Algunos precios de servicios están vinculados con el consumo de recursos físicos, como alimentos, bebidas, agua o gas natural. En la industria de la hospitalidad, en lugar de cobrar a los clientes una tarifa por hora cuando ocupan una mesa y sillas, los restaurantes aplican un margen de ganancia considerable a los alimentos y las bebidas consumidas. Al reconocer los costos fijos del servicio de una mesa, como un mantel limpio para cada fiesta, los restaurantes de algunos países imponen un cargo fijo que se añade al costo de los alimentos. Otros establecen un cargo mínimo por alimento

Tabla 5.3
Algunos aspectos
de los precios

<ol style="list-style-type: none">1. ¿Cuánto se debe cobrar por este servicio?<ul style="list-style-type: none">• ¿Cuáles costos intenta recuperar la organización? ¿La organización está tratando de lograr un margen de utilidad o el retorno específico sobre la inversión, con la venta de este servicio?• ¿Qué grado de sensibilidad tienen los clientes a los diferentes precios?• ¿Cuáles son los precios de la competencia?• ¿Qué descuento(s) se deberían ofrecer a partir de los precios básicos?• ¿Se acostumbra utilizar puntos de precios psicológicos (por ejemplo, \$4.95 en lugar de \$5.00)?2. ¿Cuál debe ser la base de la fijación de precios?<ul style="list-style-type: none">• La ejecución de una tarea específica.• La entrada a una instalación de servicios.• Las unidades de tiempo (hora, semana, mes, año).• El porcentaje de comisión sobre el valor de la transacción.• El consumo de recursos físicos.• La distancia geográfica cubierta.• El peso o el tamaño del objeto del servicio.• ¿Se facturará cada elemento del servicio por separado?• ¿Se debe cobrar un solo precio por todo el paquete?3. ¿Quién debe cobrar?<ul style="list-style-type: none">• La organización que proporciona el servicio.• Un intermediario especialista (agente de viajes o de boletos, banco, vendedor al detalle, etc.).• ¿Cómo se debe pagar al intermediario por su trabajo: tarifa fija o comisión?4. ¿En dónde se debe hacer el pago?<ul style="list-style-type: none">• En el lugar donde se presta el servicio.• En un local minorista o con un intermediario financiero (por ejemplo, un banco).• En el domicilio del comprador (por correo o por teléfono).5. ¿Cuándo se debe hacer el pago?<ul style="list-style-type: none">• Antes o después de la entrega del servicio.• En cuáles horarios.• Cuáles días de la semana.6. ¿Cómo se debe realizar el pago?<ul style="list-style-type: none">• En efectivo (¿la cantidad exacta o no?).• Fichas (¿dónde se pueden comprar?).• Tarjeta de almacenamiento de valor.• Cheque (¿cómo se puede verificar?).• Transferencia electrónica de fondos.• Tarjeta (de crédito o de débito).• Cuenta de crédito con el proveedor del servicio.• Cupones.• ¿Pago de terceros (por ejemplo, compañía de seguros o agencia gubernamental)?7. ¿Cómo se deben comunicar los precios al mercado meta?<ul style="list-style-type: none">• ¿En cuál medio de comunicación? (anuncios, gráficos, exhibidores electrónicos, vendedores, personal de atención al cliente).• ¿Cuál debe ser el contenido del mensaje (cuánto énfasis se debe poner al precio)?

por persona. Las empresas de transporte acostumbran cobrar de acuerdo con la distancia, y las compañías de carga utilizan una combinación del peso o volumen cúbico y distancia para establecer sus tarifas. Una política como ésta tiene la virtud de la consistencia y refleja el cálculo de un costo promedio por milla (o kilómetro). Sin embargo, ignoran la fortaleza relativa del mercado en distintas rutas, que se debería de incluir si se utiliza un sistema de administración de ingresos. La simplicidad puede sugerir una tarifa fija, como sucede con los precios que cobran los sistemas postales por las cartas nacionales que no rebasan cierto peso, o una tarifa para los paquetes que agrupan distancias geográficas en zonas amplias.

En algunos servicios, los precios pueden incluir cobros separados para el acceso y para el uso. Investigaciones recientes sugieren que las cuotas de acceso o suscripción son un importante impulsor

de la adopción y de la retención de los clientes, en tanto que las cuotas de uso son impulsores mucho más importantes del uso real.²¹

Paquetes de precios

Como hemos dicho varias veces en este libro, muchos servicios unen un producto básico con una variedad de servicios complementarios. Los servicios de alimentos y del bar en un crucero son un ejemplo, y el servicio de equipaje en un tren o un avión es otro. ¿Estos servicios se deben agrupar bajo un precio único (denominado *paquete*) o se debe fijar un precio a cada elemento? De acuerdo con el grado en que la gente prefiera evitar hacer muchos pagos pequeños, los paquetes de precios son preferibles y más sencillos de administrar. Sin embargo, si a los clientes les disgusta creer que están pagando elementos de productos que no utilizan, los precios por artículo son mejores.

Los paquetes de precios ofrecen a las empresas cierta utilidad garantizada por parte de cada cliente, además de que el cliente puede tener de antemano una idea clara de la cantidad que deberá pagar. Los precios por artículo permiten que los clientes tengan flexibilidad en lo que deciden adquirir y pagar.²² Sin embargo, se pueden sentir molestos si descubren que el precio real de lo que consumen, aumentado por todos los aspectos “adicionales”, es mucho más alto del precio base anunciado que los atrajo en primera instancia.

Descuentos

Los descuentos de precios selectivos, dirigidos a segmentos de mercado específicos, pueden ofrecer oportunidades importantes para atraer nuevos clientes y utilizar la capacidad que de otra manera quedaría sin uso. Sin embargo, a menos que se utilice con cercos tarifarios eficaces que permitan atraer a segmentos específicos, las estrategias de descuento deben aplicarse con cautela. Estas estrategias reducen el precio promedio y la contribución recibida, y podrían atraer clientes que sólo son leales con la empresa que ofrece el precio más bajo en la siguiente transacción. Los descuentos por volumen en ocasiones se utilizan para fortalecer la lealtad de grandes clientes corporativos que, de otra manera, distribuirían sus compras entre varios proveedores diferentes.

¿Quién debe cobrar?

Como vimos en el capítulo 3, los servicios complementarios incluyen información, toma de pedidos, facturación y pago. Los clientes aprecian cuando una empresa permite obtener información de precios y hacer reservaciones con facilidad. Los clientes también esperan una facturación bien presentada y procedimientos cómodos para hacer pagos. En ocasiones, las empresas delegan estas tareas a intermediarios, como agentes de viajes que hacen reservaciones de hotel y de transporte y recogen el pago de los clientes, y agentes de boletos que venden asientos para teatros, salas de conciertos y estadios deportivos. Aunque el proveedor original paga una comisión, el intermediario es capaz de ofrecer a los clientes mayor conveniencia en términos de dónde, cuándo y cómo realizar el pago. El uso de intermediarios también genera ahorros netos en los costos administrativos. No obstante, en la actualidad muchas empresas de servicios están promoviendo sus páginas de Internet como canales directos para autoservicio del cliente, evitando así a los intermediarios tradicionales y el pago de comisiones.

¿En dónde se debe hacer el pago?

Los locales de prestación de servicios no siempre están bien ubicados. Por ejemplo, los aeropuertos, teatros y estadios suelen estar a cierta distancia de donde viven o trabajan los clientes potenciales. Cuando los consumidores tienen que comprar un servicio antes de usarlo, hay beneficios obvios en el uso de intermediarios que están mejor ubicados o que permiten el pago por correo o transferencia bancaria. Cada vez más organizaciones aceptan reservaciones telefónicas, por Internet y fax, y pagos con tarjeta de crédito.

¿Cuándo se debe hacer el pago?

Dos opciones básicas son pedir a los clientes que paguen por adelantado (como en el caso de pago de entradas, boletos de avión o estampillas postales) o cobrarles una vez que se ha entregado el servicio, como las cuentas de restaurantes o el cobro de una reparación. En ocasiones, un proveedor de servicios pide un pago inicial antes de la prestación del servicio, y cobra el monto restante posteriormen-

te. Este método es muy común en los trabajos de reparación y mantenimiento costosos, cuando la empresa, a menudo un negocio pequeño con capital de trabajo limitado, necesita comprar materiales de manera anticipada.

Pedir a los clientes que paguen por adelantado significa que el comprador está pagando antes de recibir los beneficios. Sin embargo, los prepagos pueden ser ventajosos para el cliente y para el proveedor. Hay ocasiones en que no es cómodo pagar de manera regular un servicio habitual cada vez que se utiliza, como el servicio postal o el transporte público. Para ahorrar tiempo y esfuerzo, es probable que los clientes prefieran la comodidad de comprar una tira de estampillas o un pase de viaje mensual. Las organizaciones de artes escénicas, con fuertes necesidades de financiamiento previo, ofrecen boletos de descuento por suscripción para recibir dinero antes de que inicie la temporada.

Por último, el momento del pago puede determinar los patrones de uso. En un análisis de los registros de pago y asistencia de un gimnasio en Colorado, John Gourville y Dilip Soman encontraron que los patrones de uso de los miembros, estaban muy relacionados con sus esquemas de pago. Cuando los miembros pagaban anualmente, utilizaban más el gimnasio durante los meses inmediatamente posteriores al pago, y luego disminuía su asistencia hasta el siguiente pago; los miembros con planes de pago mensuales utilizaban el gimnasio de manera mucho más consistente y eran más propensos a renovar la membresía, quizás debido a que el pago mensual los animaba a utilizar el servicio que estaban pagando.

Gourville y Soman concluyeron que el momento del pago se puede utilizar de manera más estratégica para administrar el uso de la capacidad. Por ejemplo, si un club de golf desea reducir la demanda durante su época de mayor actividad, podría cobrar sus cuotas mucho tiempo antes de que la temporada inicie (por ejemplo, en enero en lugar de mayo o junio), porque la molestia de haber pagado ya habrá desaparecido cuando lleguen los meses de verano de mayor actividad, reduciendo así su necesidad de obtener “el valor de su dinero”. Una reducción en la demanda durante el periodo de mayor actividad permitiría que el club incrementara su membresía.²³

¿Cómo se debe realizar el pago?

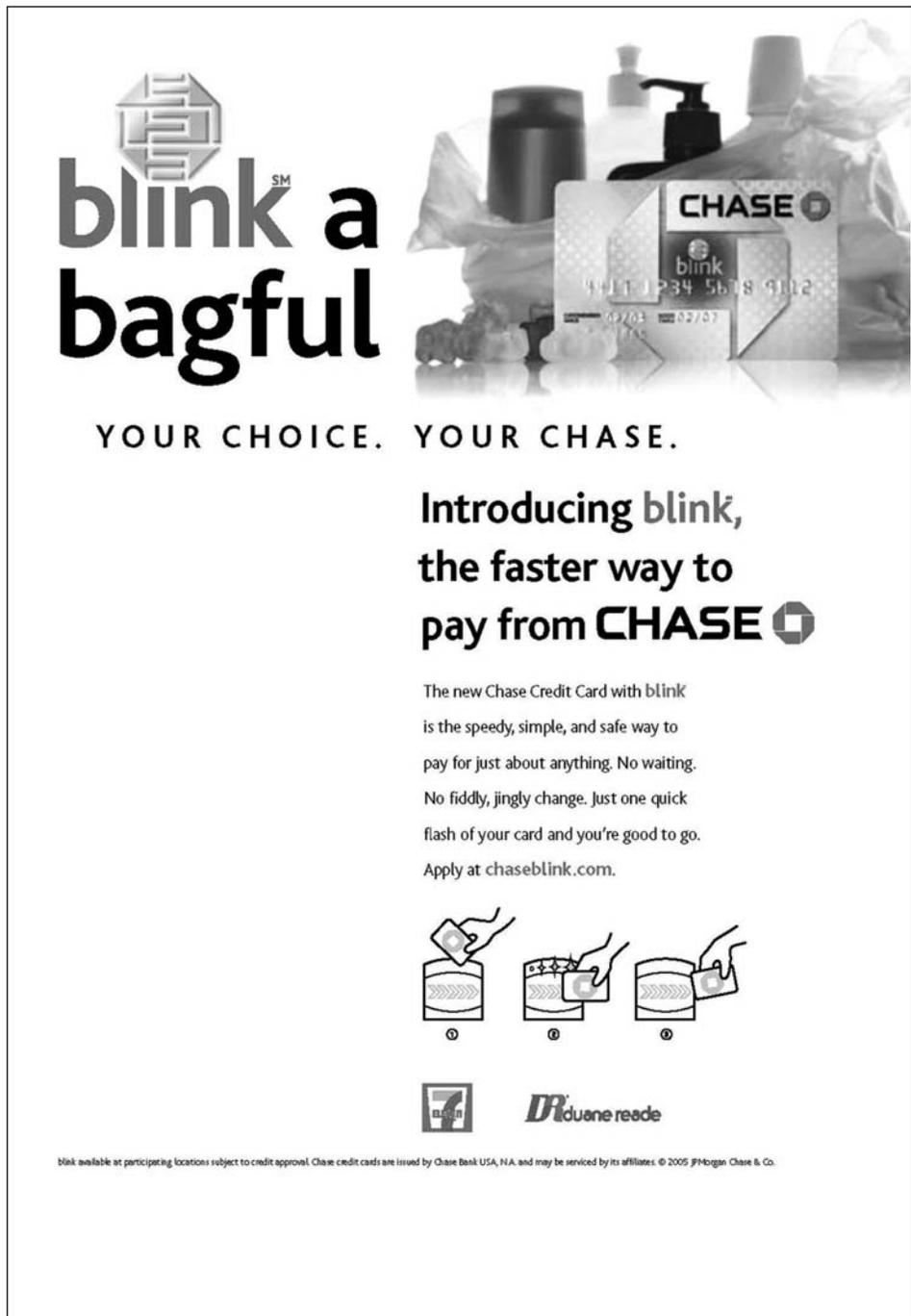
Como vimos en la tabla 5.3, hay muchas formas de pago. Aparentemente el pago en efectivo es el método más sencillo, pero plantea problemas de seguridad y no es cómodo cuando se requiere la cantidad de dinero exacta (por ejemplo, para operar máquinas). La aceptación de pagos con cheque para todas las compras, excepto las pequeñas, es muy común en la actualidad y ofrece beneficios a los clientes, aunque requiere de controles para evitar cheques sin fondos, tales como un cargo elevado por cheques rebotados (entre \$15 y \$20, además de los costos bancarios, es un cargo muy común en las tiendas al detalle).

Las tarjetas de crédito y de débito se pueden usar en todo el mundo. Puesto que su aceptación se ha vuelto casi universal, los negocios que se rehúsan a aceptarlas cada vez tienen mayores desventajas competitivas. Muchas empresas también ofrecen a los clientes la comodidad de una cuenta de crédito, la cual genera una relación de membresía entre el cliente y la compañía. Otros procedimientos de pago incluyen las fichas o cupones como complemento o en lugar del dinero en efectivo. Las fichas con un valor predeterminado pueden simplificar el proceso de pago de peaje en puentes y carreteras o las tarifas del transporte público. En ocasiones las agencias de servicio social proporcionan cupones a los ancianos o a las personas de bajos ingresos. Este tipo de políticas logran los mismos beneficios que los descuentos, pero evitan la necesidad de publicar precios diferentes y de contratar cajeros para que verifiquen el cumplimiento de los requisitos.

Otros procedimientos cada vez más utilizados son los sistemas de prepago, mediante tarjetas que almacenan valor en una tira magnética o en un microcircuito interior. Sin embargo, las empresas de servicios que desean aceptar este tipo de pagos primero deben instalar lectores de tarjetas. Los mercadólogos de servicios deben recordar que la simplicidad y la rapidez con la que se realiza el pago pueden influir en la manera en que el cliente percibe la calidad del servicio en general. Para ahorrar tiempo y esfuerzo a sus clientes, Chase Bank ha introducido tarjetas de crédito con lo que denomina “parpadeo”, una tecnología que puede ser leída por una terminal en el punto de venta sin necesidad de tocarla físicamente (figura 5.8).

Un estudio reciente encontró que el mecanismo de pago tiene un efecto sobre el gasto total de los clientes, especialmente para artículos de consumo discrecional, como la compra de café.²⁴ Mientras menos tangible o inmediato sea el mecanismo de pago, más gastan los consumidores. El dinero en efectivo es el más tangible (es decir, los consumidores son más cuidadosos y gastan menos), seguido

Figura 5.8
Chase anuncia su
nuevo servicio de
escaneo rápido
de tarjeta de crédito



The advertisement features a Chase credit card with the 'blink' logo and a barcode-like pattern. The card is shown next to various items in a shopping bag, including a bottle of lotion, a spray bottle, and a plastic bag. The text 'blink a bagful' is prominently displayed in a large, bold font. Below this, the slogan 'YOUR CHOICE. YOUR CHASE.' is written. The main headline reads 'Introducing blink, the faster way to pay from CHASE' with the Chase logo. A short paragraph describes the service as 'speedy, simple, and safe' and provides the website 'chaseblink.com'. At the bottom, there are three numbered icons showing the card being used at a point-of-sale terminal, followed by the logos for '7-Eleven' and 'Duane Reade'.

blinkSM a
bagful

YOUR CHOICE. YOUR CHASE.

Introducing blink,
the faster way to
pay from **CHASE** 

The new Chase Credit Card with blink
is the speedy, simple, and safe way to
pay for just about anything. No waiting.
No fiddly, jingly change. Just one quick
flash of your card and you're good to go.
Apply at chaseblink.com.

blink available at participating locations; subject to credit approval. Chase credit cards are issued by Chase Bank USA, N.A. and may be serviced by its affiliates. © 2005 JPMorgan Chase & Co.

Cortesía de JP Morgan Chase & Company.

por las tarjetas de crédito, las tarjetas de prepago y, por último, mecanismos más sofisticados e incluso menos tangibles de inmediato como los pagos por medio de la factura del teléfono móvil.

¿Cómo se deben comunicar los precios al mercado meta?

La tarea final, una vez que los demás aspectos se han abordado, consiste en decidir la mejor manera en que se pueden comunicar las políticas de precios de la organización a sus mercados meta. La gente

necesita conocer el precio de algunos productos mucho tiempo antes de la compra. Es probable que también necesiten saber cómo, cuándo y dónde pueden pagar ese precio. Esta información debe presentarse en forma legible y sin ambigüedades para que los clientes no se confundan ni cuestionen las normas éticas de la empresa. Desalentada por la complejidad de los planes de llamadas de teléfonos celulares en Estados Unidos, la Consumers Union ha exigido un resumen sencillo y estandarizado de las características de cada plan de llamadas para que los consumidores puedan comparar fácilmente las ofertas de la competencia. Esto sería similar al estilo impreso del recuadro que exige el gobierno en todas las solicitudes de tarjetas de crédito el cual establece, en un formato estándar y con letra legible, las tasas y términos esenciales de la oferta.²⁵

Los gerentes deben decidir si al anunciar el servicio incluirán información sobre precios. Tal vez sería apropiado relacionar el precio con los costos de los productos de la competencia. Por supuesto, los vendedores y los representantes de servicio al cliente deben ser capaces de dar respuestas rápidas y precisas a las dudas de los clientes sobre los precios, el pago y el crédito. Señalamientos adecuados en los puntos de venta evitarán que los miembros del personal tengan que responder preguntas básicas sobre los precios.

Por último, cuando el precio se presente en una factura detallada, los comerciantes deben asegurarse de que sea precisa y clara. Las facturas de hospitales, que pueden incluir muchas páginas y contener docenas o incluso cientos de artículos, han sido muy criticadas por su imprecisión. Las facturas de hoteles, a pesar de contener pocos artículos, también son evidentemente imprecisas. Un estudio estimó que es probable que los viajeros de negocios en Estados Unidos estén pagando alrededor de medio billón de dólares al año como excedente por sus habitaciones de hotel, debido a que el 11.6 por ciento de las facturas son incorrectas, lo que resulta en un sobrepago promedio de \$11.36.²⁶

CONCLUSIÓN

Para determinar una efectiva estrategia de fijación de precios, una empresa debe entender con claridad sus costos, el valor creado para los clientes y la estrategia de precios de sus competidores. La definición de los costos es más difícil en un negocio de servicios que en una operación de manufactura. Sin una buena comprensión de los costos, los gerentes no pueden estar seguros de que los precios establecidos sean suficientes para recuperar todos los costos.

Otro desafío consiste en relacionar el valor que los clientes perciben en un servicio con el precio que están dispuestos a pagar por él. Este paso requiere la comprensión de otros costos a los que puede incurrir el cliente en la compra y en el uso, incluyendo desembolsos de naturaleza no económica como tiempo y esfuerzo. Los gerentes también necesitan reconocer la probabilidad de que no todos los clientes valoran de la misma forma el mismo servicio, lo que ofrece un potencial para establecer precios diferentes para distintos segmentos de mercado.

No podemos comparar los precios de la competencia dólar por dólar. La localización y duración de los servicios suele ser específica, y los servicios de la competencia poseen su propio conjunto de costos monetarios y no monetarios relacionados, en ocasiones al grado de que los precios reales se vuelven secundarios al hacer comparaciones. Las estrategias

de fijación de precios basadas en la competencia necesitan tomar en cuenta todos esos factores.

La administración de los ingresos es una herramienta poderosa que sirve para manejar la demanda y fijar precios, a los diferentes segmentos, que sean cercanos a sus valores percibidos. Los cercos tarifarios físicos y no físicos bien diseñados ayudan a definir los “productos” para cada segmento meta. Sin embargo, la administración de ingresos se debe implementar de manera cuidadosa, para asegurar que la satisfacción de los clientes y la justicia percibida no se vean comprometidas.

Una estrategia de fijación de precios debe abordar los temas centrales del costo que se cobrará por vender una unidad de servicio en un momento específico (sin importar cómo se defina esa unidad). Debido a que con frecuencia los servicios combinan múltiples elementos, las estrategias de precios necesitan ser muy creativas.

Por último, las empresas deben cuidar que sus escalas de precios no se vuelvan complejas y difíciles de comparar, para no confundir a los clientes. La política de una creación deliberada de escalas de precios confusas, incluyendo el ocultamiento de ciertos costos que sólo se vuelven evidentes para los clientes después del uso, puede provocar acusaciones de conducta poco ética, pérdida de la confianza y de la satisfacción del cliente.

PREGUNTAS DE REPASO

1. ¿Qué papel tienen la fijación de precios de servicios y la administración de ingresos en un modelo de negocios?
2. ¿De qué manera se pueden integrar los tres métodos principales de fijación de precios de servicios, para llegar a un buen precio para un servicio específico?
3. ¿Cómo una empresa de servicios puede calcular sus costos unitarios con propósitos de fijación de precios? ¿De qué manera afecta el uso pronosticado y el uso real de la capacidad a los costos de unidad y a la rentabilidad?
4. ¿Por qué no debemos comparar los precios de los competidores dólar por dólar en un contexto de servicios?
5. ¿Por qué el precio establecido por la empresa es sólo un componente, y a menudo no el más importante, del costo total para el consumidor? ¿Cuándo debemos eliminar totalmente costos no relacionados con el precio, incluso si eso implica costos más elevados y cobrar un precio más alto?
6. ¿Qué papel tienen los costos no monetarios en un modelo de negocios, y cómo se relacionan con las percepciones del cliente del intercambio de valor ofrecido?
7. ¿Qué es la administración de ingresos, cómo funciona y qué tipo de operaciones de servicio se benefician más de los buenos sistemas de administración de ingresos y por qué?

8. ¿Por qué los aspectos éticos y las percepciones de justicia son elementos importantes al diseñar estrategias de precios de servicios y estrategias de administración de ingresos? ¿Cuáles son las posibles respuestas de los clientes a las estrategias de precios de servicios o las políticas que se perciben como injustas?
9. ¿Cómo podemos incrementar la percepción de justicia de las estrategias de precios y cuáles son las implicaciones de estas recomendaciones? ¿De qué manera se pueden mitigar las percepciones de injusticia y crear percepciones de justicia?
10. ¿De qué manera se pueden cobrar precios diferentes a distintos segmentos sin que los clientes se sientan engañados? ¿Cómo podemos, incluso, cobrarle al mismo cliente distintos precios en diferentes momentos, contextos y ocasiones, y al mismo tiempo ser considerados justos?
11. ¿Cuáles son las siete decisiones fundamentales que deben tomar los gerentes al diseñar una estrategia de fijación de precios efectiva?

EJERCICIOS DE APLICACIÓN

1. Seleccione una organización de servicios y averigüe cuáles son sus políticas y métodos de fijación de precios. ¿En cuáles aspectos son similares o diferentes a las que estudiamos en este capítulo?
2. Desde la perspectiva del cliente, ¿qué es útil para definir el valor en los siguientes servicios: a) un salón de belleza; b) una empresa legal especializada en negocios y en leyes fiscales, y c) un club nocturno?
3. Explore dos modelos de negocios muy exitosos, basados en estrategias innovadoras de fijación de precios de servicios y/o de administración de los ingresos, e identifique dos modelos de negocios que hayan fracasado debido a problemas en su estrategia de fijación de precios o de administración de ingresos. ¿Qué lecciones aprendió del análisis de estas estrategias exitosas y fallidas de fijación de precios y de administración de ingresos?
4. Revise facturas recientes que haya recibido de un negocio de servicios, como del teléfono, reparación del automóvil, televisión por cable y tarjetas de crédito. Evalúe cada una de ellas con respecto a los siguientes criterios: a) apariencia general y claridad de la presentación; b) facilidad para la comprensión de los términos de pago; c) eliminación de términos y definiciones confusas; d) nivel de detalle apropiado; e) cargos imprevistos ("ocultos"); f) precisión; g) facilidad de acceso del cliente al servicio en caso de problemas o disputas.
5. ¿Cómo se podría aplicar la administración de ingresos en a) una empresa profesional (por ejemplo, de consultoría); b) un restaurante, y c) un campo de golf? ¿Cuáles cercos tarifarios utilizaría y por qué?
6. Reúna los programas de pagos de tres proveedores líderes del servicio de telefonía celular. Identifique todas las dimensiones del precio (por ejemplo, tiempo aire, cuotas de suscripción, minutos gratuitos, cobro del tiempo aire por segundo, por 6 segundos, por minuto, tiempo aire de promoción, etc.) y los niveles de precios para cada dimensión (es decir, el rango que ofrecen quienes participan en el mercado). Determine el perfil de uso de un segmento meta en particular (por ejemplo, un joven ejecutivo que utiliza el teléfono, principalmente para llamadas personales, o un estudiante de tiempo completo). Con base en el perfil de uso, determine al proveedor con el costo más bajo. Luego mida la escala de precios de preferencia de su segmento meta (por ejemplo, por medio de un análisis conjunto). Por último, aconseje al proveedor más pequeño la forma de rediseñar su esquema de precios para hacerlo más atractivo ante el segmento meta que usted eligió.
7. Considere un servicio de su elección y elabore un esquema de fijación de precios detallado. Aplique las siete preguntas que los mercadólogos deben responder para diseñar una escala de precios eficaz.

NOTAS

1. Joan Magretta, "Why Business Models Matter", *Harvard Business Review*, 80 (mayo, 2002): 86-92.
2. Daniel J. Goebel, Greg W. Marshall y William B. Locander, "Activity Based Costing: Accounting for a Marketing Orientation", *Industrial Marketing Management*, 27, No. 6 (1998): 497-510; Thomas H. Stevenson y David W. E. Cabell, "Integrating Transfer Pricing Policy and Activity-Based Costing", *Journal of International Marketing*, 10, No. 4 (2002): 77-88.
3. Robin Cooper y Robert S. Kaplan, "Profit Priorities from Activity-Based Costing", *Harvard Business Review*, 69, No. 3 (mayo-junio, 1991): 130-135.
4. Antonella Carù y Antonella Cugini, "Profitability and Customer Satisfaction in Services: An Integrated Perspective Between Marketing and Cost Management Analysis", *International Journal of Service Industry Management*, 10, No. 2 (1999): 132-156.
5. Kristina Heinonen, "Reconceptualizing Customer Perceived Value: The Value of Time and Place", *Managing Service Quality*, 14, No. 3 (2004): 205-215.
6. Gerald E. Smith y Thomas T. Nagle, "How Much Are Customers Willing to Pay?", *Marketing Research* (invierno, 2002): 20-25.
7. Valarie A. Zeithaml, "Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence", *Journal of Marketing*, 52 (julio, 1988): 2-21 Un trabajo reciente que explora conceptos alternativos del valor, es el de Chien-Hsin Lin, Peter J. Sher y Hsin-Yu Shih, "Past Progress and Future Directions in Conceptualizing Customer Perceived Value", *International Journal of Service Industry Management*, 16, No 4 (2005): 318-336.
8. Hermann Simon, "Pricing Opportunities and How to Exploit Them", *Sloan Management Review*, 33 (invierno, 1992): 71-84.
9. Este análisis se basa principalmente en Leonard L. Berry y Manjit S. Yadav, "Capture and Communicate Value in the Pricing of Services", *Sloan Management Review*, 37 (verano, 1996): 41-51.
10. Frederick F. Reichheld, *The Loyalty Effect* (Boston: Harvard Business School Press, 1996): 82-84.

11. Anna S. Mattila y Jochen Wirtz, "The Impact of Knowledge Types on the Consumer Search Process. An Investigation in the Context of Credence Services", *International Journal of Service Industry Management*, 13, No. 3 (2002): 214-230.
12. Leonard L. Berry, Kathleen Seiders y Dhruv Grewal, "Understanding Service Convenience", *Journal of Marketing*, 66 (julio, 2002): 1-17.
13. Para conocer la aplicación de la administración de ingresos en las industrias que pertenecen a contextos diferentes de los tradicionales en las líneas aéreas, los hoteles y la renta de automóviles, vea Anthony Ingold, Una McMahon-Beattie y Ian Yeoman (eds.). *Yield Management Strategies for the Service Industries*, 2a. ed. (London: Continuum, 2000); Sheryl E. Kimes y Jochen Wirtz, "Perceived Fairness of Revenue Management in the US Golf Industry", *Journal of Revenue and Pricing Management*, 1, No. 4 (2003): 332-344; Sheryl E. Kimes y Jochen Wirtz, "Has Revenue Management Become Acceptable? Findings from an International Study and the Perceived Fairness of Rate Fences", *Journal of Service Research*, 6 (noviembre, 2003): 125-135; Richard Metters y Vicente Vargas, "Yield Management for the Nonprofit Sector", *Journal of Service Research*, 1 (febrero, 1999): 215-226; Sunmee Choi y Anna S. Mattila, "Hotel Revenue Management and Its Impact on Customers' Perception of Fairness", *Journal of Revenue and Pricing Management*, 1, No 4 (2004): 303-314; Alex M. Susskind, Dennis Reynolds y Eriko Tsuchiya, "An Evaluation of Guests' Preferred Incentives to Shift Time-Variable Demand in Restaurants", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44, No. 1 (2004): 68-84; Parijat Dube, Yezekael Hayel y Laura Wynter, "Yield Management for IT Resources on Demand: Analysis and Validation of a New Paradigm for Managing Computing Centres", *Journal of Revenue and Pricing Management*, 4, No 1 (2005): 24-38.
14. Hermann Simon y Robert J. Dolan, "Price Customization", *Marketing Management* (otoño, 1998): 11-17.
15. Lisa E. Bolton, Luk Warlop y Joseph W. Alba, "Consumer Perceptions of Price (Un)Fairness", *Journal of Consumer Research*, 29, No. 4 (2003): 474-491; Lan Xia, Kent B. Monroe y Jennifer L. Cox, "The Price is Unfair! A Conceptual Framework of Price Fairness Perceptions", *Journal of Marketing*, 68 (octubre, 2004): 1-15. Christian Homburg, Wayne D. Hoyer y Nicole Koschate, "Customer's Reactions to Price Increases: Do Customer Satisfaction and Perceived Motive Fairness Matter?", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33, No. 1 (2005): 36-49.
16. Scott Adams, *The Dilbert™ Future-Thriving on Business Stupidities in the 21st Century* (Nueva York: HarperBusiness, 1997): 160.
17. Ian Ayres y Barry Nalebuff, "In Praise of Honest Pricing", *Sloan Management Review* (otoño, 2003): 24-28.
18. Dean Foust, "Protection Racket? As Overdraft and Other Fees Become Huge Profit Sources for Banks, Critics See Abuses", *Business Week* (5 de febrero, 2005): 68-89.
19. Los ejemplos y datos bancarios de esta sección fueron tomados de Dean Foust, "Protection Racket? As Overdraft and Other Fees Become Huge Profit Sources for Banks, Critics See Abuses", *Business Week* (5 de febrero, 2005): 68-89.
20. Partes de esta sección se basan en Jochen Wirtz, Sheryl E. Kimes, Jeannette P. T. Ho y Paul Patterson, "Revenue Management: Resolving Potential Customer Conflicts", *Journal of Revenue and Pricing Management*, 2, No. 3 (2003): 216-228.
21. Peter J. Danaher, "Optimal Pricing of New Subscription Services: An Analysis of a Market Experiment", *Marketing Science*, 21 (primavera, 2002): 119-129; Gilia E. Fruchter y Ram C. Rao, "Optimal Membership Fee and Usage Price over Time for a Network Service", *Journal of Services Research*, 4 (2001): 3-15.
22. Avery Johnson, "Northwest to Charge Passengers in Coach for Meals", *The Wall Street Journal* (16 de febrero, 2005).
23. John Gourville y Dilip Soman, "Pricing and the Psychology of Consumption", *Harvard Business Review*, 80 (septiembre, 2002): 90-96.
24. Dilip Soman, "The Effect of Payment Transparency on Consumption: Quasi-Experiments from the Field", *Marketing Letters*, 14, No. 3 (2003): 173-183.
25. "Needed: Straight Talk About Cellphone Calling Plans", *Consumer Reports* (febrero, 2003): 18.
26. Veá, por ejemplo, Anita Sharpe, "The Operation Was a Success; The Bill Was Quite a Mess", *The Wall Street Journal* (17 de septiembre, 1997): 1; Gary Stoller, "Hotel Bill Mistakes Mean Many Pay Too Much", *USA Today* (12 de julio, 2005), obtenido en www.news.yahoo.com/s/usatoday

Capítulo

6

Educación de clientes y promoción de la proposición de valor

La vida es para una generación; un buen nombre es para siempre.

—PROVERBIO JAPONÉS

La educación cuesta dinero, pero también la ignorancia.

—SIR CLAUS MOSER

La comunicación es la actividad de marketing más visible o audible, algunos dirían entrometida, pero su valor es limitado, a menos que se utilice de manera inteligente en conjunto con otros esfuerzos de marketing. Un viejo axioma del marketing dice que la manera más rápida de matar a un mal producto consiste en anunciarlo mucho. De la misma forma, una estrategia de marketing que no está bien planeada e investigada ni diseñada para entregar, digamos, nuevos servicios con base en Internet a un precio razonable, tiene grandes probabilidades de fracasar si la gente no conoce el servicio, cómo acceder a él o cómo utilizarlo para sacarle el mayor provecho. Por esta razón definimos el elemento de la comunicación de marketing de las 8 Ps como *promoción y educación*.

Por medio de la comunicación, los mercadólogos explican y promueven la proposición de valor que su empresa ofrece. Ellos informan a sus clientes y a sus prospectos de los segmentos meta sobre diversos aspectos del servicio, como sus características y beneficios, precios y otros costos, los canales a través de los cuales se entrega y el lugar y momento en que está disponible. Cuando lo consideran apropiado, crean argumentos persuasivos sobre el uso de un servicio particular y buscan crear preferencias por la marca de su empresa. Además, mediante instrucciones personales de los empleados que tienen contacto con el cliente y del uso de herramientas educativas, los mercadólogos tratan de ayudar a los clientes a tomar decisiones bien informadas y a convertirse en participantes eficientes en el proceso de entrega del servicio.

El campo de la comunicación de marketing está rodeado de mucha confusión. Algunas personas aún definen este elemento de la mezcla de marketing de servicios con un concepto muy limitado. Las comunicaciones deben considerarse de

una forma más amplia que sólo el uso de publicidad pagada en los medios, relaciones públicas y vendedores profesionales. En la actualidad hay muchas otras formas para que un negocio de servicios se comunique con sus clientes actuales y potenciales. La ubicación y la atmósfera de una instalación de prestación de servicios incorpora características de diseño, como el uso consistente de colores y elementos gráficos, la apariencia y conducta de los empleados, el diseño de una página de Internet, y todos estos elementos contribuyen a dar una impresión en la mente del cliente que refuerza o contradice el contenido específico de los mensajes formales de comunicación. En los últimos años se ha visto el surgimiento de nuevas y emocionantes oportunidades para llegar a clientes potenciales a través de Internet, con diferentes grados de alcance y especificidad de mensajes que antes eran inimaginables, especialmente en los mercados de consumo.

En este capítulo exploramos las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles son los aspectos distintivos de la naturaleza de las comunicaciones de marketing para servicios?
2. ¿Cuáles son los elementos de la mezcla de marketing de comunicaciones y cuáles son las fortalezas y debilidades de cada elemento en un contexto de servicios?
3. ¿Cómo afecta a la estrategia de comunicación el nivel de contacto con los clientes?
4. ¿Cómo se deben definir los objetivos de la comunicación de marketing?
5. ¿Cuál es el valor potencial de Internet, de la telefonía celular y de otros medios electrónicos nuevos como canales de comunicación?

EL PAPEL DE LA COMUNICACIÓN DE MARKETING

En un entorno de servicios, las herramientas de comunicación de marketing son especialmente importantes porque ayudan a crear imágenes poderosas y una sensación de credibilidad, confianza y certeza. Las comunicaciones de marketing, en una forma u otra, son esenciales para el éxito de una empresa. Sin comunicaciones efectivas, es probable que los clientes potenciales nunca conozcan la existencia de la misma, lo que ésta puede ofrecerles, la proposición de valor de cada uno de sus productos y la forma de utilizarlos para obtener el mayor provecho. Es más fácil que los clientes sean persuadidos por los competidores y sus ofertas, por lo que no habría una administración y un control dinámicos de la identidad de la empresa. Veamos algunas tareas específicas que se pueden realizar por medio de la comunicación de marketing.

Adición de valor por medio del contenido de la comunicación

La información y la consulta representan formas importantes para añadir valor a un producto. Es probable que los clientes potenciales necesiten información y consejo sobre las opciones de servicios disponibles, dónde y cuándo pueden obtener éstos, cuánto cuestan y cuáles son las características, funciones y beneficios específicos del servicio. Las empresas también utilizan comunicaciones de marketing para persuadir a los clientes meta de que su producto de servicio ofrece la mejor solución para sus necesidades, con respecto a las ofertas de las empresas de la competencia. En la figura 6.1 encontrará un anuncio sobre la forma en que Wausau transmite esto, basado en su gran experiencia en la prevención y manejo de accidentes en el lugar de trabajo.

Los esfuerzos de comunicación no sólo sirven para atraer nuevos usuarios, sino también para mantener el contacto con los clientes ya existentes y establecer relaciones con ellos. El cultivo de las relaciones con el cliente depende de una base de datos de ellos actualizada y detallada, y de la capacidad de utilizarla de una forma personalizada.

Las técnicas para mantener el contacto con los clientes y fomentar su lealtad incluyen el correo directo, los contactos por teléfono u otras formas de telecomunicación como correos electrónicos, páginas web e incluso mensajes de texto a través de teléfonos móviles. Los médicos, los dentistas y los servicios de mantenimiento del hogar a menudo envían a sus clientes recordatorios de verificación anual. Algunos negocios incluso mandan tarjetas de cumpleaños y de aniversario a sus clientes más

Figura 6.1
Wausau promueve su innovador programa "people@work", dirigido a los empleados

**WE'LL HELP GET INJURED EMPLOYEES
BACK TO WORK FASTER.
AND SOMETIMES, AROUND WORK FASTER.**

People are human. Accidents happen. Even with all the loss prevention in the world. Which is why having a plan to deal with accidents is just as important as having a plan to avoid them in the first place. That's where our People@Work™ program comes in. At Wausau, we'll work with you to develop a return-to-work program that fits your needs. From simplifying the claim process to coordinating with health care providers, we'll make sure your employees get the medical care they need on a timely basis. We'll also work with you to find medically appropriate transitional duties employees can perform while they heal. This allows them to return to work sooner, which can boost morale and productivity, and speed recovery. All of which can have a positive impact on your bottom line. And, of course, our loss prevention experts will work with you to help ensure that **PRICE ≠ COST.** accidents don't happen in the first place. It's all part of Wausau TotalValue™ For more, contact your Wausau representative or appointed Wausau broker.

Wausau
COMMERCIAL AUTO GENERAL LIABILITY PROPERTY UMBRELLA WORKERS COMPENSATION

BOTTOM LINE, A BETTER VALUE.™ | Wausau Insurance Companies
2000 Westwood Drive, Wausau, WI 54401
www.wausau.com *A+ (Excellent) A.M. Best Rating

Cortesía de Wausau Insurance.

importantes. Los bancos y las compañías de servicios públicos a menudo incluyen una breve hoja informativa con sus estados de cuenta, o imprimen información personalizada en cada uno de ellos con la intención de vender servicios adicionales.

LA COMUNICACIÓN DE SERVICIOS PLANTEA DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES

Las estrategias de comunicación de marketing tradicionales fueron determinadas principalmente por las necesidades y prácticas asociadas con el marketing de bienes manufacturados. Sin embargo, varias de las diferencias que distinguen a los servicios de los bienes tienen un efecto importante en la manera en

Tabla 6.1
Estrategias publicitarias para superar la intangibilidad

PROBLEMA DE INTANGIBILIDAD	ESTRATEGIA PUBLICITARIA DESCRIPCIÓN	DESCRIPCIÓN
EXISTENCIA INCORPÓREA	REPRESENTACIÓN FÍSICA	MOSTRAR COMPONENTES FÍSICOS DEL SERVICIO
Generalidad:		
• Para aseveraciones objetivas	Documentación del sistema	Documentar de manera objetiva la capacidad física del sistema.
	Documentación del desempeño	Documentar y citar estadísticas de desempeños anteriores.
• Para aseveraciones subjetivas	Episodio de desempeño del servicio	Presentar un incidente real de la prestación de un servicio.
Imposibilidad de búsqueda de información	Documentación de consumo	Obtener y presentar testimonios de clientes.
	Documentación sobre reputación	Citar desempeños auditados de forma independiente.
Abstracción	Episodio de consumo del servicio	Captar y mostrar a clientes típicos obteniendo beneficios del servicio.
Impalpabilidad	Episodio del proceso de servicio	Presentar un documental vívido del proceso de servicio, paso por paso.
	Episodio de historia de caso	Presentar la historia de un caso real de lo que la empresa hizo por un cliente específico.
	Episodio de consumo del servicio	Una narración articulada o descripción de la experiencia subjetiva de un cliente.

Fuente: Banwari Mittal y Julie Baker, "Advertising Strategies for Hospitality Services", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43 (abril, 2002): 53. Copyright Cornell University. Todos los derechos reservados. Utilizado con permiso.

que abordamos el diseño de programas de comunicación de marketing en los negocios de servicios.¹ En particular, necesitamos considerar las implicaciones de la intangibilidad del desempeño del servicio, la participación del cliente en la producción, el papel del personal que tiene contacto con el cliente, la dificultad de evaluar muchos servicios y la necesidad de equilibrar la oferta y la demanda.

Superación de los problemas de intangibilidad

Debido a que los servicios son desempeños y no objetos, es difícil comunicar sus beneficios a los clientes, especialmente cuando éste no incluye acciones tangibles para los clientes o sus posesiones.² Banwari Mittal sugiere que la intangibilidad le crea cuatro problemas a los comerciantes que desean promover sus atributos o beneficios: la posibilidad de abstracción, la generalidad, la imposibilidad de búsqueda de información y la impalpabilidad mental.³ Al hacer hincapié en que los comerciantes de servicios necesitan crear mensajes que comuniquen con claridad los atributos y beneficios de los servicios intangibles a los clientes potenciales, Mittal y Julie Baker analizaron las implicaciones de cada uno de estos problemas⁴ y propusieron estrategias específicas de comunicación para enfrentarlos (vea la tabla 6.1).

Abstracción. Debido a que conceptos abstractos tales como seguridad financiera, consejo experto o transportación segura no poseen una correspondencia de uno a uno con objetos físicos, para los mercadólogos es difícil conectar sus servicios con dichos conceptos.

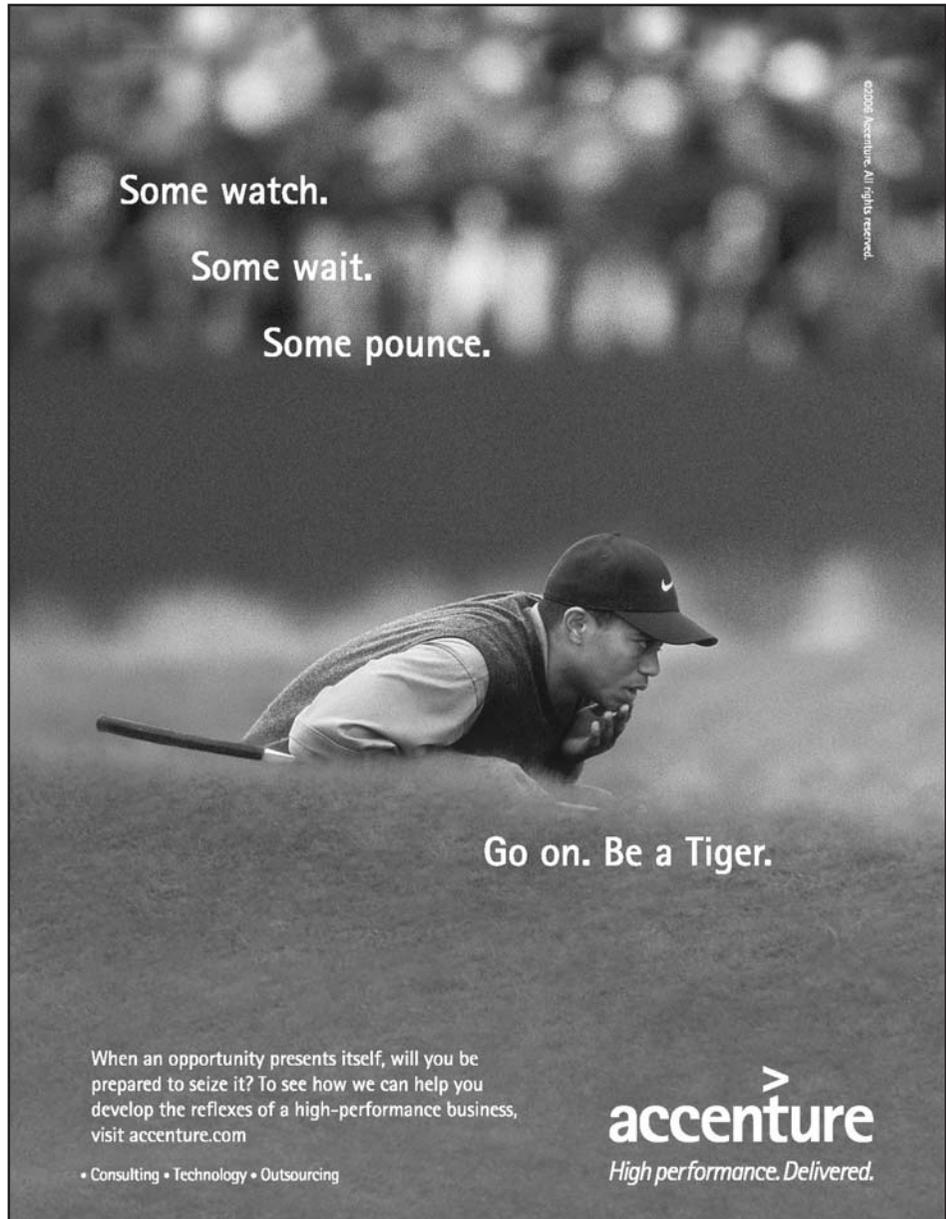
Generalidad. La generalidad se refiere a artículos de incluyen un tipo de objetos, personas o eventos, por ejemplo, asientos de líneas aéreas, azafatas y servicio de cabina. Estas clases generales tienen análogos físicos, y la mayoría de los clientes del servicio saben cuáles son, pero una tarea fundamental de los mercadólogos que buscan crear una proposición de valor distintiva es comunicar qué hace a una oferta específica diferente de (y superior a) las ofertas de la competencia.

Imposibilidad de búsqueda de información. La imposibilidad se refiere al hecho de que los bienes intangibles no pueden buscarse o inspeccionarse antes de adquirirlos. Los atributos físicos de los servicios, como la apariencia de un gimnasio y el tipo de equipo instalado, pueden verificarse con anterioridad, pero la experiencia de trabajar con un entrenador sólo se puede determinar a través de una larga relación personal. Además, como señalamos en el capítulo 2, los atributos de credibilidad, como la pericia de un cirujano, deben asumirse como un acto de fe.

Impalpabilidad mental. Muchos servicios son tan complejos, multidimensionales o novedosos que a los clientes, especialmente a los nuevos prospectos, les resulta difícil entender cómo será la experiencia de su uso y qué beneficios obtendrán.

Algunas estrategias publicitarias que se utilizan incluyen el uso de indicios tangibles siempre que sea posible, especialmente en el caso de servicios de bajo contacto que implican pocos elementos tangibles. También es útil incluir “información vívida” que atraiga la atención del público y produzca una impresión fuerte y clara en los sentidos, particularmente en los servicios que son complejos y muy intangibles.⁵ Considere la campaña publicitaria creada por Accenture, la empresa internacional de consultoría, para dramatizar la idea abstracta de ayudar a los clientes a aprovechar ideas innovadoras en un mundo que se mueve con rapidez. La campaña presenta al campeón de golf, Tiger Woods, en situaciones llamativas para destacar la capacidad de la empresa de ayudar a los clientes “a desarrollar los reflejos de un negocio de alto desempeño” (figura 6.2).

Figura 6.2
Accenture promueve su capacidad para convertir ideas innovadoras en resultados



Some watch.
Some wait.
Some pounce.

Go on. Be a Tiger.

When an opportunity presents itself, will you be prepared to seize it? To see how we can help you develop the reflexes of a high-performance business, visit accenture.com

• Consulting • Technology • Outsourcing

accenture
High performance. Delivered.

©2009 Accenture. All rights reserved.

Cortesía de Accenture.

REVELACIONES DE LA INVESTIGACIÓN 6.1

Visualización y publicidad comparativa de servicios

Los expertos a menudo recomiendan el uso de estímulos visuales y documentación para superar la intangibilidad del servicio y comunicar mejor la proposición de valor de una empresa. Para probar la efectividad de las estrategias de visualización y documentación para servicios hedonistas y utilitarios, investigadores académicos realizaron un experimento de laboratorio.

Ellos mostraron un anuncio impreso a 160 estudiantes y después midieron sus respuestas. Se utilizó un anuncio de un viaje de vacaciones de primavera como el servicio hedonista del estudio, y otro de un banco con ofertas específicas para estudiantes como el servicio utilitario. En la situación de la visualización, al texto se le añadió una fotografía del hotel y otra de adultos jóvenes en una piscina junto al mar para el servicio hedonista. Para el banco se mostraron fotografías del exterior del edificio de la sucursal y un cajero automático. Luego, el estudio comparó la condición que sólo incluía texto con el anuncio que tenía las fotografías. La documentación se ejecutó utilizando un texto publicitario indirecto comparativo que aseguraba el alto desempeño del proveedor del servicio, junto con los tres atributos más importantes para los dos servicios respectivos.

Los hallazgos mostraron que en ambos tipos de servicios los anuncios basados en una estrategia de visualización fueron considerados más informativos que los anuncios que sólo incluían texto. Los participantes que observaron los anuncios de visualización los percibieron con mayor calidad, y fueron más propensos a decir que pretendían utilizar esos servicios. En contraste, la documentación funcionó bien para el servicio hedonista, pero no para el utilitario (son necesarias más investigaciones para explicar el porqué).

El estudio tiene dos implicaciones gerenciales importantes.

1. *Utilizar imágenes para hacer tangible la proposición de valor.* Sin importar si usted vende un servicio hedonista o utilitario, muestre imágenes y fotografías para comunicar los beneficios potenciales de su oferta. Por ejemplo, Hilton Hotels Corp. empezó a emplear fotografías para comercializar su Chef's Signature Catering Collection, reemplazando su método más tradicional de enviar información de los menús sólo en texto, a los clientes que deseaban planear una cena en el hotel. Un ejecutivo de Hilton expuso: "Las personas comen con sus ojos, y cuando ven algo con lo que se pueden relacionar, algo que pueden reconocer, se desarrolla un nivel de confianza y comodidad para el cliente".
2. *Los datos comparativos sirven a los lectores para visualizar servicios hedonistas.* El estudio indicó que los servicios hedonistas pueden beneficiarse al añadir información comparativa en sus anuncios. Por ejemplo, si Six Flags Great America anuncia que su montaña rusa Déjà vu mide 196 pies (60 m) de altura, comparada con los 120 pies (36.5 m) de las otras más altas, y que su velocidad es superior a 65 mph (104 kph), comparada con 50 a 60 mph de las otras montañas rusas, uno podría esperar que los lectores visualizaran la Déjà vu como una de las montañas rusas más altas y más rápidas del mundo. El simple hecho de describir la altura y la velocidad no es tan efectivo, los lectores necesitan el punto de referencia que proporciona la información comparativa.

Fuente: adaptado de Donna J. Hill, Jeff Blodgett, Robert Baer y Kirk Wakefield, "An Investigation of Visualization and Documentation Strategies in Service Advertising", *Journal of Service Research*, 7, No. 2 (2004): 155-166.

En otro ejemplo, un anuncio de una gran empresa de abogados mostró una imagen de sillas de jurados vacías con el fin de dirigir la atención hacia las habilidades de sus abogados en los juicios, pues al presentar casos complejos a los jurados, éstos debían salir de la corte para deliberar sobre el veredicto. De manera similar, anuncios televisivos y reimpresos de MasterCard destacan cosas tangibles que pueden adquirirse con su tarjeta de crédito, incluyendo una lista del precio de cada una. En cada anuncio, todos los artículos comprados con la tarjeta conducen a una experiencia: "no tiene precio" (una referencia inteligente y memorable del concepto de intangibilidad). El apartado de Revelaciones de la investigación 6.1 muestra la manera en que la publicidad de visualización y comparativa afecta las percepciones de los consumidores de servicios hedonistas (los que brindan placer y diversión) y de servicios utilitarios (los que se consumen con propósitos prácticos o funcionales).

Uso de metáforas para comunicar la proposición de valor

Algunas empresas han creado metáforas de naturaleza tangible para comunicar los beneficios de sus ofertas de servicios. Las empresas de seguros a menudo utilizan este método para comercializar sus servicios intangibles. De esta manera, Allstate anuncia que: "Usted está en buenas manos", y Prudential utiliza el peñón de Gibraltar como símbolo de su fortaleza corporativa. Las empresas de servicios profesionales a veces utilizan metáforas para comunicar sus proposiciones de valor de manera más dramática y para enfatizar aspectos clave de diferencias relativas con sus competidores.⁶ Siempre que sea posible, las metáforas publicitarias deben destacar *la manera* en que se proporcionan realmente

Figura 6.3
AT Kearney utiliza trampas para osos cuya finalidad es hacer una metáfora con los problemas

WHAT DID YOUR CONSULTANTS LEAVE BEHIND?

When a consultancy works only with the senior executives, they often leave you with more problems than they solved. A.T. Kearney, however, collaborates with your entire team. So you not only get big ideas, but an organization prepared to implement them—and deliver even more.

ATKEARNEY IDEAS THAT LAST.

“Lo que sus consultores dejaron detrás”, Copyright A. T. Kearney. Todos los derechos reservados. Repro-
ducido con permiso.

los beneficios del servicio.⁷ AT Kerney hace hincapié en que incluye a todos los niveles gerenciales en la búsqueda de soluciones, y no sólo a la alta gerencia. Su inteligente anuncio muestra trampas para osos en todo el piso de la oficina, dirige la atención a la forma en que la compañía diferencia sus servicios a través de un trabajo cuidadoso con todos los niveles en las organizaciones de sus clientes, evitando así los problemas que dejan otros consultores que trabajan únicamente con la alta gerencia (figura 6.3).

Uno de los problemas que enfrentó DHL, la empresa internacional de logística y mensajería, fue promover la eficiencia de su servicio exprés de importación. La solución inteligente de su agencia publicitaria fue utilizar una metáfora fácil de entender, que muestra una cuerda anudada con firmeza

Figura 6.4 DHL utiliza una metáfora inteligente para comunicar su proposición de valor

The advertisement is split into two vertical panels. The left panel is titled 'Imports' and shows a thick rope with a large, complex knot. The right panel is titled 'DHL Import Express' and shows the same rope but without a knot, extending smoothly across the panel. Below the panels, a dark grey bar contains the headline 'We make importing smooth.' in white text. Underneath the headline is a white text box with the following text: 'We know how the complexities of importing can tie your supply chain up in knots. DHL Import Express smoothen the whole process with just one phone call, whether you're shipping between countries or importing from a choice of over 200. What's more, you get one invoice billed in your local currency from one company, making shipments convenient, hassle-free and fast. So you can rest assured that your shipments will be delivered door-to-door with no hidden costs and you can track them every step of the way. Call DHL today or visit us at www.importexpress.dhl.com'. At the bottom left, the logos for 'Deutsche Post World Net' and 'MAIL EXPRESS LOGISTICS FINANCE' are displayed. At the bottom right is the DHL logo.

Cortesía de DHL Express Singapore.

para representar lo complejas que pueden ser las importaciones, y una cuerda sin nudo para mostrar lo fácil que sería si se utilizara el servicio de DHL (figura 6.4).

Facilitación de la participación del cliente en la producción

Cuando los clientes participan activamente en la producción del servicio, necesitan capacitación para tener un buen desempeño, al igual que los empleados. El incremento de la productividad a menudo implica hacer innovaciones en la entrega del servicio. Sin embargo, los beneficios deseados no se logran si los clientes se resisten a los nuevos sistemas basados en la tecnología o evitan las alternativas de autoservicio.

Un método para capacitar a los clientes, recomendado por expertos en publicidad, consiste en mostrar la prestación del servicio en acción. La televisión y los videos son medios adecuados, debido

a su capacidad de involucrar al observador mientras el material filmado o animado se muestra en una secuencia continua de eventos visuales. Algunos dentistas muestran a sus pacientes en videos de procedimientos quirúrgicos antes de llevar a cabo una cirugía. El Hospital Shouldice de Toronto, del que se habla el caso 16 en las páginas 592-601, se especializa en cirugías de hernia. El hospital ofrece a los pacientes potenciales la oportunidad de ver una simulación en línea y explica en su página de Internet (vea www.shouldice.com) cómo es la experiencia de la cirugía de hernia en sus instalaciones. Esta técnica educativa ayuda a los pacientes a prepararse mentalmente para la experiencia y les muestra el papel que deben jugar en la entrega del servicio para asegurar una cirugía exitosa y una experiencia satisfactoria.

Los anuncios y la publicidad pueden concientizar a los clientes sobre los cambios en las características del servicio y en los sistemas de entrega. Los mercadólogos utilizan promociones de ventas para motivar a los clientes, ofreciéndoles incentivos para hacer los cambios necesarios en su conducta. La publicación de descuentos en el precio es una forma de motivar el autoservicio de manera continua. Por ejemplo, en las gasolineras de autoservicio la diferencia del precio con respecto al servicio completo es sustancial. Otros incentivos para el cambio incluyen las promociones que ofrecen la oportunidad de ganar una recompensa. Además, en caso necesario, personal de asistencia bien entrenado puede proporcionar tutoría personal para ayudar a los clientes a adaptarse a nuevos procedimientos.

Ayuda a los clientes para evaluar las ofertas de servicios

Incluso si los clientes comprenden lo que se supone que un servicio debe hacer, es probable que tengan dificultades para distinguir a una empresa de otra y para saber el nivel de desempeño que deben esperar de un proveedor específico. Algunas soluciones incluyen la facilitación de indicios tangibles relacionados con el desempeño del servicio, destacar la calidad del equipo y de las instalaciones y hacer hincapié en las características de los empleados, como su preparación, experiencia, compromiso y profesionalismo.

Algunos atributos del desempeño se prestan mejor que otros para ser anunciados. Cuando una línea aérea desea destacar su puntualidad, el reporte de estadísticas favorables reunidas por una agencia gubernamental ofrece un apoyo creíble de esta declaración. Sin embargo, a las líneas aéreas no les gusta hablar abiertamente acerca de la seguridad, porque incluso admitir que las cosas pueden salir mal pone nerviosos a muchos pasajeros. En su lugar, manejan esta preocupación continua de los clientes de manera indirecta, anunciando la pericia de sus pilotos, lo nuevas que son sus aeronaves y las habilidades y entrenamiento de sus mecánicos. Para documentar la calidad superior y confiabilidad de sus servicios de entrega de paquetes pequeños, un anuncio de FedEx mostró los premios que recibió al obtener la calificación más alta en cuanto a la satisfacción de los clientes en sus entregas por aire, tierra e internacionales. Los premios le fueron otorgados por J. D. Power and Associates, ampliamente conocidos y respetados por sus investigaciones de la satisfacción del cliente en diversas industrias. Su página de Internet Consumer Center incluye calificaciones de proveedores de servicios en finanzas y seguros, cuidado de la salud, telecomunicaciones y viajes, además de información y consejos útiles.⁸

En el caso de los servicios de bajo contacto, donde gran parte de la experiencia de la empresa está oculta, las compañías tal vez necesiten mostrar el equipo, los procedimientos y las actividades de los empleados que se realizan tras bambalinas. Por ejemplo, ¿cómo saben los compradores potenciales si están recibiendo el mejor valor de los servicios de seguros? Un método consiste en mostrar la forma en que la empresa está tratando de reducir las pérdidas por accidentes o de reducir los costos. Liberty Mutual ha presentado anuncios que utilizan encabezados atractivos como “Despierte, está muerto”, el cual muestra a un experto de seguridad automotriz con apariencia severa, que está investigando la forma de prevenir accidentes en carretera causados por la fatiga del conductor. El anuncio de la empresa dice: “Me fascina hacer disecciones humanas” e incluye una divertida fotografía de una de las investigadoras de campo de la empresa, que describe su trabajo en la detección y prevención de fraudes de seguros. El anuncio de la prevención de fraudes muestra lo grave que es el problema para la industria de seguros, pues los reclamos fraudulentos suman aproximadamente 25 millones de dólares al año.

Estimular o desalentar la demanda para ajustar la capacidad

Muchos desempeños de servicios en vivo, como un asiento en el teatro para un espectáculo el viernes por la noche o un corte de pelo en Supercuts el martes por la mañana, se realizan en un momento específico y no pueden almacenarse para su reventa posterior. La publicidad y las promociones de

ventas pueden ayudar a cambiar el momento del uso de los clientes y así ajustar la demanda con la capacidad disponible en un momento dado.

Las estrategias de administración de la demanda incluyen la reducción del uso durante los periodos pico y su estímulo durante los periodos más bajos. La baja demanda en los periodos no pico plantea un grave problema para las industrias de servicios con altos costos fijos, como los hoteles. Una estrategia es realizar promociones que ofrezcan valor adicional, como el cambio a una habitación de categoría superior y un desayuno gratis, en un intento por estimular la demanda sin disminuir el precio. Cuando la demanda aumenta, el número de promociones se puede reducir o eliminar.

Promoción de la contribución del personal de servicio

En los servicios de alto contacto, el personal de éstos es esencial para la prestación del mismo. Su presencia hace que el servicio sea más tangible y, en muchos casos, más personalizado. Un anuncio que muestra a los empleados trabajando ayuda a que los clientes potenciales entiendan la naturaleza del encuentro de servicio e implica una promesa de la atención personalizada que pueden esperar.

Los anuncios, folletos y páginas de Internet también sirven para mostrar a los clientes el trabajo que se realiza detrás del escenario para asegurar una buena prestación del servicio. Destacar la experiencia y el compromiso de los empleados, que los clientes nunca ven, aumenta la confianza en las habilidades del compromiso de la empresa con la calidad del servicio.

Los anunciantes deben ser muy realistas al describir al personal de servicio, pues sus mensajes ayudan a establecer las expectativas de los clientes. Si las comunicaciones de una empresa muestran trabajadores amistosos y sonrientes pero, en realidad, la mayoría de ellos resultan apáticos, irritables o descorteses, es muy probable que los clientes se sientan desilusionados. Como mínimo, el personal de servicio debe estar informado sobre el contenido de las nuevas campañas publicitarias o folletos.

ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN

¿Qué papel debe desempeñar la comunicación para ayudar a una empresa de servicios a alcanzar sus objetivos de marketing? El modelo de los “5 pronombres interrogativos” proporciona una lista de referencia útil para la planeación de las comunicaciones:

¿Quién es nuestro público meta?

¿Qué necesitamos comunicar y lograr?

¿Cómo debemos comunicarlo?

¿Dónde debemos comunicarlo?

¿Cuándo deben realizarse las comunicaciones?

Ahora consideraremos los temas de la definición del público meta y la especificación de los objetivos de comunicación. Luego revisaremos la amplia gama de herramientas de comunicación de que disponen los mercadólogos de servicios. Los temas relacionados con la localización y la programación de las actividades de comunicación son específicos de cada situación, por lo que no los abordaremos aquí.

Público meta

Los clientes potenciales, los usuarios y los empleados representan tres públicos meta generales, y cada uno a su vez se puede subdividir. Debido a que los vendedores de servicios de consumo generalmente no conocen previamente a los clientes potenciales, necesitan usar una mezcla tradicional de comunicaciones, que incluya elementos como publicidad en los medios masivos, relaciones públicas y la utilización de listas para correo directo o telemarketing. En contraste, es probable que haya canales más rentables para dirigirse a los usuarios existentes, incluyendo labores de venta por parte del personal de contacto con el cliente, promociones en el punto de venta y otra información distribuida durante los encuentros de servicio. Si la empresa tiene una relación de membresía con sus clientes y posee una base de datos que contenga información de contacto, es posible distribuir información muy personalizada por medio de correo directo, correo electrónico o teléfono. Estos

Tabla 6.2
Objetivos educativos
o promocionales
comunes en los
ambientes de
servicios

- Crear imágenes memorables de empresas específicas y sus marcas.
- Desarrollar conciencia e interés en un servicio o marca desconocidos.
- Desarrollar preferencia al comunicar las fortalezas y los beneficios de una marca específica.
- Comparar un servicio con las ofertas de los competidores y contrarrestar sus declaraciones.
- Reposicionar un servicio con relación a las ofertas de la competencia.
- Estimular la demanda en periodos bajos y desalentarla durante los periodos pico.
- Alentar pruebas a través de la oferta de incentivos de promoción.
- Reducir la incertidumbre y el riesgo percibido al proporcionar información y asesoría útiles.
- Proporcionar seguridad, por ejemplo, por medio de la promoción de garantías de servicio.
- Familiarizar a los clientes con los procesos de los servicios antes de su uso.
- Enseñar a los clientes a utilizar el servicio para su mejor provecho.
- Reconocer y recompensar a los clientes y a los empleados valiosos.

canales sirven para complementar y reforzar medios de comunicación más amplios o simplemente para reemplazarlos.

Los empleados funcionan como un público secundario para las campañas de comunicación a través de los medios públicos. Una campaña bien diseñada, dirigida a usuarios, no usuarios o a ambos también puede motivar a los empleados, especialmente aquellos que tienen contacto con el cliente. En particular, puede servir para moldear el comportamiento de los mismos si el contenido de la publicidad les muestra las promesas que se hacen a los clientes. Sin embargo, existe el riesgo de generar cinismo en los empleados y de desmotivarlos de forma activa si la comunicación en cuestión promueve niveles de desempeño que ellos consideran poco realistas o incluso imposibles de lograr. Las comunicaciones dirigidas específicamente al personal generalmente forman parte de una campaña de marketing interno, por medio de canales específicos de la empresa, por esto los clientes no tienen acceso a ella. En el capítulo 11 estudiaremos las comunicaciones internas.

Especificación de los objetivos de comunicación

Los mercadólogos necesitan tener metas claras, de otra manera será difícil formular objetivos de comunicaciones específicos y seleccionar los mensajes y herramientas de comunicación más apropiados para alcanzarlos. En la tabla 6.2 se presenta una lista de objetivos educativos y promocionales comunes de los negocios de servicios. Los objetivos pueden incluir el moldeamiento y el manejo de la conducta del cliente en cualquiera de las tres etapas del proceso de compra y consumo que analizamos en el capítulo 2: la etapa previa a la compra, la etapa del encuentro de servicio y la etapa posterior al consumo.

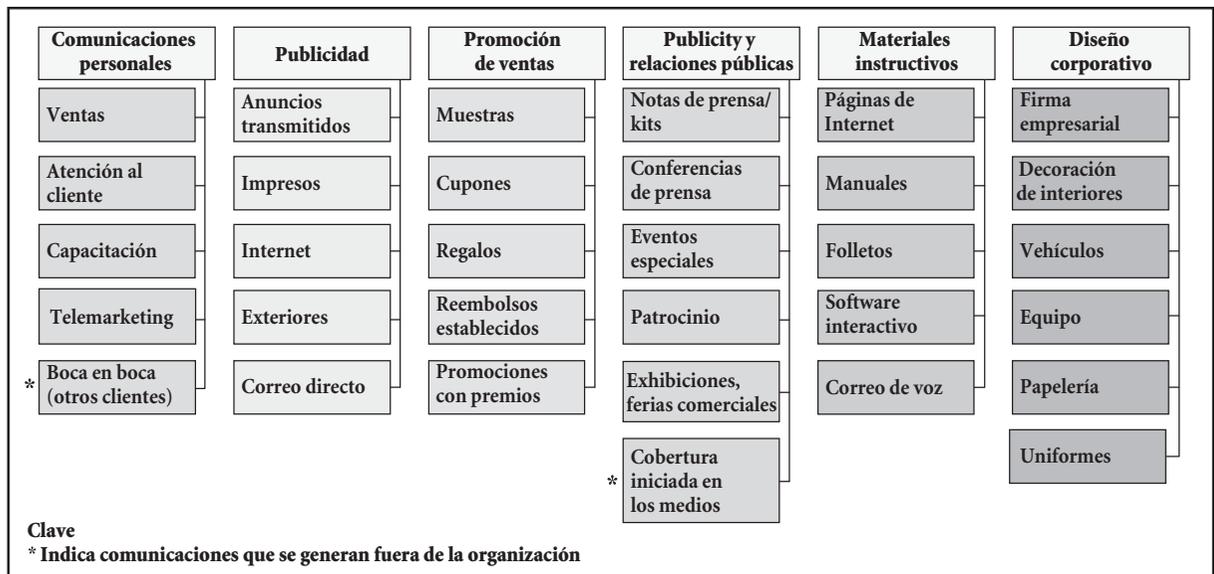
Consideraciones principales de una planeación

La planeación de una campaña de comunicaciones de marketing debe reflejar una buena comprensión del producto de servicio y la manera en que los compradores potenciales pueden evaluar sus características antes de la compra. Es esencial comprender a los segmentos de mercado meta y su exposición a distintos medios masivos, así como a la conciencia que tienen los consumidores del producto y sus actitudes hacia éste. Algunas de las decisiones que se deben tomar incluyen la determinación del contenido, la estructura y el estilo del mensaje a comunicar; la manera de presentarlo, y los medios más adecuados para dirigirse al público deseado. Otros aspectos son el presupuesto disponible para la ejecución, los esquemas de tiempo (definidos por factores tales como los cambios de temporada, las oportunidades de mercado y las actividades anticipadas de la competencia), y los métodos para medir y evaluar el desempeño.

LA MEZCLA DE COMUNICACIONES DE MARKETING

La mayoría de los vendedores de servicios tienen acceso a numerosas formas de comunicación, que en conjunto se conocen como *mezcla de comunicaciones de marketing*. Diferentes elementos de comunicación poseen capacidades distintivas de acuerdo con los tipos de mensajes que pueden transmitir y

Figura 6.5 La mezcla de comunicaciones de marketing de servicios



los segmentos de mercado que están más expuestos a ellos. Como se muestra en la figura 6.5, la mezcla incluye el contacto personal, los anuncios, la publicity y las relaciones públicas, la promoción de ventas, los materiales instructivos y el diseño corporativo.

Los expertos establecen una marcada división entre *comunicaciones personales* (las que aparecen en la columna izquierda de la figura 6.5), que implican mensajes personalizados bidireccionales entre las dos partes (como las ventas personales, el telemarketing, la capacitación de clientes, la atención a clientes y los mensajes de boca en boca) y las *comunicaciones interpersonales* (un grupo de posibilidades mucho más grande, que se presenta en las otras columnas), donde los mensajes son unidireccionales y generalmente se dirigen a un amplio grupo de clientes actuales y potenciales en lugar de un solo individuo.

Sin embargo, la tecnología ha creado un área gris entre las comunicaciones personales y las impersonales. Por ejemplo, a menudo las empresas combinan tecnología de procesamiento de textos con información de una base de datos para dar una impresión de personalización. Piense en el correo directo y en los mensajes de correo electrónico que ha recibido, que contienen un saludo personal y tal vez alguna referencia a su situación específica o uso anterior de un producto en particular. De manera similar, el software interactivo, la tecnología de reconocimiento de voz y los indicadores y respuestas de voz generados por computadora pueden simular una conversación bidireccional. Algunas empresas están empezando a experimentar con agentes de Internet, simulaciones en pantalla que tienen movimiento, hablan e incluso cambian de expresión.

Nuevas oportunidades muy dirigidas para comunicaciones

Con el avance de las tecnologías por petición, los consumidores tienen cada vez más poder para decidir cómo y cuándo deben dirigirse a ellos. Este desarrollo está transformando las comunicaciones de marketing en televisión, radio e Internet (vea el apartado de Perspectivas de servicio 6.1).

Las comunicaciones se generan en distintas fuentes

Como se muestra en la figura 6.6, no todos los mensajes de comunicación recibidos por el público meta provienen del proveedor de servicios. En especial, la comunicación de boca en boca y las historias o editoriales de los medios se generan fuera de la organización y no están bajo su control directo. Los mensajes de una fuente interna pueden dividirse en aquellos recibidos a través de canales de producción y los que llegan por medio de canales de marketing. Veamos las opciones dentro de cada una de estas tres fuentes de origen.

PERSPECTIVAS DE SERVICIO 6.1

Nuevos medios: sus implicaciones para las comunicaciones de marketing

La tecnología ha creado algunos estimulantes canales de comunicación que ofrecen oportunidades importantes para dirigirse a los consumidores. Algunos de los principales desarrollos son TiVo, transmisión iPod y las ventanas emergentes.

TiVo

TiVo (también conocido como grabación de video digital [DVR] o video personal) puede grabar programas de forma digital sobre su disco duro, de manera parecida a una grabadora de videocasetes (VCR). Sin embargo, a diferencia de una VCR, TiVo está "siempre encendido" y almacena de forma continua aproximadamente 30 minutos de programación televisiva. Esto significa que los usuarios de TiVo pueden pausar o retroceder la televisión en vivo. De hecho, muchos usuarios empiezan a ver un programa de televisión después de que ha iniciado la transmisión, de modo que pueden adelantar y brincar los comerciales.

Según Kagan Research, en 2009 38 millones de hogares estadounidenses (32 por ciento) tendrán grabadoras de video digital (DVR). Los mercadólogos deberán responder con rapidez y experimentar con estas opciones, más allá de sus anuncios tradicionales de 30 a 60 segundos.

TiVo ha estado cortejando a los comerciantes con la promesa de capacidades interactivas, de medición y de publicidad en formato largo. En junio de 2004, Charles Schwab & Co. se convirtió en la primera empresa de servicios financieros que utilizó la nueva tecnología interactiva de TiVo, al lanzar un anuncio de 30 segundos que presentaba al golfista Phil Mickelson. El anuncio permitía a los usuarios pasar del comercial a un video de cuatro minutos para ver tres elementos presentados por el golfista profesional. Los usuarios también podían solicitar al mismo tiempo información sobre el programa de recompensas del golf de Schwab. La eficacia de los anuncios se puede medir de manera inmediata a partir de las respuestas de los observadores.

TRANSMISIÓN iPod

El término *podcasting* proviene de las palabras "iPod" y "transmisión". Se refiere a un grupo de tecnologías de distribución de programas de audio o video por Internet, con el uso de un modelo de editor o suscriptor. La transmisión iPod permite que los productores independientes elaboren "espectáculos" vendidos a repetidoras locales de publicación propia, y ofrece un nuevo método de distribución para la transmisión de programas de radio y televisión. La suscripción a la transmisión iPod permite a los usuarios reunir programas individuales de una variedad de fuentes, que pueden reproducirse según su conveniencia. Al principio, la transmisión iPod se difundió con rapidez mediante comuni-

caciones de boca en boca a través de los ya populares boletines electrónicos de los primeros transmisores y usuarios de iPod. Doc Searls, columnista de tecnología y creador de un boletín electrónico, realizó un seguimiento del número de "resultados" que Google producía con la palabra "podcast". El 28 de septiembre de 2004 encontró 24 resultados, el 30 de septiembre 526 y 2,750 tres días después. La cifra se duplicaba cada pocos días, y para el 18 de octubre de 2004 encontró 100,000 resultados. ¡Aproximadamente un año después, Google mostró más de 100 millones de resultados!

Mientras los transmisores de iPod aprovecharon la función de la sincronización del sonido y el archivo del iPod desarrollado por Apple Computers, así como el programa iTunes, la tecnología siempre ha sido compatible con otros reproductores y programas.

Algunos locutores tradicionales adoptaron con rapidez el formato de transmisión iPod. El programa de radio sindicado *Web Talk Radio* fue el primero en adoptarlo en septiembre de 2004, y rápidamente fue imitado por otras estaciones.

VENTANAS EMERGENTES

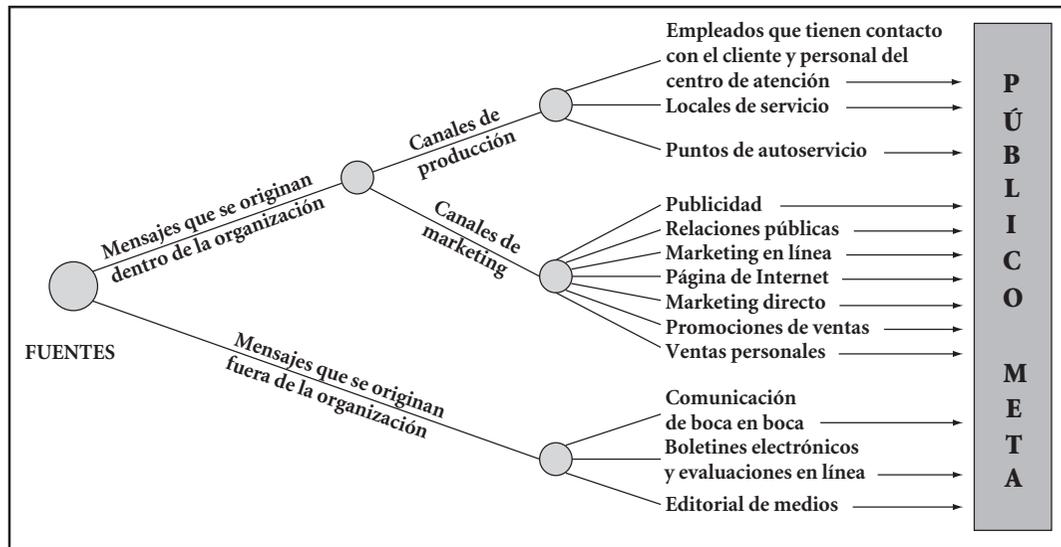
Las ventanas emergentes (Pop-ups) son un tipo de anuncios que se lanzan de manera automática en la nueva ventana de un buscador cuando se carga una página de Internet. El problema con las ventanas emergentes es que con frecuencia son consideradas molestas y entrometidas, pues distraen a los usuarios de Internet con mensajes comerciales no solicitados. Los hallazgos de investigación recientes de Chan, Dodd y Stevens sugieren que a mucha gente le molestan los anuncios de ventanas emergentes, lo que produce una actitud negativa hacia el anunciante e incluso hacia el sitio de Internet donde se abre la ventana. Las ventanas emergentes provocan daños y crean una mala experiencia en línea, y los usuarios han aprendido a ignorar estos anuncios en sus diversas formas, ya sea cerrándolos antes de que se pueda ver o leer el mensaje o utilizando bloqueadores de ventanas emergentes para evitar que aparezcan. Las empresas de servicios necesitan hacer una evaluación cuidadosa antes de utilizar esta herramienta.

Fuentes: Kenneth C. Wilbur, 2004, "Modeling the Effects of Advertising-Avoidance Technology on Advertisement-Supported Media: The Case of Digital Video Recorders". Documento de trabajo en, Mimeo, University of Virginia; Sean Silverthorne, "TiVo Ready to Fast Forward?", *HBS Working Knowledge*, 15 de noviembre de 2004; Doc Searls, "DIY Radio with PODcasting", *Doc Searls' IT Garage*, 28 de septiembre de 2004, consultado el 20 de diciembre de 2005, descargado de www.itgarage.com; Ann Chan, Jon Dodd y Robert Stevens, "The Efficacy of Pop-ups and the Resulting Effect on Brands", libro blanco de Bunnyfoot Universality, 1 de enero de 2004, consultado el 20 de diciembre de 2005, descargado de www.bunnyfoot.com.

Mensajes transmitidos a través de canales de producción

Los mensajes transmitidos a través de canales de producción comprenden las comunicaciones desarrolladas dentro de la organización y transmitidas mediante los canales de producción que entregan

Figura 6.6 Fuentes de mensajes recibidos por un público meta



Fuente: adaptado de un diagrama de Adrian Palmer, *Principles of Services Marketing*, 4a. ed. Londres: McGraw-Hill, 2005:397.

el servicio, principalmente tiendas de servicios y personal que tiene contacto con el cliente. Hay una división más cuando la empresa donde se origina el servicio contrata intermediarios para entregarlo.

Servicio al cliente por parte del personal de contacto

Los empleados de contacto pueden atender a los clientes personalmente o por teléfono. La percepción que los clientes tienen de la empresa está determinada por la forma en que ven a estas personas.⁹ Por ejemplo, los clientes de Enterprise Rent-A-Car se sorprenden con agrado por la apariencia profesional de su personal de contacto. A diferencia de otras empresas de renta de automóviles, los empleados varones usan traje y las mujeres usan vestidos o faldas cortas. En resumen, se visten para distinguirse.¹⁰ Es probable que las personas responsables de entregar el servicio básico también tengan que ofrecer una variedad de servicios complementarios, como brindar información, hacer reservaciones, recibir pagos y resolver problemas. Los clientes nuevos, en particular, recurren al personal de atención al cliente para obtener ayuda y aprender a utilizar un servicio de manera efectiva, así como para resolver problemas.

Cuando el mismo proveedor ofrece varios productos diferentes, las empresas animan a su personal de atención al cliente a que vendan servicios adicionales. Sin embargo, este método fracasa si las estrategias no se planean y ejecutan de forma apropiada.¹¹ Por ejemplo, en la industria bancaria, un mercado muy competitivo y las nuevas tecnologías han obligado a los bancos a añadir más servicios en un intento por incrementar su rentabilidad. En muchos bancos, los cajeros que tradicionalmente proporcionaban servicio al cliente, ahora también deben promover nuevos servicios. A pesar de la capacitación, muchos empleados se sienten incómodos en este papel y no se desempeñan de manera tan eficaz como los vendedores (este tema se aborda en el caso 12 sobre Menton Bank, en las páginas 569-576).

Capacitación del cliente

Algunas empresas, especialmente las que venden servicios complejos entre negocios, ofrecen cursos de capacitación formales para familiarizar a sus clientes con el producto de servicio y enseñarlos a utilizarlo mejor. De manera alternativa (o adicional), esta tarea se puede asignar al mismo personal de contacto con el cliente que maneja la prestación del servicio.

En la industria de las telecomunicaciones, muchas empresas ofrecen programas educativos de capacitación para los usuarios, con el fin de estimular su adopción y aumentar el uso de los servicios. Los clientes aprenden a utilizar y a beneficiarse del potencial completo de las ofertas de servicio. Mid-River Telephone Cooperative, ubicada en Circle, Montana, organiza días de agradecimiento al cliente y talleres

por Internet, en los que proporciona comida gratuita y conexiones a Internet de alta velocidad. Luego, los representantes de servicio al cliente (RSC) interactúan con los usuarios y responden sus preguntas. El coordinador de servicio a miembros de la empresa, Dick Melvin, comentó: “Los clientes con mayores conocimientos técnicos plantean preguntas más complejas, por ejemplo, sobre el diseño en Internet. Ellos han sido muy receptivos de este tipo de capacitación debido a la atención individual que reciben”. Melvin añadió que los RSC no sólo enseñan el uso de Internet desde el nivel básico hasta el avanzado, sino que incluso explican la información que los clientes encuentran en sus facturas mensuales.¹²

Locales de servicio

Tanto los mensajes planeados como los involuntarios llegan a los clientes a través del propio ambiente de la prestación del servicio. Los mensajes impersonales se pueden distribuir en forma de banners, carteles, avisos, folletos, pantallas de video y audio. Como señalamos en otros capítulos, el diseño físico del local de servicios, lo que denominamos el *panorama de servicio*, también envía mensajes a los clientes.¹³ En ocasiones se pide a los consultores de diseño corporativo consejo sobre el diseño del panorama de servicio, para coordinar los elementos visuales tanto interiores como exteriores, con el fin de complementar y reforzar el posicionamiento de la empresa y moldear de la forma deseada la naturaleza de la experiencia de servicio de los clientes.

Mensajes transmitidos a través de canales de marketing

Como vimos en la figura 6.5, los mercadólogos de servicios tienen a su disposición una amplia gama de herramientas de comunicación. A continuación revisamos brevemente los elementos principales.

Ventas personales

Los encuentros interpersonales en los que se busca educar a los clientes y promover la preferencia por una marca o producto específicos se conocen como *ventas personales*. Muchas empresas, especialmente las que venden servicios entre negocios, destinan fuerzas de ventas o contratan agentes y distribuidores para que realicen ventas personales por su cuenta. En el caso de los servicios que se adquieren con poca frecuencia, como inmuebles, seguros y funerarias, el representante de la empresa puede actuar como consultor para ayudar a los compradores a tomar las decisiones apropiadas.

Las estrategias del marketing de relaciones a menudo se basan en programas de administración de cuentas, en los cuales los clientes son asignados a un gerente que actúa como interfase entre el cliente y el proveedor. La administración de cuentas generalmente se utiliza en empresas industriales y profesionales que venden servicios relativamente complejos, los cuales requieren de asesoría continua, educación y consultoría. Algunos ejemplos de la administración de cuentas para clientes individuales se encuentran en los servicios de seguros, médicos y de administración de la inversión.

Sin embargo, las ventas cara a cara con nuevos clientes potenciales son costosas. Una alternativa de menor costo es el *telemarketing*, que implica el uso del teléfono para localizar clientes potenciales. A nivel del consumidor, hay una creciente frustración por la naturaleza entrometida del telemarketing, que a menudo se realiza en la noche o durante los fines de semana con la intención de encontrar a la gente en su casa.

Exhibiciones comerciales

En el mercado entre negocios, las exhibiciones comerciales son una forma popular de publicidad, que también brinda importantes oportunidades para las ventas personales.¹⁴ En muchas industrias, las exhibiciones comerciales estimulan una extensa cobertura de los medios y ofrecen a los clientes de negocios la oportunidad de conocer las ofertas más recientes de una amplia gama de proveedores en el campo. Los vendedores de servicios proporcionan evidencias físicas en forma de exhibiciones, muestras, demostraciones y folletos para educar e impresionar a estos clientes potenciales. Las exhibiciones comerciales pueden ser herramientas promocionales muy productivas, pues son de las pocas oportunidades donde grandes cantidades de compradores potenciales acuden al vendedor y no a la inversa. Un representante de ventas que generalmente visita en campo a no más de cuatro o cinco clientes potenciales por día, puede hacer cinco contactos completos por hora en una exhibición.

REVELACIONES DE LA INVESTIGACIÓN 6.2

Lograr que los agentes electrónicos de recomendación sean más efectivos

A menudo los clientes se enfrentan a un conjunto confuso de opciones cuando compran bienes y servicios de vendedores en línea. Una forma en que los “vendedores electrónicos” tratan de ayudar a los consumidores, es ofreciendo agentes electrónicos de recomendación como parte de sus servicios. Los agentes de recomendación son “vendedores virtuales”, los cuales tienen un costo relativamente bajo y están diseñados para ayudar a los clientes a seleccionar de entre un gran número de ofertas de competidores, concentradas en una lista de alternativas ordenadas de acuerdo con las preferencias del consumidor.

Sin embargo, la investigación realizada por Lerzan Aksoy para su tesis doctoral demostró que muchos de los agentes en línea que hay ordenan en formas muy diferentes las opciones para los clientes que se supone deben ayudar. En primer lugar, ponderan los atributos de los productos de distinta forma a como lo harían los clientes; en segundo lugar, pueden utilizar estrategias de decisión alternativas que no coinciden con las reglas generales que utilizan los consumidores.

La investigación simuló la selección de un teléfono celular de entre 32 alternativas que, según se describían en

una página web, tenían distintas características relacionadas con el precio, peso, tiempo de llamada y tiempo de espera. Los resultados del estudio demostraron que a los consumidores les ayuda el uso de un agente de recomendación que piensa como ellos, ya sea en términos de la ponderación de atributos o de estrategias de decisión. Cuando los agentes trabajan de manera completamente diferente, es probable que los consumidores no resulten beneficiados, en ocasiones hasta reciben un mal servicio, que si simplemente utilizan una lista de opciones ordenada al azar. Aunque los sujetos de esta investigación difirieron con el agente de recomendaciones, quienes pensaron que éste tenía una estrategia de toma de decisiones diferente y que ponderaba los atributos de formas distintas a las suyas fueron menos propensos a regresar al sitio de Internet, a recomendarlo a sus amigos o a pensar que el sitio había cumplido con sus expectativas.

Fuente: Lerzan Aksoy, Paul N. Bloom, Nicholas H. Lurie y Bruce Cooil, “Should Recommendation Agents Think Like People?”, *Journal of Service Research*, 8 (mayo, 2006): 297-315.

Publicidad

Al ser el tipo de comunicación dominante del marketing de consumo, con frecuencia la publicidad es el primer punto de contacto entre los vendedores de servicios y sus clientes, pues sirve para crear conciencia, informar, persuadir y recordar. La publicidad tiene un papel fundamental al brindar información factual sobre los servicios y al educar a los clientes respecto a las características y las capacidades de los productos. Para demostrar este papel, Grove, Pickett y Laband realizaron un estudio en el cual se compara la publicidad de bienes y servicios en los periódicos y en la televisión.¹⁵ A partir de una revisión de 11,543 anuncios televisivos en un periodo de 10 meses y de 30,940 anuncios de periódicos publicados en un año, encontraron que los anuncios de servicios tenían significativamente más probabilidades de contener información factual sobre precio, garantías, documentación del desempeño y disponibilidad (dónde, cuándo y cómo adquirir estos productos) que los anuncios de bienes.

Otra opción, que utilizan cada vez más los vendedores en línea, consiste en utilizar agentes electrónicos de recomendación como parte del servicio a los consumidores.¹⁶ Una reciente investigación académica sugiere formas para hacerla más efectiva (Revelaciones de la investigación 6.2).

Uno de los desafíos que enfrentan los anunciantes es lograr que los consumidores se percaten de sus mensajes. En general, la gente está cansada de los anuncios en todas sus formas. Un estudio reciente, realizado por Yankelovich Inc., una empresa estadounidense de consultoría de servicios de marketing que ofrece consultoría e investigación para solución de problemas en una amplia gama de industrias, afirma que la resistencia de los consumidores al incremento del entrometimiento de la publicidad ha alcanzado los niveles más altos de la historia. El estudio descubrió que el 65 por ciento de las personas se sentían “constantemente bombardeadas” por mensajes de anuncios, y que el 59 por ciento consideraba que éstos eran muy poco relevantes para ellos.¹⁷ Las transmisiones de radio y televisión están llenas de comerciales, mientras que en ocasiones parece que los periódicos y las revistas contienen más anuncios que noticias y artículos. ¿Cómo puede una empresa esperar sobresalir entre la multitud? Los comerciales más largos y con mayor volumen, y los anuncios de formato largo, no son necesariamente la respuesta. Algunos anunciantes destacan al utilizar diseños llamativos o un formato diferente. Otros, como Comecast, tratan de atraer la atención del público por medio del sentido del humor, al mostrar lo lentos que son los servicios de la competencia comparados con su Internet por cable de alta velocidad.

Hay una amplia gama de medios de publicidad pagada, incluyendo la transmisión electrónica (televisión y radio), medios impresos (revistas y periódicos), salas de cine y muchos tipos de medios

exteriores (carteles, carteleras publicitarias, tableros de mensajes electrónicos y los exteriores de autobuses o bicicletas). Algunos medios son más enfocados que otros, y se dirigen a públicos o zonas geográficas específicas con un interés en particular. Los mensajes publicitarios que se transmiten en los medios masivos se refuerzan con herramientas de marketing directo como correo postal, telemarketing o correo electrónico.

A pesar de ser la forma dominante de comunicación en el marketing de consumo, la efectividad de la publicidad continúa siendo muy polémica. La sabiduría convencional de la industria plantea que las ventas pueden aumentar durante cierto periodo, incluso después de que termine la campaña publicitaria. Sin embargo, llega un punto en que las ventas empiezan a disminuir y resulta extremadamente costoso reconstruir la marca. Robert Shaw, de Cranfield School of Management, dirige un foro en el que grandes compañías tratan de supervisar la “rentabilidad del marketing” de la publicidad. Según Shaw, los resultados “nunca fueron terriblemente buenos”, porque menos de la mitad de los anuncios genera un rendimiento positivo sobre su inversión.¹⁸

Marketing directo

El marketing directo incluye herramientas como el correo postal, mensajes telefónicos grabados, faxes y correo electrónico. Estos canales tienen el potencial de enviar mensajes personalizados a microsegmentos muy específicos. Las estrategias directas tienen mayores probabilidades de tener éxito cuando los comerciantes poseen una base de datos o información detallada sobre clientes y prospectos.

Los avances en las tecnologías por pedido, como los filtros de correo electrónico no deseado, TiVo, transmisión iPod y bloqueadores de ventanas emergentes, permiten que los consumidores decidan cómo, cuándo y por quién prefieren ser abordados. Debido a que un anuncio de televisión de 30 segundos suspende el programa favorito de un televidente, y una llamada de telemarketing interrumpe una comida, los clientes están utilizando cada vez más estas tecnologías para proteger su tiempo, con lo que se reduce la eficacia de los medios masivos. Estos avances dan pie al *marketing de permiso*, el cual anima a los clientes a “alzar su mano” y acceder a conocer más sobre una empresa y sus productos, antes de recibir información de marketing útil o alguna otra cosa de valor. En lugar de molestar a los clientes potenciales interrumpiendo su tiempo personal, el marketing de permiso deja que los clientes se ubiquen a sí mismos en los segmentos meta.

En el modelo del marketing de permiso la meta consiste en persuadir a los consumidores para que pongan atención voluntariamente. Al contactar únicamente a los individuos que han expresado interés en recibir cierto tipo de mensajes, el marketing de permiso deja que las empresas de servicios establezcan relaciones más firmes con sus clientes. En particular, el correo electrónico, en combinación con páginas web, se puede integrar en un medio directo basado en el permiso.¹⁹ Por ejemplo, se invita a la gente a registrarse en la página de Internet de la empresa y especificar el tipo de información que les gustaría recibir por correo electrónico. Estos correos electrónicos pueden diseñarse como el inicio de un proceso de comunicación más interactivo y de múltiples niveles, en el cual los clientes solicitan información regular sobre temas de su interés, o bien hacen clic en un vínculo URL incluido en el correo electrónico para obtener información más detallada mediante materiales de video, y finalmente suscribirse en línea a servicios adicionales, recomendar a sus amigos o realizar procesos similares.

La mayor eficacia de las comunicaciones basadas en el permiso, combinada con precios más bajos y mejor calidad en la administración de la relación con el cliente (CRM, Customer Relationship Management) y la tecnología en línea, que en conjunto fortalecen el marketing basado en el permiso, han hecho que muchas empresas de servicios se enfoquen más en estrategias de marketing basadas en el permiso. Para ver cómo algunas empresas han implementado excelentes estrategias de marketing basadas en el permiso, sólo visite Amazon.com o Hallmark.com y regístrese en estos sitios de Internet.

Promoción de ventas

Es útil considerar las promociones de ventas como una comunicación aunada a un incentivo. Éstas son específicas de un periodo, un precio o un grupo de clientes, en ocasiones de los tres. Por lo general, el objetivo consiste en acelerar la decisión de compra o motivar a los clientes a utilizar un servicio específico con mayor prontitud, en mayor volumen con cada compra o con mayor frecuencia.²⁰ Las promociones de ventas para las empresas de servicios hacen uso de muestras gratuitas, cupones y otros descuentos, regalos y competencias con premios. Al utilizarse de esta manera, las promociones de ventas añaden valor, proporcionan una “ventaja competitiva”, aumentan las ventas durante

periodos en que la demanda es débil, aceleran la introducción y aceptación de nuevos servicios y generalmente logran que los clientes actúen más rápido que sin la presencia de cualquier incentivo promocional.²¹

Hace algunos años, SAS International Hotels diseñó una interesante promoción de ventas, dirigida a los clientes mayores. Si un hotel tenía habitaciones vacantes, los huéspedes mayores de 65 años podían obtener un descuento equivalente a sus años (por ejemplo, una persona de 75 años podía ahorrar el 75 por ciento del precio normal de la habitación). Todo funcionó bien hasta que un huésped sueco llegó a uno de los hoteles de la cadena SAS en Viena, anunció que tenía 102 años y pidió que le pagaran el 2 por ciento de la tarifa de la habitación por quedarse ahí esa noche. Su solicitud fue concedida, y después el ágil centenario desafió al gerente general a un juego de tenis, lo cual también le fue concedido (no se revelaron los resultados del juego). Eventos como éstos son el material de los sueños del personal de relaciones públicas. En este caso, una promoción inteligente condujo a una historia divertida, muy difundida, que le dio a la cadena de hoteles una imagen favorable.

Relaciones públicas

Las relaciones públicas (RP) implican esfuerzos para estimular el interés positivo por una organización y por sus productos, mediante nuevos lanzamientos, organización de conferencias de prensa, eventos especiales o el patrocinio de actividades de terceros, dignas de ser difundidas. Un elemento básico de la estrategia de relaciones públicas es la preparación y distribución de comunicados de prensa (incluyendo fotografías y/o videos), que presenten historias sobre la compañía, sus productos y sus empleados. Los ejecutivos de RP también organizan conferencias de prensa y distribuyen kits informativos cuando consideran que la historia es especialmente digna de ser difundida. Una de las principales tareas que realizan en muchas organizaciones, los especialistas corporativos de RP de servicios, implica enseñar a los altos ejecutivos cómo presentarse en conferencias de prensa o entrevistas en radio y televisión, especialmente en épocas de crisis o al enfrentarse a interrogatorios hostiles.

Otras técnicas de RP, ampliamente utilizadas, son los programas de reconocimiento y recompensa, la obtención de testimonios de figuras públicas, participación y apoyo comunitarios, recaudación de fondos y la obtención de publicidad favorable para la organización a través de eventos especiales y trabajo *pro bono*. Estas herramientas sirven para que una organización de servicios establezca su reputación y credibilidad, forme relaciones firmes con sus empleados, clientes y la comunidad, y asegure una imagen que contribuya al éxito del negocio.

Las empresas también pueden lograr una amplia exposición por medio del patrocinio de eventos deportivos y otras actividades de alto perfil, donde banderas, calcomanías y otras exhibiciones visuales provocan la repetición continua del nombre y símbolo corporativos. Por ejemplo, todos los sindicatos de yates que participan en las carreras de la America's Cup han recurrido al patrocinio corporativo para ayudarse a cubrir los enormes costos de su participación en este evento. La mayoría de los sindicatos tienen múltiples patrocinadores, cuyos nombres o logotipos aparecen notoriamente en las velas y en los cascos de los yates. Todos los patrocinadores obtienen una importante exposición ante los medios durante la larga temporada de la carrera, aunque siempre existe el riesgo de que el yate tenga un mal desempeño o que incluso se vuelque y se hunda. El yate ganador le imprime prestigio a sus patrocinadores, los cuales pueden incorporar este éxito en sus campañas publicitarias durante un largo periodo después de las carreras.

Las actividades poco comunes representan una oportunidad para promocionar la experiencia de una compañía. FedEx obtuvo una gran cantidad de publicidad favorable cuando transportó con seguridad a dos pandas gigantes desde Chengdu, China, hasta el zoológico nacional de Washington, DC. Los pandas volaron en contenedores diseñados especialmente para ellos, a bordo de una aeronave de FedEx que fue renombrada *FedEx PandaOne*. Además de los comunicados de prensa, la empresa también presentó, en una página especial de su sitio web, información sobre este transporte poco común.

Mensajes que se originan fuera de la organización

Algunos de los mensajes más poderosos sobre la empresa y sus productos se originan fuera de la organización y no son controlados por el comerciante.

Comunicación de boca en boca

Las recomendaciones de otros clientes generalmente se consideran más creíbles que las actividades promocionales iniciadas por la empresa, además de que pueden ejercer mayor influencia sobre la decisión de las personas de utilizar (o no utilizar) un servicio. De hecho, mientras mayor es el riesgo que los clientes perciben en la compra de un servicio, más activa es su búsqueda de comunicaciones de boca en boca y más confían en ellas para guiar su toma de decisiones.²² Los clientes que conocen poco de un servicio confían más en la comunicación de boca en boca que los consumidores expertos.²³ Este tipo de comunicación incluso tiene lugar durante los encuentros de servicio. Cuando los clientes hablan entre sí sobre algún aspecto del servicio, esta información puede influir tanto en su conducta como en su satisfacción con el servicio.²⁴ Frederick Reichheld asevera que el hecho de que los clientes estén dispuestos a hablar bien de una empresa es un importante elemento de predicción de un fuerte crecimiento.²⁵

Debido a que la comunicación de boca en boca puede actuar como un agente de ventas poderoso y creíble, algunos vendedores utilizan diversas estrategias para estimular comentarios positivos y persuasivos de los clientes existentes.²⁶ Algunas de estas estrategias son:

- Hacer referencia a otros compradores e individuos conocedores (por ejemplo: “Hicimos un excelente trabajo para ABC Corp., y si usted lo desea, siéntase en libertad de hablar con el señor Cabral, su gerente de administración de sistemas de información, quien supervisó la implementación de nuestro proyecto”).
- Crear promociones atractivas que hagan que la gente hable sobre el gran servicio que presta la empresa.
- Desarrollar esquemas de incentivo de referencia, como ofrecerle a un cliente actual algunas unidades de servicio gratuito o con descuento, a cambio de presentarle nuevos clientes a la empresa.
- Ofrecer promociones que animen a los clientes a persuadir a otros para unírseles en el uso del servicio (por ejemplo: “Traiga dos amigos y el tercero come gratis” o “Suscriba dos planes de servicio de teléfono móvil y eliminaremos la cuota de suscripción mensual de todos los miembros de la familia que se suscriban después”).
- Presentar y publicitar testimonios que estimulen la comunicación de boca en boca. Los anuncios y los folletos en ocasiones incluyen comentarios de clientes satisfechos.

Las investigaciones muestran que el grado y el contenido de la comunicación de boca en boca se relacionan con los niveles de satisfacción. Los clientes que tienen puntos de vista firmes hablan con más personas acerca de sus experiencias en comparación con quienes tienen perspectivas más débiles. Además, los clientes extremadamente insatisfechos se lo dicen a un mayor número de personas que los que están muy satisfechos.²⁷ Al observar el importante papel que los empleados del servicio desempeñan en la satisfacción del cliente, Dwayne Gremler y sus colaboradores sugieren que las medidas para mejorar la calidad de las interacciones entre el cliente y los empleados puede ser una estrategia apropiada para estimular una comunicación positiva de boca en boca.²⁸ Es interesante, incluso, que los clientes que estaban inicialmente insatisfechos con un servicio, terminan dando comunicaciones positivas de boca en boca si se sienten deleitados con la forma en que la empresa manejó la recuperación del servicio.²⁹ La universalidad del Internet ha acelerado la difusión de la influencia personal, provocando que se convierta en un fenómeno de “marketing viral”, que los negocios no se pueden dar el lujo de ignorar.³⁰ El apartado de Revelaciones de la investigación 6.2 habla acerca de una investigación reciente sobre las razones y la forma en que las personas reenvían correos electrónicos. El marketing viral, que se aprovecha de las redes que hay entre los clientes y los prospectos para influir en las actitudes y conductas, se ha convertido en una industria en sí misma. Una de las primeras historias del éxito del marketing viral fue el servicio de correo electrónico gratuito de Hotmail, el cual creció de cero a 12 millones de usuarios en 18 meses, con un presupuesto de publicidad minúsculo, gracias principalmente a la inclusión de un mensaje promocional que contiene el URL de Hotmail en cada correo electrónico enviado a sus usuarios.³¹ eBay y otras empresas de subastas electrónicas se basan en los usuarios para calificar a los vendedores y compradores, con el fin de crear confianza en los artículos que se ofrecen en sus sitios web y, por lo tanto, facilitar las transacciones entre extraños que, sin acceso a este tipo de evaluaciones, podrían rehusarse a hacer transacciones en estos sitios.

Boletines electrónicos, un nuevo tipo de comunicación de boca en boca, en línea³²

Los boletines electrónicos de Internet, generalmente llamados blogs, se están volviendo cada vez más populares. Éstos son páginas de Internet modificadas frecuentemente, donde las entradas se enlistan

REVELACIONES DE LA INVESTIGACIÓN 6.3

Correos electrónicos reenviados: motivaciones, actitudes y conductas de los consumidores

¿De qué manera las empresas pueden dar un mejor uso a los correos electrónicos reenviados y al marketing viral? En primer lugar, los gerentes necesitan entender la forma en que los consumidores responden cuando reciben correos electrónicos reenviados, lo que las personas escriben en este tipo de mensajes y lo que motiva a los receptores a reenviarlos. Los siguientes tres estudios buscaron respuestas a estas preguntas.

El estudio 1 exploró la manera en que los receptores respondían a los correos electrónicos reenviados y en qué diferían estas comunicaciones del correo no deseado. Se organizaron ocho grupos de enfoque con un total de 66 personas. Los participantes consideraron los correos electrónicos como no deseados cuando el remitente era un desconocido. En contraste, los destinatarios generalmente sabían quién les había reenviado un correo electrónico. Cuando se les preguntó acerca de los tipos de mensajes virales que recibían, la mención más consistente se refirió a bromas, seguida de alertas de virus, historias inspiradoras, mensajes religiosos, solicitudes para votar sobre ciertos temas, niños perdidos, cadenas de cartas, poemas, clips animados, vínculos con sitios web específicos y leyendas urbanas.

Las emociones positivas que los destinatarios experimentaron al recibir lo que consideraban mensajes significativos iban desde simplemente sentirse bien (por ejemplo, “alguien está pensando en mí”), sentir que les mejoró el día (“cuando se trata de alguien a quien no he visto hace un tiempo”), hasta sentirse emocionados (“es como ver una carta en el buzón”) y recompensados (“cuando recibo algo de la Iglesia”). Las emociones negativas incluyeron irritación (por ejemplo, cuando el mensaje parecía irrelevante, lo consideraron una pérdida de tiempo, o cuando alguien enviaba demasiados mensajes), enojo (por ejemplo, cuando alguien había pedido ser borrado de una lista), desilusión (por ejemplo, cuando una persona deseaba una nota más personal de alguien), escepticismo (si una oferta parecía demasiado buena para ser verdad), agobio (cuando el receptor tenía mucho trabajo y se sentía abrumado u obligado a responder).

En el estudio 2, los investigadores realizaron un análisis de contenido de 1,259 mensajes reenviados por 34 participantes de un grupo de enfoque, con el fin de entender mejor qué tipo de mensajes eran reenviados. El análisis reveló que

el 40 por ciento de los mensajes finalmente se reenviaban a otros. Las principales razones para no reenviarlos incluían mensajes que se consideraban obsoletos, poco interesantes o inapropiados; también hubo casos en que los individuos tenían prisa y no tenían tiempo para reenviar mensajes. Alrededor de una tercera parte de los correos electrónicos reenviados incluían una nota personalizada, principalmente para motivar al receptor a que leyera el mensaje. Cuando los receptores reenviaban correos electrónicos, la gran mayoría no modificaba la línea del tema. Sólo unos cuantos de ellos se referían a productos, servicios o compañías, lo que sugiere que las empresas no utilizan mucho los correos electrónicos reenviados o que no los usan de manera eficaz.

El estudio 3 se concentró en las razones por las que la gente reenvía correos electrónicos. Las seis principales se centraron en la diversión y el entretenimiento (por ejemplo, “es divertido”, “lo disfruto” y “me entretiene”) y en motivaciones sociales (por ejemplo, “para ayudar a otros” y “para que los demás sepan que me preocupo por sus sentimientos”). Los hallazgos también revelaron que para que un mensaje sea reenviado debe ser importante o contener algo que quien lo envía considere que le gustará al receptor.

Esta investigación demuestra que los correos electrónicos reenviados tienen un potencial que no ha sido explotado por los vendedores de servicios en sus actividades de comunicaciones. Sin embargo, los hallazgos también sugieren que 1. las empresas necesitan tener cuidado de elaborar mensajes para que sus segmentos meta los consideren lo suficientemente relevantes para reenviarlos; 2. el contenido del mensaje debe transmitir una emoción (por ejemplo, sentido del humor, temor o inspiración) y apelar al deseo de diversión, entretenimiento y conexión social, y 3. las empresas deben pensar cuidadosamente sobre la forma de expresar el tema, para que tenga más probabilidades de ser reenviado sin cambios.

Fuente: adaptado de Joseph E. Phelps, Regina Lewis, Lynne Mobilio, David Perry y Niranjana Raman, “Viral Marketing or Electronic Word-of-Mouth Advertising: Examining Consumer Responses and Motivations to Pass Along Emails”, *Journal of Advertising Research* (diciembre, 2004): 333-348.

en una secuencia cronológica invertida. La mejor manera de describirlos es como periódicos, diarios o listas de noticias en línea, donde la gente puede publicar cualquier cosa sobre el tema que desee. Sus autores, conocidos como “bloggers”, generalmente se enfocan en temas específicos, y muy pocos se han convertido en guardianes *de facto* o se han autoproclamado expertos en ciertos campos. Los boletines electrónicos pueden referirse a cualquier tema, desde el béisbol y el sexo, hasta el karate y la ingeniería financiera. Hay un número creciente de sitios orientados a los viajes, desde Hotel.chatter.com (enfocado a los hoteles de boutique), hasta CruiseDiva.com (que habla sobre la industria de los cruceros) y pestiside.hu (“el plato diario sobre la Budapest cosmopolita”). Algunas páginas, como tripadvisor.com, que se enfoca en los viajes, permiten a los usuarios publicar sus propias revisiones o plantear preguntas que otros viajeros más experimentados pueden responder.³³

Los mercadólogos están interesados en la manera en que los boletines electrónicos han evolucionado hacia una nueva forma de interacción social en Internet: una conversación distribuida de forma masiva, pero completamente conectada, que cubre cualquier tema imaginable, incluyendo las experiencias de los consumidores con empresas de servicios y sus recomendaciones de evitarlas o de comprarles. Un subproducto de esta comunicación en línea es el conjunto de hipervínculos entre boletines electrónicos como parte del intercambio de diálogo. Estos vínculos permiten a los clientes compartir información con otras personas e influir en las opiniones sobre una marca o producto (sólo busque en google los términos “Citibank y blogs” o “Charles Schwab y blog” y encontrará una lista completa de boletines electrónicos relacionados con estas empresas de servicios). Unas cuantas empresas concedoras de servicios han empezado a supervisar los boletines electrónicos, al considerarlos una forma inmediata de investigación y retroalimentación de mercados. Algunas compañías de servicios, incluso han iniciado sus propios boletines electrónicos; vea, por ejemplo, el boletín electrónico de Google en <http://googleblog.blogspot.com>.

Cobertura editorial

Aunque la cobertura que hacen algunos medios, sobre las empresas y sus servicios, se ve estimulada por la actividad de relaciones públicas, los locutores y editores a menudo inician su propia investigación. Además de las noticias sobre una empresa y sus servicios, la cobertura editorial adopta varias formas. Los reporteros de investigación pueden realizar un estudio profundo de una empresa, especialmente si consideran que está poniendo en riesgo a los clientes, engañándolos, utilizando publicidad engañosa o explotándolos de alguna otra manera. Algunos columnistas se especializan en ayudar a los clientes que no han podido resolver sus quejas.

Los periodistas responsables de temas de consumo a menudo comparan las ofertas de servicios de organizaciones en competencia, identificando sus puntos fuertes y débiles, y ofreciendo consejos sobre “las mejores compras”. En un contexto más especializado, *Consumer Reports*, la publicación mensual de la Consumers’ Union, evalúa periódicamente servicios que se ofrecen a nivel nacional, incluyendo servicios financieros y de telecomunicaciones. Recientemente realizó un análisis profundo de la industria de los teléfonos celulares, e hizo comentarios sobre las fortalezas y debilidades de los distintos proveedores de servicios, tratando de determinar el costo verdadero de sus, a menudo, confusos planes de precios.³⁴

Aspectos éticos de la comunicación

Pocos aspectos del marketing se prestan con tanta facilidad al mal uso (e incluso al abuso) como la publicidad, las ventas y la promoción. El hecho de que a los clientes frecuentemente les resulte difícil evaluar servicios los hace más dependientes de la comunicación de marketing para obtener información y asesoría. Los mensajes de comunicación incluyen promesas sobre los beneficios que los clientes recibirán y la calidad del servicio prestado. Cuando se hacen promesas y no se verifican, los clientes se sienten desilusionados debido a que sus expectativas no se cumplieron.³⁵ Su desilusión, e incluso enojo, aumentan si han desperdiciado su dinero, tiempo y esfuerzo, sin obtener beneficios a cambio, o si en realidad han sido víctimas de un efecto negativo. Los empleados también se pueden sentir desilusionados y frustrados al escuchar las quejas de los clientes sobre sus expectativas no cumplidas.

Algunas promesas de servicios poco realistas resultan de una mala comunicación interna entre el personal de operaciones y el de marketing, con respecto al nivel de desempeño del servicio que los clientes esperan. En otros casos, anunciantes y vendedores poco éticos deliberadamente hacen promesas exageradas para asegurar las ventas. Por último, hay promociones engañosas que llevan a la gente a pensar que tiene mucho más posibilidades de ganar premios o recompensas de lo que es la realidad. Por fortuna, hay muchos guardianes de los consumidores que están en busca de estas prácticas engañosas de marketing, entre los cuales se incluyen las agencias de protección al consumidor, asociaciones comerciales dentro de industrias específicas y periodistas que investigan las quejas de los clientes y tratan de exponer los fraudes y las falsas declaraciones.

Un problema ético diferente son las intromisiones no deseadas en la vida personal de la gente por parte de vendedores agresivos. El incremento del telemarketing, el correo postal y el correo elec-

trónico es frustrante para quienes reciben comunicaciones de ventas no deseadas. ¿Cómo se siente cuando su cena es interrumpida por la llamada telefónica de un extraño que trata de interesarlo en la compra de servicios que no le interesan? Aun si estuviera interesado, tal vez sentiría, como muchas personas, que su privacidad ha sido violada. Para resolver la creciente hostilidad hacia estas prácticas, tanto las agencias gubernamentales como las asociaciones comerciales han actuado para proteger a los consumidores. En Estados Unidos, el National Do Not Call Linaioli de la Federal Trade Commission autoriza a los consumidores a eliminar sus números del teléfono móvil y del teléfono de su casa de las listas del telemarketing durante un periodo de cinco años. Las personas que continúan recibiendo llamadas no autorizadas de vendedores comerciales pueden interponer una queja y la empresa del telemarketing será sujeta a multas muy altas por este tipo de violaciones.³⁶ De manera similar, la Direct Marketing Association ayuda a los consumidores a eliminar sus nombres de listas de correo, de telemarketing y de correo electrónico³⁷

EL PAPEL DEL DISEÑO CORPORATIVO

¿Se ha dado cuenta de la forma en que algunas empresas sobresalen en su pensamiento debido a los colores que usan, a la aplicación generalizada de sus logotipos, a los uniformes que utiliza su personal y al diseño de sus instalaciones físicas? Muchas empresas de servicios emplean una apariencia visual unificada y distintiva para todos los elementos tangibles, con el fin de facilitar el reconocimiento y reforzar una imagen de marca deseada. Las estrategias de diseño corporativo generalmente son creadas por empresas externas de consultoría e incluyen características como papelería y literatura promocional, señalización, uniformes y combinaciones de colores para pintar sus vehículos, equipo e interiores de sus edificios. El objetivo consiste en proporcionar un tema reconocible que vincule a todas las operaciones de la compañía en una experiencia de servicio de marca a través del uso estratégico de evidencias físicas.

El diseño corporativo es especialmente importante para las empresas que operan en mercados competitivos, donde es necesario destacar de la multitud y ser reconocido al instante en distintos lugares. Por ejemplo, los proveedores de gasolina poseen diseños corporativos muy contrastantes, desde las gasolineras verde y amarillo brillante de BP, las rojo, negro y blanco de Texaco y las azul, marrón y amarillo de Sunoco.

Las empresas, en la muy competitiva industria de la mensajería exprés, tienden a utilizar su nombre como elemento central en sus diseños corporativos. Cuando Federal Express cambió su marca al nombre más moderno de FedEx, también cambió su logotipo. Se realizaron aplicaciones consistentes de este diseño en diferentes contextos, desde tarjetas de presentación y cajas, hasta las gorras de los empleados y los exteriores de las aeronaves. Cuando la empresa decidió renombrar a un servicio de entrega terrestre que había adquirido, eligió el nombre FedEx Ground y dio un tratamiento de color alternativo al logotipo estándar (morado y verde en lugar de morado y naranja). Su meta era transferir la imagen positiva de un servicio confiado y puntual, al asociar sus servicios aéreos con su servicio terrestre, menos costoso y de paquetes pequeños. Luego, el reconocido servicio aéreo fue renombrado FedEx Express. Otras submarcas, que la empresa denomina “la familia de empresas FedEx”, abarcan a FedEx Home Delivery (que hace entregas en direcciones residenciales de Estados Unidos), FedEx Freight (transporte regional, menor a una carga de camión, para productos pesados), FedEx Custom Critical (entrega sin paradas, de puerta en puerta, de envíos urgentes), redes FedEx Trade (servicios de aduana, reenvío internacional de carga y facilitación comercial), FedEx Supply Chain Services (conjunto detallado de soluciones que sincroniza el movimiento de bienes) y FedEx Kinko’s (servicios de impresión y de oficina, de tecnología, provisiones para envíos y servicios de empaquetado, que se localizan en tiendas al detalle suburbanas y en las ciudades).

Muchas empresas usan un símbolo de marca comercial, en lugar del nombre, como logotipo principal.³⁸ Shell hace un juego de palabras con su nombre en inglés al presentar una concha amarilla sobre un fondo rojo, lo cual tiene la ventaja de hacer que sus vehículos y gasolineras puedan reconocerse al instante. Se dice que los “arcos dorados” de McDonald’s son el símbolo corporativo más reconocido del mundo, el cual no sólo aparece en sus restaurantes y en los uniformes de sus empleados, sino también en la publicidad de la empresa. No obstante, las compañías interna-

cionales que operan en muchos países necesitan elegir sus diseños de manera cuidadosa para evitar transmitir un mensaje culturalmente inapropiado a través de nombres, colores o imágenes mal seleccionados.

A un nivel básico, algunas empresas han tenido éxito al crear símbolos tangibles y reconocibles, asociados con sus marcas corporativas. Las figuras de animales son símbolos físicos comunes de los servicios. Algunos ejemplos son las águilas del Servicio Postal de Estados Unidos, de AeroMéxico y de Eagle Star Insurance; los leones de ING Bank y del Royal Bank of Canada; el carnero de la empresa de inversiones T. Rowe Price, y el dragón chino de Dragonair de Hong Kong. Merrill Lynch, la empresa mundial de servicios financieros, derivó su símbolo corporativo, un toro, de su famosa frase publicitaria: “Somos optimistas con respecto a Estados Unidos”. Los símbolos corporativos fáciles de reconocer son especialmente importantes cuando los servicios se ofrecen en mercados donde el idioma local no se escribe en alfabeto latino o cuando una proporción grande de la población es analfabeta funcional.

COMUNICACIONES DE MARKETING E INTERNET

En la actualidad, Internet forma parte integral de la estrategia de comunicaciones de marketing. Quizás su aspecto más sobresaliente sea su universalidad: es posible entrar a una página web de un país desde cualquier parte del mundo, lo que ofrece la forma más sencilla de acceso a un mercado internacional, de hecho, como Christian Grönroos señala, “la empresa no puede evitar crear interés por sus ofertas fuera de su mercado nacional o local”.³⁹ Sin embargo, crear un acceso internacional y desarrollar una estrategia internacional son dos cosas totalmente diferentes.

El marketing por Internet ofrece grandes oportunidades de interacción

Los mercadólogos utilizan Internet para una gran variedad de tareas de comunicación, como promover la conciencia y el interés de los clientes, proporcionar información y asesoría, facilitar comunicaciones bidireccionales con los clientes a través del correo electrónico y las salas de chat, estimular la prueba de productos, permitir que los clientes hagan pedidos y medir la eficacia de campañas publicitarias o promocionales específicas. Las empresas no sólo pueden vender a través de sus propias páginas web, sino también colocar anuncios en muchos otros sitios. La publicidad en Internet permite que las empresas complementen los canales tradicionales de comunicación a un costo razonable. Sin embargo, como cualquiera de los elementos de la mezcla de comunicaciones de marketing, la publicidad por Internet debe formar parte de una estrategia de comunicaciones integrada y bien diseñada.⁴⁰

Una de las principales ventajas de Internet es permitir a los mercadólogos comunicarse y establecer una relación con clientes individuales. La naturaleza interactiva de Internet tiene el potencial de incrementar la participación de los clientes de manera impresionante. Además de facilitar el marketing de permiso basado en el correo electrónico, como vimos anteriormente en este capítulo, Internet permite el marketing de “autoservicio”, donde los clientes individuales controlan la naturaleza y la magnitud de su contacto con los sitios web que eligen visitar. Muchos clientes bancarios pagan sus cuentas electrónicamente, solicitan préstamos por Internet y revisan sus saldos en línea. La estación de esquí Whistler/Blackholm en British Columbia, utiliza su sitio web para promover compras de boletos en línea adelantadas y con descuento. Esta página también ofrece instrucciones sobre el funcionamiento de la ventanilla de boletos en línea, describe el lugar donde se pueden recoger éstos y proporciona respuestas a preguntas frecuentes (PF).

Consideraciones del diseño de una página web

Desde un punto de vista de la comunicación, una página web debe contener información que resulte útil e interesante para los clientes meta de una empresa. Los usuarios de Internet esperan un acceso rápido, fácil navegación y contenidos que sean relevantes y actualizados.

Las empresas de servicios deben establecer metas de comunicación explícitas para sus sitios web. ¿El sitio será un canal de promoción, una opción de autoservicio que evite que los clientes deban ponerse en contacto con el personal de servicios, una sala automática de noticias que difunda información sobre la empresa y sus productos, además de ofrecer un archivo de comunicados de prensa pasados, o todos los anteriores?

Algunas empresas deciden destacar el contenido promocional, al tratar de presentar a la compañía y a sus productos de manera favorable, con el fin de estimular las compras; otras consideran que sus páginas son educativas y animan a los visitantes a buscar información necesaria, e incluso proporcionan vínculos con sitios relacionados.

Las empresas innovadoras continuamente buscan formas de mejorar el atractivo y la utilidad de sus páginas. El contenido de comunicación apropiado varía mucho de un tipo de servicio a otro. Un sitio para transacciones entre negocios puede ofrecer a los visitantes acceso a una biblioteca de información técnica (por ejemplo, Siebel y SAP ofrecen información importante sobre sus soluciones para la administración de la relación con el cliente en sus respectivos sitios web, www.siebel.com y www.sap.com). En contraste, el sitio web de un programa de maestría en administración de negocios podría incluir atractivas fotografías sobre el lugar, las instalaciones y antiguos estudiantes, así como videos breves que muestren la universidad, sus profesores e instalaciones, testimonios de estudiantes e incluso una ceremonia de graduación.

Los mercadólogos también deben considerar otros atributos, como la velocidad de descarga, que afecta la “adhesividad” de la página web (es decir, si los visitantes están dispuestos a pasar tiempo en ella y si volverán a visitarla). Un sitio pegajoso tiene las siguientes características:

- **Sus contenidos son de alta calidad.** Un contenido relevante y útil es fundamental. Un sitio necesita contener lo que los visitantes buscan.
- **Es fácil de usar.** La facilidad de uso implica una buena navegación, una estructura que no es demasiado complicada ni grande, además de una buena señalización. Los clientes no se pierden en páginas bien hechas.
- **Incluye descargas rápidas.** A los visitantes no les gusta esperar y a menudo abandonan un sitio si las páginas tardan mucho en descargarse. Los sitios bien hechos tienen descargas rápidas, mientras que los mal hechos son lentos.
- **Se actualizan con frecuencia.** Los sitios bien hechos se ven frescos y actualizados, incluyen información publicada recientemente, que los visitantes consideran relevante y oportuna.⁴¹

Una dirección de Internet fácil de recordar ayuda a atraer visitantes a una página. De manera ideal, deben basarse en el nombre de la empresa (por ejemplo, www.citibank.com o www.aol.com), aunque en ocasiones es necesario encontrar una alternativa si la forma simple del nombre ya fue utilizada por una empresa con un nombre similar en otra industria. Para asegurarse de que la gente está consciente de la dirección es necesario mostrarla de forma notoria en tarjetas de presentación, papelería, plantillas de correo electrónico, folletos, publicidad, materiales promocionales e incluso en vehículos. Una de las aerolíneas de descuento europeas más grandes, easyJet, pintó su dirección electrónica en enormes letras anaranjadas en cada uno de sus aviones (figura 6.7).

Publicidad efectiva en Internet

La publicidad por Internet, también llamada *webvertising*, se ha convertido en una parte importante de la mezcla de comunicaciones de la mayoría de las empresas de servicios. Hay dos opciones principales, la publicidad de banner y de navegador. En cada caso, los anunciantes pueden incluir imágenes en movimiento y crear vínculos con presentaciones de video más extensas.

Publicidad de banner

Muchas empresas pagan por colocar banners y botones publicitarios en portales como Yahoo! o Netscape, así como en los sitios web de otras empresas. La meta común es hacer una línea de tránsito hacia la página web del anunciante. En muchos casos, las páginas web incluyen mensajes publicitarios de otros comerciantes que ofrecen servicios relacionados, pero no de la competencia. La página Stock Quotes de Yahoo!, por ejemplo, muestra una secuencia de anuncios de varios proveedores de servicios financieros. De manera similar, muchas páginas de Internet dedicadas a un tema específico muestran un pequeño mensaje de Amazon.com que invita al lector a identificar libros sobre esos mismos temas

Figura 6.7

easyJets rotula su dirección electrónica en cada uno de sus más de 200 aviones

Fuente:

www.easyjet.com/EN/About/Photogallery.html.
© easyjet airline company limited.



al hacer clic en el botón de hipervínculo con el sitio del vendedor de libros de Internet. En estos casos, es fácil para el anunciante medir cuántas visitas se generan al hacer clic.

El simple hecho de lograr un gran número de exposiciones (“vistazos”) a un banner (un delgado anuncio horizontal que abarca todo lo largo o parte de una página de Internet), un skyscraper (un delgado anuncio vertical que aparece en uno de los costados de la página web) o a un botón, no necesariamente incrementa la conciencia, la preferencia o las ventas del anunciante. Una consecuencia es que la práctica de pagar una tarifa fija mensual por la publicidad de banner está perdiendo popularidad. Incluso cuando los visitantes navegan por el sitio del anunciante, no necesariamente resulta en ventas. En consecuencia, ahora se pone mayor énfasis en los contratos de publicidad que ajustan las tarifas a las conductas de los visitantes que son relevantes para el marketing, como proporcionar al anunciante cierta información personal o realizar una compra. Hoy los anunciantes de Internet pagan únicamente si un visitante del sitio anfitrión hace clic en el vínculo del sitio del anunciante, que es el equivalente a pagar por la entrega de correo basura sólo a los hogares que lo leen.⁴²

Publicidad de buscador

Los buscadores son un tipo de red de transmisión inversa. En lugar de que los anunciantes transmitan sus mensajes a los consumidores, los buscadores permiten que los anunciantes sepan exactamente lo que desean los consumidores a través de su búsqueda por palabras clave, y luego los anunciantes pueden dirigir comunicaciones de marketing relevantes directamente a esos consumidores.⁴³ Uno de los sucesos fenomenales sobre publicidad exitosa en Internet es Google (vea el apartado de Perspectivas de servicio 6.2); con otras empresas como Yahoo!, AOL y MSN que también buscan convertirse en los mejores jugadores de este campo.

Los anunciantes tienen varias opciones. Pueden pagar por una colocación específica de los anuncios en las búsquedas de palabras claves relevantes para la empresa anunciante; patrocinar un mensaje de texto breve con un vínculo ubicado de manera paralela a los resultados de la búsqueda o comprar los primeros lugares en los resultados de la búsqueda a través de la opción “pago por colocación”. Este método ha sido polémico debido al conflicto con las expectativas de los usuarios de que el orden de los resultados refleja las principales coincidencias con las palabras clave utilizadas en la búsqueda. La política de Google consiste en sombrear las listas pagadas que se ubican en la parte superior de la columna de resultados e identificarlas como “enlaces patrocinados”. La fijación de precios de estos anuncios y colocaciones se basan en el número de impresiones (es decir, vistazos) o de clics, los cua-

PERSPECTIVAS DE SERVICIO 6.2

Google, la nueva empresa sobresaliente de marketing en línea

Los estudiantes de posgrado Larry Page y Sergey Brin, quienes se sentían fascinados desde temprana edad por las matemáticas, las computadoras y la programación, fundaron Google en 1998. Siete años después de la exitosa oferta pública de Google ya eran multimillonarios y el sitio se había convertido en una de las empresas más valiosas del mundo.

La compañía tiene la gran visión de: “Organizar la información del mundo y hacerla universalmente accesible y útil”. La utilidad y facilidad de su buscador lo ha hecho inmensamente exitoso, casi únicamente por medio de las comunicaciones de boca en boca de los usuarios satisfechos. Pocos nombres de empresas se convierten en verbos, pero “to google” es un término de uso común en inglés.

Su popularidad ha permitido que Google se convierta en un medio publicitario nuevo y muy utilizado, que vende anuncios que aparecen junto a sus resultados de búsqueda. Con la marca Google AdWords, sus servicios permiten que los negocios se conecten con clientes potenciales en el momento preciso en que éstos están observando temas relacionados o incluso especificando categorías de productos. En particular, las empresas compran la oportunidad de ser relacionadas con ciertas categorías o términos de búsqueda. Para explorar el modelo de negocios publicitario de Google, sólo escriba algunas palabras y observe lo que sucede en su pantalla, además de mostrarle los resultados de la búsqueda.

Google cobra su servicio de “enlaces patrocinados” por cada clic. Este precio depende de la popularidad de los términos de la búsqueda con los que el anunciante desea relacionarse. Los términos más utilizados, como “MBA”, son más costosos que los términos menos populares, como “MSc in business”. Los anunciantes pueden supervisar el desempeño de su anuncio utilizando los informes en el Centro de Control de cuenta en línea.

También pueden exhibir sus anuncios en sitios web que forman parte de la red de contenidos de Google. Google los denomina “anuncios de página dirigidos”. Los anunciantes pueden especificar páginas web individuales o contenidos de páginas web (por ejemplo, sobre viajes o béisbol). Los anuncios dirigidos permiten que los anunciantes elijan con cuidado sus públicos meta, los cuales pueden ser realmente grandes (por ejemplo, todos los fanáticos del béisbol en Estados Unidos, o incluso en el mundo) o pequeños y concentrados (por ejemplo, personas interesadas en restaurantes finos del área de Boston). Cuando un anunciante diseña una campaña dirigida en una página web, puede nombrar los sitios en los que le gustaría anunciarse o simplemente darle a Google una lista de palabras clave que describen el sitio. Luego, el sistema de comparación Google AdWords analiza los términos y crea una lista de sitios de la red con contenido disponible.

Google también ha creado un servicio separado llamado Google AdSense. Se trata de un servicio rápido y cómodo dirigido a los editores de páginas web de todos los tamaños. A cambio de exhibir anuncios Google relevantes en las páginas de contenido de su sitio web, los editores reciben una participación de las utilidades generadas por la publicidad.

La capacidad de una empresa para crear un medio publicitario altamente personalizado, contextual y basado en resultados ha sido sumamente atractivo para los anunciantes y ha logrado un rápido crecimiento de las utilidades y las ganancias. No nos sorprende que el éxito de Google esté atemorizando a otros medios publicitarios.

Fuente: Roben Farzad y Ben Elgin, “Googling for Gold”, *BusinessWeek* (5 de diciembre de 2005): 60-70; www.google.com, revisado el 3 de enero de 2006.

les se pueden medir al colocar los enlaces patrocinados en la parte superior de los resultados de las búsquedas.

Desarrollo de una estrategia integrada de comunicaciones de marketing

Al principio, muchas empresas de servicios organizaron su página web y actividades de marketing en línea, en grupos separados que estaban aislados de las otras actividades de marketing. Sin embargo, si se aíslan de esta manera, es probable que las comunicaciones en línea de una empresa, o para el caso de cualquier otro canal de comunicaciones de mercado, envíen mensajes conflictivos y produzcan consumidores confusos que no tendrán una imagen clara del posicionamiento y la proposición de valor de una empresa.

¿Alguna vez ha visto una nueva y atractiva promoción de servicios anunciada en el sitio web de una empresa, para después descubrir, al acudir a una de sus sucursales, que el personal de mostrador no conocía esta promoción y no podía venderse? ¿Qué ocurrió? En muchas empresas de servicios, los distintos departamentos se encargan de diferentes aspectos de las comunicaciones de mercado.

Por ejemplo, el departamento de marketing está a cargo de la publicidad, el departamento de RP de las relaciones públicas, los especialistas funcionales se encargan del sitio web de la empresa y de sus actividades promocionales y de marketing directo; operaciones se encarga del servicio a cliente, y recursos humanos de la capacitación. La falla de servicio descrita anteriormente es consecuencia de que estos diversos departamentos no coordinen sus esfuerzos de manera efectiva.

Con tantos canales enviando mensajes a los clientes y a los prospectos, cada vez es más importante que las empresas adopten el concepto de comunicaciones de marketing integradas (CMI). Las CMI vinculan y refuerzan todas las comunicaciones para transmitir una firme identidad de marca. Esto significa que los diversos medios de la empresa transmiten los mismos mensajes, los cuales tienen la misma apariencia y sensación, y las comunicaciones de los distintos medios y formas de comunicación integran un mensaje único general sobre la empresa de servicios y sus productos. Las compañías lograrían esto al asignar las CMI a un solo departamento (por ejemplo, marketing) o al nombrar a un director de comunicaciones de marketing que asuma la responsabilidad general de todas las comunicaciones de mercado de la empresa.

CONCLUSIÓN

El elemento de las 8 Ps denominado *promoción y educación* requiere de un énfasis diferente de la estrategia de comunicaciones que se utiliza para vender bienes. Las tareas de comunicación que enfrentan los comerciantes de servicios incluyen destacar los indicios tangibles que son difíciles de evaluar, aclarar la naturaleza y la secuencia del desempeño de servicio, hacer hincapié en el desempeño del personal que tiene contacto con el cliente y educar a éste sobre la forma de participar de manera efectiva en la prestación del mismo.

Hay diferentes elementos de comunicación que ayudan a las compañías a crear una posición distintiva en el mercado y a alcanzar a sus clientes potenciales. Las opciones en la mezcla de comunicaciones de marketing incluyen comunicaciones personales, como las ventas personales y el servicio al cliente, así también requieren de comunicaciones impersonales como publicidad, promociones de ventas, relaciones públicas, dise-

ño corporativo y la evidencia física que ofrece el panorama del lugar donde se presta el servicio. Los materiales instructivos, desde folletos hasta páginas web, a menudo tienen un papel importante al educar a los clientes sobre la manera de tomar buenas decisiones y dar el mejor uso a los servicios que compran. Los avances tecnológicos, especialmente internet, están cambiando el rostro de las comunicaciones de marketing, creando innovaciones como el marketing de permiso e interesantes posibilidades de publicidad en línea altamente dirigida.

Un aspecto fundamental que debe aprender de este capítulo es que los eficaces vendedores de servicios son buenos educadores que pueden utilizar una gran variedad de medios de comunicación de formas rentables, no sólo para promover la proposición de valor de su empresa, sino también para enseñar a los clientes actuales y a los potenciales lo que necesitan saber sobre la selección y uso de estos servicios.

PREGUNTAS DE REPASO

1. ¿De qué maneras difieren sustancialmente los objetivos de la comunicación de servicios de los del marketing de bienes?
2. ¿Cuáles elementos de la mezcla de comunicaciones de marketing utilizaría para cada uno de los siguientes escenarios? Explique sus respuestas.
 - Un salón de belleza recién establecido en un centro comercial suburbano.
 - Un restaurante establecido que enfrenta una disminución de clientes debido a nuevos competidores.
 - Una gran empresa de contabilidad, con una sola oficina en una ciudad importante y que atiende principalmente a clientes de negocios.
3. ¿Qué papeles desempeñan las ventas personales, la publicidad y las relaciones públicas *a)* para atraer a nuevos clientes que visiten un local de servicios, y *b)* para retener a los ya existentes?
4. Analice la eficacia relativa de los folletos y de las páginas web para promocionar *a)* una estación de esquí, *b)* una escuela de negocios, *c)* un gimnasio, y *d)* un agente comercial en línea.
5. ¿Por qué se considera tan importante la comunicación de boca en boca para el marketing de servicios? ¿De qué manera una empresa de servicios, que es el líder de calidad en su industria, puede inducir y manejar la comunicación de boca en boca?
6. ¿Por qué el marketing basado en el permiso está adquiriendo tanta importancia en las estrategias de comunicación de las empresas de servicios?
7. ¿Cuáles cree que son las oportunidades y amenazas importantes del marketing viral? ¿De qué manera las empresas de servicios pueden usar el marketing viral, y cómo superan sus retos potenciales?
8. Explique por qué los boletines electrónicos tienen una influencia potencial poderosa en los espacios de mercado que tienen una gran cantidad de consumidores conocedores de tecnologías.
9. ¿Cuáles son las distintas formas de marketing en línea? ¿Cuáles cree que serían las estrategias más eficaces de marketing en línea para un agente comercial, una nueva discoteca en los ángeles y un restaurante de lujo en Nueva York?

EJERCICIOS DE APLICACIÓN

1. Describa cuatro objetivos educativos y promocionales comunes en los ambientes de servicios y proporcione un ejemplo específico para cada uno de los objetivos de su lista.
2. Identifique un anuncio (u otro medio de comunicación) cuyo principal objetivo sea manejar la conducta de los clientes en las etapas de a) elección, b) consumo y c) posterior al consumo. Explique la manera en que pretenden lograr sus objetivos y analice cuán efectivos pueden ser.
3. Analice la importancia de los atributos de búsqueda, experiencia y credibilidad de la estrategia de comunicaciones de un proveedor de servicios. Suponga que el objetivo de la estrategia de comunicaciones es atraer nuevos clientes.
4. Si estuviera explorando su universidad o investigando la licenciatura que está estudiando ahora, ¿qué podría aprender de los boletines electrónicos y de cualquier otra comunicación de boca en boca que pueda encontrar? ¿De qué manera influiría esa información en la decisión de alguien que quiere estudiar en su universidad? Dado que usted es un experto sobre la escuela y la licenciatura que está estudiando, ¿qué tan precisa considera la información que encontró en línea?
5. Identifique un anuncio que corra el riesgo de atraer a diversos segmentos a un negocio de servicios. Explique por qué podría suceder esto y describa las posibles consecuencias negativas.
6. Describa y evalúe esfuerzos recientes de relaciones públicas de organizaciones de servicios con relación a tres o más de las siguientes situaciones: a) el lanzamiento de una nueva oferta; b) la apertura de un nuevo local; c) la promoción de la expansión de los servicios existentes; d) el anuncio de un evento próximo, o e) la respuesta a una situación negativa que acaba de surgir. (Elija una organización diferente para cada categoría).
7. ¿Qué indicios tangibles utilizaría una escuela de buceo o un consultorio dental para posicionarse como una opción atractiva para clientes adinerados?
8. Explore las páginas web de una empresa de consultoría gerencial, de un vendedor por Internet y de una compañía de seguros. Critique su facilidad de navegación, contenido y diseño visual. ¿Qué aspectos, si acaso, cambiaría en cada página?
9. Regístrese en Amazon.com y Hallmark.com y analice sus estrategias de comunicaciones basadas en el permiso. ¿Cuáles son sus objetivos de marketing? Evalúe su marketing basado en el permiso para un segmento de clientes específico que usted elija, ¿qué es excelente, qué es bueno y qué podría mejorar?
10. Realice una búsqueda en Google de a) programas de maestría y b) centros vacacionales. Examine dos o tres anuncios contextuales que aparezcan en sus búsquedas. Critique estos anuncios contextuales, ¿qué aspectos están bien y en qué podrían mejorar?

NOTAS

1. Para hacer una revisión útil, vea Kathleen Mortimer y Brian P. Mathews, "The Advertising of Services: Consumer Views v. Normative Dimensions". *The Service Industries Journal*, 18 (julio, 1998): 14-19.
2. James F. Devlin y Sarwar Azhar, "Life Would Be a Lot Easier if We Were a Kit Kat: Practitioners' Views on the Challenges of Branding Financial Services Successfully". *Brand Management*, 12, No. 1 (2004): 12-30.
3. Banwari Mittal, "The Advertising of Services: Meeting the Challenge of Intangibility". *Journal of Service Research*, 2 (agosto, 1999): 98-116.
4. Banwari Mittal y Julie Baker, "Advertising Strategies for Hospitality Services", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43 (abril, 2002): 51-63.
5. Donna Legg y Julie Baker, "Advertising Strategies for Service Firms", en C. Surprenant (ed.), *Add Value to Your Service*, Chicago: American Marketing Association, 1987: 163-168. Vea también Donna J. Hill, Jeff Blodgett, Robert Baer y Kirk Wakefield, "An Investigation of Visualization and Documentation Strategies in Service Advertising", *Journal of Service Research*, 7 (noviembre, 2004): 155-166; Debra Grace y Aron O'Cass, "Service Branding: Consumer Verdicts on Service Brands", *Journal of Retailing and Consumer Services*, 12 (2005): 125-139.
6. James C. Anderson, James C. Narus y Wouter van Russum, "Customer Value Propositions in Business Markets", *Harvard Business Review*, 84 (marzo, 2006): 1-4.
7. Banwari Mittal, "The Advertising of Services: Meeting the Challenge of Intangibility", *Journal of Service Research*, 2 (agosto, 1999): 98-116.
8. <http://consumercenter.jpdpower.com/cc/rd/cc/index.asp>, revisado en mayo de 2006.
9. Para encontrar un marco de referencia y una lista para identificar y sustentar valores de marca de servicios, vea Leslie De Chernatony y Susan Drury, "Identifying and Sustaining Service Brands' Values", *Journal of Marketing Communications*, 10 (junio, 2004): 73-93.
10. Leonard L. Berry, "Cultivating Service Brand Equity", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28, No. 1 (2000): 128-137.
11. David H. Maister, "Why Cross Selling Hasn't Worked", en *True Professionalism*, New York: The Free Press, 1997: 178-184.
12. Megan O'Donnell, "What Type of Training or Education Do You Provide to Customers for New Technology Offerings?", *Rural Communications* (julio-agosto, 2005): 12.
13. Mary Jo Bitner, "Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees", *Journal of Marketing*, 56 (abril, 1992): 57-71.
14. Dana James, "Move Cautiously in Trade Show Launch", *Marketing News* (20 de noviembre, 2000: 4, 6; Elizabeth Light, "Tradeshows and Expos-Putting Your Business on Show". *Her Business* (marzo-abril, 1998): 14-18; Susan Greco, "Trade Shows Versus Face-to-Face Selling", *Inc.* (mayo, 1992): 142.

15. Stephen J. Grove, Gregory M. Pickett y David N. Laband, "An Empirical Examination of Factual Information Content Among Service Advertisements", *The Service Industries Journal*, 15 (abril, 1995): 216-233.
16. Gerard Häubl y Kyle B. Murray, "Preference Construction and Persistence in Digital Marketplaces: The Role of Electronic Recommendation Agents", *Journal of Consumer Psychology*, 13 No. 1 (2003): 75-91; Lerzan Aksoy, Paul N. Bloom, Nicholas H. Lurie y Bruce Cooil, "Should Recommendation Agents Think Like People?", *Journal of Service Research*, 8 (mayo, 2006): 297-315.
17. "The Future of Advertising-The Harder Hard Sell", *The Economist* (24 de junio, 2004).
18. Ibid.
19. Seth Godin y Don Peppers, *Permission Marketing: Turning Strangers into Friends and Friends into Customers*, New York: Simon & Schuster, 1999; Ray Kent y Hege Brandal, "Improving Email Response in a Permission Marketing Context", *International Journal of Market Research*, 45, trimestre 4 (2003): 489-503.
20. Gila E. Fruchter y Z. John Zhang, "Dynamic Targeted Promotions: A Customer Retention and Acquisition Perspective", *Journal of Service Research*, 7 (agosto, 2004): 3-19.
21. Ken Peattie y Sue Peattie, "Sales Promotion-A Missed Opportunity for Service Marketers", *International Journal of Service Industry Management*, 5, No. 1 (1995): 6-21.
22. Harvir S. Bansal y Peter A. Voyer, "Word-of-Mouth Processes Within a Services Purchase Decision Context", *Journal of Service Research*, 3, No. 2 (noviembre, 2000): 166-177.
23. Anna S. Mattila y Jochen Wirtz, "The Impact of Knowledge Types on the Consumer Search Process- An Investigation in the Context of Credence Services", *International Journal of Research in Service Industry Management*, 13, No. 3 (2002): 214-230.
24. Kim Harris y Steve Baron, "Consumer-to-Consumer Conversations in Service Settings", *Journal of Service Research*, 6, No. 3 (2004): 287-303.
25. Frederick F. Reichheld, "The One Number You Need to Grow", *Harvard Business Review*, 81, No. 12 (2003): 46-55. Para encontrar una explicación sobre la forma en que se desarrollan los distintos tipos de epidemias, incluyendo las epidemias orales, vea Malcom Gladwell, *The Tipping Point*, Nueva York: Little, Brown and Company, 2000, p. 32.
26. Jochen Wirtz y Patricia Chew, "The Effects of Incentives, Deal Proneness, Satisfaction and Tie Strength on Word-of-Mouth Behaviour", *International Journal of Service Industry Management*, 13, No. 2 (2002): 141-162. Tom J. Brown, Thomas E. Barry, Peter A. Dacin y Richard F. Gunst, "Spreading the Word: Investigating Antecedents of Consumers' Positive Word-of-Mouth Intentions and Behaviors in a Retailing Context", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33, No. 2 (2005): 123-138; John E. Hogan, Katherine N. Lemon y Barak Libai, "Quantifying the Ripple: Word-of-Mouth and Advertising Effectiveness", *Journal of Advertising Research* (septiembre, 2004): 271-280.
27. Eugene W. Anderson, "Customer Satisfaction and Word of Mouth", *Journal of Service Research*, 1 (agosto, 1998): 5-
17. Magnus Söderlund, "Customer Satisfaction and Its Consequences on Customer Behaviour Revisited: The Impact of Different Levels of Satisfaction on Word of Mouth, Feedback to the Supplier, and Loyalty", *International Journal of Service Industry Management*, 9, No. 2 (1998): 169-188. Srinii S. Srinivasan, Rolph Anderson y Kishore Ponnnavolu, "Customer Loyalty in e-Commerce: An Exploration of Its Antecedents and Consequences", *Journal of Retailing*, 78, No. 1 (2002): 41-50.
28. Dwayne D. Gremler, Kevin P. Gwinner y Stephen W. Brown, "Generating Positive Word-of-Mouth Communication Through Customer-Employee Relationships", *International Journal of Service Industry Management*, 12, No. 1 (2000): 44-59.
29. Jeffrey G. Blodgett, Kirk L. Wakefield y James H. Barnes, "The Effects of Customer Service on Consumers Complaining Behavior", *Journal of Services Marketing*, 9, No. 4 (1995): 31-42; Jeffrey G. Blodgett y Ronald D. Anderson, "A Bayesian Network Model of the Consumer Complaint Process", *Journal of Service Research*, 2, No. 4 (mayo, 2000): 321-338; Stefan Michel, "Analyzing Service Failures and Recoveries: A Process Approach", *International Journal of Service Industry Management*, 12, No. 1 (2001): 20-33; James G Maxham III y Richard G Netemeyer, "A Longitudinal Study of Complaining Customers' Evaluations of Multiple Service Failures and Recovery Efforts", *Journal of Marketing*, 66, No. 4 (2002): 57-72.
30. Renee Dye, "The Buzz on Buzz", *Harvard Business Review*, (noviembre-diciembre, 2000): 139-146; Sandeep Krishnamurthy, "Viral Marketing: What Is It and Why Should Every Service Marketer Care?", *Journal of Services Marketing*, 15 (2001); Joseph E. Phelps, Regina Lewis, Lynne Mobilio, David Perry y Niranjana Raman, "Viral Marketing or Electronic Word-of-Mouth Advertising: Examining Consumer Responses and Motivations to Pass Along Emails", *Journal of Advertising Research* (diciembre, 2004): 333-348.
31. Steve Jurvetson, "What Exactly Is Viral Marketing?", *Red Herring*, 78 (2000): 110-112.
32. Esta sección fue extraída de Lev Grossman, "Meet Joe Blog", *Time* (21 de junio, 2004): 65; S. C. Herring, L. A. Scheidt, E. Wright y S. Bonus, "Weblogs as a Bridging Genre", *Information, Technology & People*, 18, No. 2 (2005): 142-171; C. Marlow, "Audience, Structure and Authority in the Weblog Community", trabajo presentado en International Communication Association Conference, Nueva Orleans, LA, 2004, web.media.mit.edu/~cameron/cv-pubs/04-01.pdf, revisado el 19 de diciembre de 2005; Ericka Menchen Trevino, "Blogger Motivations: Power, Pull, and Positive Feedback", trabajo presentado en AoIR 6.0, 9 de octubre, 2005, <http://blog.ericamenchen.net/~MenchenBlogMotivations.pdf>, revisado el 19 de diciembre de 2005.
33. Steven Kurutz, "For Travelers, Blogs Level the Playing Field", *The New York Times* (7 de agosto, 2005): TR-3.
34. "Three Steps to Better Cellular", *Consumer Reports* (febrero, 2003): 15-27.
35. Louis Fabien, "Making Promises: The Power of Engagement", *Journal of Services Marketing*, 11, No. 3 (1997): 206-214.

36. www.donotcall.gov/default.aspx, revisado en mayo de 2006.
37. www.dmaconsumers.org/consumerassistance.html, revisado en mayo de 2006.
38. Abbie Griffith, "Product Decisions and Marketing's Role in New Product Development", en *Marketing Best Practices*, Orlando, FL: The Dryden Press, 2000: 253.
39. Christian Grönroos, "Internationalization Strategies for Services", *The Journal of Services Marketing*, 13, No. 4/5 (1999): 290-297.
40. Stefan Lagrosen, "Effects of the Internet on the Marketing Communication of Service Companies", *Journal of Services Marketing*, 19, No. 2 (2005): 63-69.
41. Paul Smith y Dave Chaffey, *eMarketing Excellence*, Oxford, UK: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2005: 173
42. "The Future of Advertising-The Harder Hard Sell", *The Economist* (24 de junio, 2004).
43. Catherine Seda, "Search Engine Advertising: Buying Your Way to the Top to Increase Sales (Voices That Matter)", Indianapolis, IN: New Riders Press, 2004: 4-5.

Capítulo

7

Posicionamiento de servicios en mercados competitivos

Para tener éxito en nuestra sociedad excesivamente comunicada, una empresa debe crear una posición en la mente del cliente potencial, posición que tome en cuenta no sólo las fortalezas y debilidades de la empresa, sino también las de sus competidores.

—AL REIS AND JACK TROUT

La esencia de la estrategia es decidir desempeñar las actividades de manera diferente a los rivales.

—MICHAEL PORTER

Pregunte a un grupo de gerentes de distintos negocios de servicio cómo compiten, y es muy probable que muchos simplemente respondan: “En el servicio”. Presiónelos un poco más y tal vez añadan palabras o frases como “valor del dinero”, “calidad del servicio”, “nuestro personal” o “comodidad”. Ninguna de estas frases le sirve de mucho a un especialista de marketing que trata de crear una proposición de valor con significado y un modelo de negocios viable para un producto de servicio que le permitan competir de manera redituable en el mercado.

Todavía se discute qué es lo que hace que los consumidores o los compradores institucionales seleccionen, y permanezcan leales, a un proveedor en lugar de otro. Términos como “servicio” generalmente incorporan una variedad de características específicas, que van desde la rapidez con que se entrega el mismo, hasta la calidad de las interacciones de los clientes con el personal de servicio, y desde evitar errores para ofrecer elementos “adicionales” deseables, hasta complementar el servicio básico. De la misma manera, “comodidad” podría referirse a un servicio que se entrega en un lugar cómodo, que está disponible en horarios cómodos o que es fácil de usar. Sin saber cuáles características del producto les interesan específicamente a los clientes, es difícil para los gerentes desarrollar

una estrategia apropiada. En un ambiente sumamente competitivo, se corre el riesgo de que los clientes perciban muy pocas diferencias reales entre las alternativas de los competidores, y por lo tanto hagan sus elecciones basados en el precio más bajo.

La estrategia de posicionamiento se relaciona con la creación, comunicación y mantenimiento de las diferencias distintivas que serán observadas y consideradas valiosas por los clientes con los que la empresa tiene mayores probabilidades de desarrollar una relación de largo plazo. Un posicionamiento exitoso requiere que los gerentes entiendan las preferencias de sus clientes meta, sus conceptos de valor y las características de las ofertas de sus competidores. Los atributos de *precio* y *producto* son los dos elementos de las 8 Ps variables de marketing, que se asocian más con una estrategia de posicionamiento, aunque los sistemas de entrega, los planes de servicio y los lugares (*lugar* y *tiempo*) también son importantes.

En este capítulo examinamos la necesidad de enfocarse en un ambiente competitivo y de revisar los aspectos que participan en el desarrollo de una estrategia de posicionamiento. En específico, exploramos las siguientes preguntas:

1. ¿Por qué es tan importante que las empresas de servicios adopten estrategias enfocadas en su elección de mercados y productos?
2. ¿Cuál es la diferencia entre los atributos importantes y los determinantes en la toma de decisiones de los consumidores?
3. ¿Cuáles son los conceptos clave que subyacen a una estrategia de posicionamiento competitiva para servicios?
4. ¿Cuándo es apropiado reposicionar una oferta de servicios existente?
5. ¿Cómo nos pueden ayudar los mapas de posicionamiento a entender y responder mejor a la dinámica de la competencia?

EL ENFOQUE ES LA BASE DE LA BÚSQUEDA DE UNA VENTAJA COMPETITIVA

Conforme la competencia se intensifica en el sector de servicios, se vuelve más importante que nunca que las organizaciones distingan sus productos en formas significativas para los clientes. En las economías altamente desarrolladas ya es menor el crecimiento de las industrias de servicios maduras como la banca, los seguros, la hotelería y la educación. Por lo tanto, una empresa en crecimiento necesita tomar parte de los competidores domésticos o expandirse a mercados internacionales. En cada caso, las empresas deben ser selectivas con los clientes y buscar distinguirse en la forma en que se presentan a sí mismas. Un nicho de mercado que parezca demasiado estrecho para ofrecer ventas suficientes dentro de un país puede representar un mercado grande cuando se observa desde una perspectiva internacional o incluso global.

La estrategia competitiva puede tomar muchas rutas. George Day comenta:

Las diversas formas en que un negocio puede lograr una ventaja competitiva con rapidez desafían cualquier generalización o prescripción sencilla.... Antes que nada, un negocio debe distinguirse de sus competidores. Para tener éxito, debe identificarse y promocionarse como el mejor proveedor de atributos que son importantes para los clientes meta.¹

Esto significa que los gerentes necesitan pensar de manera sistemática acerca de todas las facetas del paquete de servicios y enfatizar la ventaja competitiva en aquellos atributos que serán valorados por los clientes en los segmentos de mercado.

Cuatro estrategias de enfoque

Por lo general, es poco realista que la empresa intente atraer a todos los compradores potenciales en un mercado, porque los clientes tienen necesidades, conductas de compra y patrones de consumo

Figura 7.1
Estrategias básicas de
posicionamiento de
servicios

		AMPLITUD DE LA OFERTA DE SERVICIOS	
		Estrecha	Amplia
NÚMERO DE MERCADOS ATENDIDOS	Muchos	Enfoque de servicios	Sin enfoque (de todo para todos)
	Pocos	Enfoque total (de servicio y de mercado)	Enfoque de mercado

Fuente: Robert Johnston, "Achieving Focus in Service Organizations", *The Service Industries Journal*, 16 (enero, 1996): 10-20.

diferentes, y con frecuencia son demasiados y están muy dispersos geográficamente. Las empresas de servicios también difieren ampliamente en sus habilidades para atender a distintos tipos de clientes. De esa manera, en lugar de intentar competir en un mercado completo, cada empresa necesita enfocar sus esfuerzos en los clientes a los que puede atender mejor. En términos de marketing, *enfocarse* significa proporcionar una mezcla de productos relativamente estrecha para un segmento de mercado específico (un grupo de compradores que comparten características, necesidades, conductas de compra o patrones de consumo en común). Este concepto es la base de prácticamente todas las estrategias exitosas de las empresas de servicios que han identificado los elementos más importantes en sus operaciones y que han concentrado sus recursos en ellos.

El grado de enfoque de una empresa se puede describir en dos dimensiones: enfoque de mercado y enfoque de servicios.² El *enfoque de mercado* es el grado en que una empresa sirve a pocos o muchos mercados, en tanto que el *enfoque de servicio* describe el grado en que ofrece pocos o muchos servicios. Estas dos dimensiones definen las cuatro estrategias básicas de enfoque que se muestran en la figura 7.1.

Una organización con un *enfoque total* ofrece un rango limitado de servicios (quizás un sólo producto básico) a un segmento de mercado estrecho y específico. Una compañía con un *enfoque de mercado* se concentra en un segmento de mercado estrecho, pero ofrece una amplia gama de servicios. Las empresas *enfocadas en el servicio* brindan un rango estrecho de servicios a un mercado muy amplio. Por último, muchos proveedores de servicios caen en la categoría *sin enfoque*, porque tratan de atender a grandes mercados con una amplia gama de servicios. En general, ésta no es una buena idea, aunque los servicios públicos y las agencias gubernamentales pueden verse obligadas a hacerlo.

¿De qué manera debe decidir una empresa cuál de las tres estrategias "enfocadas" seguirá? La adopción de una estrategia de enfoque total plantea riesgos y oportunidades. La creación de una pericia reconocida en un nicho bien definido proporciona protección contra posibles competidores y permite cobrar precios más altos. El riesgo más grande es que tal vez el mercado sea demasiado pequeño para generar el volumen de negocios necesario para el éxito financiero. Otros riesgos incluyen el peligro de que la demanda del servicio se vea desplazada por la competencia genérica de productos alternativos, o que los compradores del segmento elegido sean muy susceptibles a una depresión económica.

Una razón por la que las empresas con una línea estrecha de productos deciden atender a múltiples segmentos (una estrategia enfocada en el servicio) es la necesidad de crear un portafolio de clientes como protección contra los riesgos. Sin embargo, conforme se añaden nuevos segmentos, la empresa necesita desarrollar experiencia para atender a cada segmento, lo cual requiere de mayor esfuerzo de ventas y de más inversión en la comunicación de marketing, especialmente en los mercados entre negocios.

La idea de ofrecer una línea amplia de productos a un segmento meta, estrechamente definido, es atractiva, debido a que ofrece el potencial de venta de múltiples servicios a un solo comprador. Sin embargo, antes de adoptar una estrategia enfocada en el mercado, los gerentes deben asegurarse de que sus empresas poseen la capacidad operativa para hacer un excelente trabajo en la entrega de cada

uno de los distintos servicios seleccionados. También necesitan entender las prácticas y preferencias de compra de los clientes. En un contexto entre negocios, al tratar de vender servicios adicionales al mismo usuario, muchas empresas han sufrido una desilusión cuando descubren que las decisiones sobre la compra del nuevo servicio son realizadas por un grupo totalmente diferente dentro de la empresa del cliente.

LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS ES LA BASE DE LAS ESTRATEGIAS DE ENFOQUE

Las empresas de servicios poseen habilidades muy variables para atender a distintos tipos de clientes. Por lo tanto, en lugar de tratar de competir en un mercado completo, quizás en contra de competidores superiores, cada compañía debe adoptar una estrategia de segmentación de mercados e identificar los sectores a los que puede atender mejor. Las empresas que están al tanto de los requerimientos de los clientes pueden decidir utilizar un método de segmentación basado en las necesidades, enfocándose en aquellos clientes que, según los resultados de las investigaciones, valoran atributos específicos.³

Mercado y microsegmentación

Debido a que cada comprador individual o corporativo posee características y necesidades distintivas (e incluso únicas), cualquier posible comprador es potencialmente un segmento meta separado. Por tradición, las empresas han intentado consolidar economías de escala al vender a todos los clientes dentro de un segmento de mercado específico y al atenderlos de la misma manera. Una estrategia de *personalización masiva* (ofrecer un servicio con algunos elementos individualizados del producto a un gran número de clientes y un precio relativamente bajo) se logra ofreciendo un producto base estandarizado, pero personalizando los elementos del servicio complementario para que se ajusten a las necesidades de los compradores individuales.⁴

La creación de bases de datos de clientes y un sofisticado software analítico ahora hacen posible que las empresas adopten estrategias de *microsegmentación* dirigidas a pequeños grupos de clientes que comparten ciertas características relevantes en determinado momento (observe la estrategia utilizada por el Royal Bank of Canada, descrita en el apartado de La mejor práctica en acción 7.1).

Identificación y selección de segmentos meta

Un *segmento de mercado* se compone de un grupo de compradores que tienen características, necesidades, conductas de compra o patrones de consumo en común. Una segmentación efectiva debe agrupar a los compradores en segmentos que tengan la mayor similitud posible en cuanto a las características relevantes dentro de cada segmento, pero la menor similitud en dichas características entre los otros segmentos.

Un *segmento meta* es aquel que la empresa ha seleccionado de entre los que conforman el mercado más amplio, y se puede definir con base en distintas variables. Por ejemplo, una tienda departamental de una ciudad específica podría dirigirse a los residentes del área metropolitana (segmentación geográfica) que tienen un ingreso dentro de cierto rango (segmentación demográfica), que valoran un servicio personal por parte de empleados conocedores y que no son muy sensibles al precio (ambas características reflejan una segmentación según las actitudes expresadas y las intenciones conductuales). Puesto que al menos algunas tiendas de la competencia de la ciudad se dirigirán a los mismos clientes, la tienda departamental debe crear un atractivo distintivo (algunas características apropiadas podrían incluir una amplia gama de categorías de mercancía, una gran variedad dentro de cada categoría de producto y la disponibilidad de servicios complementarios como asesoría y entrega a domicilio). Las empresas de servicios que están creando estrategias con base en el uso de la tecnología reconocen que también se puede segmentar a los clientes de acuerdo con qué tan hábiles y cómodos se sienten con el uso de sistemas de entrega basados en la tecnología.

Algunos segmentos de mercado ofrecen mejores oportunidades que otros. Los mercadólogos deben seleccionar segmentos meta no sólo con base en su potencial de ventas y ganancias, sino también en relación a la capacidad que tiene la empresa para igualar o superar las ofertas de la competencia dirigidas al mismo segmento. A veces las investigaciones muestran que ciertos segmentos de merca-

LA MEJOR PRÁCTICA EN ACCIÓN 7.1

Segmentación continua en el Royal Bank of Canada

Por lo menos una vez al mes, los analistas del Royal Bank of Canada (el banco más grande de ese país), que radican en Toronto, utilizan el modelamiento de datos para segmentar su base de 10 millones de clientes. Algunas variables de segmentación son el perfil de riesgo crediticio, la rentabilidad actual y pronosticada, la etapa de la vida en que se encuentran, la probabilidad de abandonar el banco, el canal de preferencia (es decir, si a los clientes les gusta usar una sucursal, máquinas de autoservicio, el centro de atención al cliente o los servicios bancarios en línea), la activación del producto (la rapidez con que los clientes utilizan el que han adquirido) y la propensión a comprar otro producto (es decir, el potencial de ventas complementarias). Según uno de los vicepresidentes, “ya terminaron los días en que teníamos grandes grupos de clientes que recibían el mismo trato o la misma oferta mensualmente. Nuestra estrategia de marketing es (ahora) mucho más personalizada. Desde luego, la tecnología nos permite hacerlo”.

La principal fuente de datos es el archivo de información de marketing, el cual registra los productos que los clientes guardan en el banco, los canales que utilizan, sus respuestas a campañas pasadas, datos sobre transacciones y detalles sobre cualquier restricción. Otra fuente es el almacén de datos de la compañía, el cual contiene registros de cuentas de información sobre todos los documentos que llena un cliente nuevo o uno existente.

Los analistas del Royal Bank hacen modelos con base en algoritmos complejos que pueden dividir la enorme base de datos de clientes del banco en microsegmentos muy detallados, que se basan en el uso simultáneo de algunas variables, incluyendo la probabilidad de que los clientes meta respondan positivamente a una oferta específica. Luego se desarrollan programas de marketing personalizado para cada uno de estos microsegmentos, con lo que se da la apariencia de una oferta altamente personalizada. Los datos también se emplean para mejorar el desempeño del banco en cuentas no redituables, al identificar a estos clientes y ofrecerles incentivos para utilizar canales de bajo costo.

Una meta importante del análisis de segmentación del Royal Bank es mantener y mejorar relaciones redituables. El banco ha descubierto que los clientes que compran paquetes de varios servicios son más redituables que los que no lo hacen. Estos clientes también permanecen con el banco un promedio de tres años más. Como resultado de las sofisticadas prácticas de segmentación del Royal Bank, las tasas de respuesta a sus programas de marketing directo han aumentado de un promedio industrial de sólo 3 hasta un 30 por ciento.

Fuente: adaptado de Meredith Levinson, “Slices of Lives”, *CIO Magazine* (15 de agosto de 2000).

do “carecen de servicios”, lo que significa que los proveedores existentes no cumplen sus necesidades. A menudo estos mercados son sorprendentemente grandes.

En muchas economías de mercados emergentes, grandes cantidades de consumidores tienen un ingreso demasiado bajo para atraer el interés de negocios de servicios acostumbrados a enfocarse en las necesidades de clientes más adinerados. Sin embargo, en conjunto, las personas que ganan salarios bajos representan un mercado muy grande y ofrecen incluso mayor potencial en el futuro, debido a que muchos de ellos se integran a la clase media. El apartado de Perspectivas de servicio 7.1 describe un método innovador de servicios financieros dirigidos a hogares de bajos ingresos en México.

ATRIBUTOS Y NIVELES DE SERVICIO

¿De qué manera podemos crear el concepto correcto de servicio para un segmento meta específico? Con frecuencia es necesario hacer investigación para identificar los atributos de un servicio dado, los cuales son importantes para segmentos de mercado específicos, y la manera en que los clientes potenciales perciben el desempeño de las organizaciones competidoras con respecto a estos atributos. Sin embargo, es peligroso generalizar en exceso. Usted debe reconocer que los mismos individuos pueden asignar distintas prioridades a los atributos de acuerdo con:

- El propósito del uso del servicio.
- Quién toma la decisión.
- El momento del uso (momento del día/semana/temporada).
- Si el individuo está utilizando el servicio solo o con un grupo.
- La composición de ese grupo.

PERSPECTIVAS DE SERVICIO 7.1

Banco Azteca atiende al cliente pequeño

Banco Azteca, que abrió sus puertas en 2002, es el primer banco nuevo en México en casi una década. Este banco se dirige a los 16 millones de hogares del país que ganan un equivalente de 250 a 1,300 dólares al mes, trabajando como taxistas, obreros y maestros, entre otros. A pesar de que su ingreso combinado es de 120 mil millones de dólares, estas personas son ignoradas por la mayoría de los bancos, que consideran a las cuentas pequeñas como una molestia. No nos sorprende que sólo uno de cada 12 de estos hogares tenga una cuenta de ahorros.

Banco Azteca es la idea original de Ricardo Salinas Pliego, director de un imperio de telecomunicaciones, medios masivos y ventas al detalle que incluye a Grupo Elektra, el vendedor de electrodomésticos más grande de México. Sus sucursales bancarias, localizadas dentro de más de 900 tiendas Elektra, están decoradas con los colores verde, blanco y rojo de la bandera mexicana. Las sucursales intentan crear una atmósfera acogedora y muestran carteles con la frase publicitaria de Azteca: “Un banco amistoso que te trata bien”.

La relación de Banco Azteca con Elektra busca aprovechar los 50 años de experiencia del minorista en financiamiento de consumo y el hecho de que alrededor del 70 por ciento de su mercancía se vende a crédito. Elektra posee una excelente trayectoria de ventas a crédito, con una tasa de cumplimiento de pagos del 97 por ciento y una amplia base de datos de historial crediticio de sus clientes. Por esto, la alta gerencia consideró conveniente con-

vertir los departamentos de crédito de cada tienda Elektra en sucursales de Azteca, con un conjunto de servicios adicionales.

El nuevo banco ha hecho fuertes inversiones en tecnología de información, incluyendo lectores de huellas digitales de alta tecnología que elimina la necesidad de que los clientes presenten alguna identificación impresa. Además, lleva sus servicios a la población a través de una fuerza de 3,000 agentes de crédito en motocicleta. El banco además ofrece préstamos personales y depósitos a plazos, y está lanzando créditos para automóviles usados, hipotecas para compradores con bajos ingresos y tarjetas de crédito. En ocasiones, los préstamos se basan en productos adquiridos previamente por los clientes y que utilizan como garantías.

En 2003, Grupo Elektra recibió autorización de la Secretaría de Hacienda para adquirir una compañía privada de seguros, a la que cambió el nombre por Seguros Azteca. Esta empresa ofrece productos de seguros básicos a precios muy bajos, dirigidos a un segmento de la población que históricamente ha sido ignorado por la industria mexicana de seguros. Las pólizas se distribuyen a través de la red de sucursales de Banco Azteca. En 2004, el banco amplió sus actividades para financiar a individuos que deseaban iniciar o expandir pequeños negocios.

Fuente: Geri Smith, “Buy a Toaster, Open a Bank Account”. *Business Week* (13 de enero de 2003): 54; www.gruposalinas.com/companies/banco.shtml, revisado en mayo de 2006.

Considere los criterios que podría utilizar para elegir un restaurante para almorzar cuando 1. está de vacaciones con amigos o con su familia, 2. se reunirá con un cliente potencial, o 3. va a comer algo rápido con un compañero de trabajo. Dada una selección razonable de alternativas, es poco probable que elija el mismo tipo de restaurante en cada caso, mucho menos el mismo restaurante. También es posible que si deja que otra persona decida, ésta elija una alternativa diferente.

Atributos importantes y atributos determinantes

Los consumidores suelen elegir de entre ofertas de servicio alternativas con base en las diferencias que perciben entre ellas. Sin embargo, los atributos que distinguen a unos servicios de otros no siempre son los más importantes. Por ejemplo, muchos viajeros califican a la “seguridad” como el aspecto más importante de un viaje aéreo. Es posible que eviten viajar en aerolíneas desconocidas o que tengan una mala reputación con respecto a la seguridad, no obstante, después de ignorar estas alternativas, aún es probable que un pasajero que viaje a través de rutas importantes tenga varias opciones de aerolíneas percibidas con el mismo grado de seguridad. Por lo tanto, la seguridad no es un atributo que influya en la decisión del cliente.

Los *atributos determinantes* (es decir, los que realmente determina la decisión de los compradores entre las alternativas de los competidores) no ocupan los primeros lugares en la lista de las características de los servicios que son importantes para los compradores, pero son los atributos en donde los clientes observan diferencias significativas entre las alternativas de los competidores. Por ejemplo, la conveniencia de los horarios de salida y llegada, la posibilidad de obtener millas por viajar con frecuencia y otros privilegios similares, la calidad de los alimentos y las bebidas que se sirven a bordo o la facilidad para hacer reservaciones podrían ser características determinantes cuando los

viajeros de negocios eligen una aerolínea. Por otro lado, para los vacacionistas conscientes del presupuesto, el precio podría asumir una importancia primordial.

La tarea de los investigadores de mercado, desde luego, consiste en encuestar a los clientes del segmento meta, identificar la importancia relativa de diversos atributos, y después preguntar cuáles han sido determinantes, en decisiones recientes, al elegir proveedores de servicios. Los investigadores también necesitan saber cómo perciben los clientes el desempeño de cada servicio de los competidores con respecto a estos atributos. Los hallazgos de este tipo de investigaciones constituyen las bases necesarias para desarrollar una campaña de posicionamiento (o reposicionamiento).⁵

Establecimiento de niveles y categorías de servicio

La creación de una estrategia de posicionamiento no sólo requiere la identificación de los atributos que son importantes para los clientes del segmento meta, también es necesario tomar decisiones sobre los *niveles de servicio*, es decir, el nivel de desempeño que se planea ofrecer sobre cada atributo. El establecimiento de estándares para estos niveles es más sencillo cuando se trata de atributos que son fáciles de cuantificar. Algunos ejemplos incluyen la rapidez del vehículo (como en los trenes y autobuses expresos), los horarios de servicio y las dimensiones físicas, como el tamaño de las habitaciones en los hoteles. Es fácil entender y medir cada una de estas variables; por lo tanto, todas son generalizables. Sin embargo, características como la calidad del servicio personal o el nivel del lujo de un hotel, son más cualitativas y, por lo tanto, están sujetas a la interpretación individual. Para aclarar la situación y facilitar tanto el diseño del servicio como la medición del desempeño, es necesario operacionalizar cada atributo y establecer estándares sin ambigüedades. Por ejemplo, si los clientes dicen que valoran la comodidad física, ¿qué significa esto para un hotel o para una aerolínea, más allá del tamaño de la habitación o del asiento? En un hotel, ¿se refiere a las condiciones ambientales, como la temperatura y la ausencia de ruido? ¿O bien, a elementos tangibles y visibles como la cama? En la práctica, los gerentes de los hoteles necesitan tomar en cuenta tanto las condiciones ambientales como los elementos tangibles.

Con frecuencia es posible segmentar a los clientes de acuerdo con su disposición a intercambiar el precio por el nivel de servicio, a lo largo de un diagrama de atributos dentro del concepto de servicio. Los clientes que no son sensibles al precio están dispuestos a pagar un precio relativamente elevado por obtener un alto nivel de servicio en cada uno de los atributos que consideran importantes. En contraste, los clientes sensibles al precio buscan algo poco costoso que ofrezca un nivel relativamente bajo de desempeño en muchos atributos fundamentales, aunque puede haber otros, como la seguridad, que no están dispuestos a comprometer.

En varias industrias, la estrategia de posicionamiento más explícita se sustenta en la oferta de varias clases de conceptos de servicio basadas en el precio, donde cada una se fundamenta en un paquete de un nivel distintivo de desempeño con respecto a muchos atributos. Este fenómeno, conocido como *niveles de servicio*, es especialmente evidente en industrias tales como hoteles, aerolíneas, arrendadoras de automóviles, así como hardware y software para computadoras. En la tabla 7.1 se presentan ejemplos de los principales niveles dentro de estas industrias, pero además existen otros como son los seguros médicos, la televisión por cable y las tarjetas de crédito y de débito.

En la industria hotelera, los niveles son creados por agencias externas de evaluación. Por ejemplo, los hoteles y los moteles son calificados por organizaciones independientes como Mobile Guide, Yahoo!, asociaciones automovilísticas o (en algunos países) agencias gubernamentales, en un sistema de calificación del uno al cinco, que con frecuencia se expresa con estrellas o diamantes. Los hoteles y moteles se inspeccionan periódicamente y se evalúan con respecto a un conjunto de criterios específicos. Los nuevos hoteles se diseñan con un nivel determinado en mente, aunque el de cinco estrellas generalmente no puede obtenerse en Estados Unidos hasta que el hotel ha operado durante algún tiempo y ha demostrado su capacidad (y especialmente la de su personal) para entregar niveles elevados de desempeño de forma consistente. Un establecimiento de hospedaje puede subir o bajar de nivel, dependiendo de si los inspectores encuentran que los niveles de servicio han mejorado o disminuido.

En la industria del arrendamiento de automóviles, el tamaño y tipo de automóvil es la base principal del establecimiento de los niveles. El logro más alto de desempeño en otros atributos de servicio generalmente requiere de una participación en programas de membresía. En la industria de las líneas aéreas, cada empresa decide cuáles niveles de desempeño deben incluirse en cada clase de servicio. Las presiones por ahorrar dinero a menudo condicionan a una aerolínea con problemas financieros, la cual debe reducir sus estándares del nivel de servicio. Sin embargo, empresas

Tabla 7.1
Ejemplos de niveles
de servicio

INDUSTRIA	NIVELES	PRINCIPALES ATRIBUTOS Y ELEMENTOS FÍSICOS DEL SERVICIO UTILIZADOS EN CATEGORÍAS
Hospedaje	Clasificaciones con estrellas o diamantes (del 5 al 1)	Arquitectura, vista, tamaño de las habitaciones, mobiliario y decoración, instalaciones y menús de restaurantes, horas de servicio a la habitación, gama de servicios y comodidades físicas, niveles de personal, capacidad y actitudes de los empleados.
Aerolínea	Clases (intercontinental): primera, ejecutiva, económica premium y económica ^a	Nivel de asiento (distancia entre las filas), amplitud del asiento y posibilidad de reclinación, servicio de alimentos y bebidas, cantidad de personal, rapidez en el registro, salas de espera de salida y llegada, y rapidez en la recuperación del equipaje.
Renta de automóviles	Clase de vehículo ^b	Con base en el tamaño del vehículo (del subcompacto al grande), nivel del lujo y tipos de vehículos especiales (minivan, SUV, convertible).
Soporte de hardware y software	Niveles de soporte ^c	Horarios y días de servicio, rapidez de respuesta, rapidez de entrega de refacciones, servicio prestado por un técnico asignado contra consejo para autoservicio y disponibilidad de servicios adicionales.

^aSólo algunas aerolíneas tienen hasta cuatro clases de servicio intercontinental; los servicios domésticos generalmente incluyen una o dos clases.

^bAvis y Hertz ofrecen siete clases, según el tamaño y el lujo, además de varios tipos de vehículos especiales.

^cSun Microsystems brinda cuatro niveles de soporte.

innovadoras como British Airways, Singapore Airlines y Virgin Atlantic continuamente buscan añadir nuevas características de servicios, especialmente en la clase ejecutiva, que le den una ventaja competitiva y les permita vender más asientos de tarifa completa. A diferencia de estas tres empresas, que ofrecen en la clase ejecutiva asientos que se convierten en camas para los viajes nocturnos, muchas aerolíneas aún no han incluido este servicio. Como resultado, hay una inconsistencia en los niveles entre las aerolíneas que compiten. En otras industrias, el establecimiento de niveles a menudo refleja la estrategia de una empresa de conjuntar elementos de servicio en un número limitado de paquetes, en lugar de ofrecer un gran menú de opciones *a la carta*, cada uno con un precio diferente.

No todos los participantes de una industria eligen competir dentro de cada nivel. Las aerolíneas de descuento, por ejemplo, sólo ofrecen una versión reducida de la clase económica. De manera similar, cadenas de hoteles de lujo deciden no ofrecer opciones por debajo del nivel de cuatro estrellas. Los nuevos participantes de una industria a menudo tienen éxito al buscar una posición de nicho dentro de un solo nivel, en lugar de tratar de servir a los clientes con un producto en cada nivel, pues resulta una proposición muy costosa. Así pues, MAXjet lanzó su aerolínea de clase ejecutiva en noviembre de 2005, incluyendo un servicio de Nueva York a Londres a precios mucho más bajos de los que cobran la mayoría de las aerolíneas por viajes en clase ejecutiva. La proposición de valor de esta aerolínea se basa en proporcionar “una clase ejecutiva internacional desde y hacia Londres por la economía del precio”.⁶

EL POSICIONAMIENTO DISTINGUE A UNA MARCA DE SUS COMPETIDORES

Una estrategia de posicionamiento competitiva se basa en el establecimiento y mantenimiento de un lugar distintivo en el mercado para una organización y sus ofertas de productos individuales. Jack Trout ha separado la esencia del posicionamiento en los siguientes cuatro principios:⁷

1. Una empresa debe establecer una posición en la mente de sus clientes meta.
2. La posición debe ser singular, proporcionando un mensaje sencillo y consistente.

3. La posición debe separar a la empresa de sus competidores.
4. Una empresa no puede ser todas las cosas para todas las personas, debe enfocar sus esfuerzos.

Estos principios se aplican a cualquier tipo de organización que compita por tener clientes. La comprensión de los principios del posicionamiento es fundamental para desarrollar una postura competitiva efectiva. El concepto de posicionamiento no está limitado a los servicios, de hecho, tuvo sus orígenes en el marketing de productos empacados, pero ofrece conocimientos valiosos para obligar a los gerentes de servicio a analizar las ofertas existentes de su empresa y para proporcionar respuestas específicas a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la posición actual de nuestra empresa en la mente de nuestros clientes actuales y potenciales?
- ¿A cuáles clientes atendemos ahora y a cuáles nos gustaría servir en el futuro?
- ¿Cuál es la proposición de valor de cada una de nuestras ofertas de servicio actuales (productos básicos y sus elementos de servicios complementarios), y a qué segmentos de mercado se dirige cada una?
- En cada caso, ¿en qué difieren nuestras ofertas de servicio de las de nuestros competidores?
- ¿En los segmentos meta elegidos, qué tanto perciben los clientes que nuestras ofertas de servicio cubren sus necesidades?
- ¿Cuáles cambios necesitamos hacer a nuestras ofertas para fortalecer nuestra posición competitiva dentro de nuestros segmentos meta?

Uno de los retos para el desarrollo de una estrategia viable de posicionamiento consiste en evitar la trampa de invertir demasiado en puntos de diferencia los cuales se pueden copiar con facilidad. Como señalan los investigadores Kevin Keller, Brian Sternthal y Alice Tybout: “El posicionamiento debe mantener fuera a los competidores, no introducirlos”.⁸ Cuando Roger Brown y Linda Mason, fundadores de la cadena de guarderías Bright Horizons, estaban desarrollando su concepto de servicio y su modelo de negocios, observaron con mucho cuidado a la industria.⁹ Al descubrir que las guarderías con fines de lucro habían adoptado estrategias de bajo costo y que estaban operando sus centros como negocios de productos, los Brown eligieron un modelo diferente que a los competidores les resultaría muy difícil copiar (La mejor práctica en acción 7.2).

Posicionamiento de productos contra posicionamiento de texto publicitario

Las elecciones que los clientes hacen de los productos reflejan las marcas que conocen y recuerdan y, por lo tanto, la manera en que están posicionadas dentro de su mente. Estas posiciones son de percepción. Es necesario recordar que la gente toma sus decisiones con base en sus percepciones de la realidad, y no por la forma en que un experto define esa realidad.

Muchos mercadólogos relacionan el posicionamiento principalmente con los elementos de comunicación de la mezcla de marketing, especialmente la publicidad, las promociones y las relaciones públicas. Esta perspectiva refleja el uso extendido de la publicidad en el marketing de bienes empacados para crear imágenes y asociaciones de productos de marca similares, cuyo fin es darles un lugar especial en la mente del cliente, método que en ocasiones se conoce como *posicionamiento de texto publicitario*. Un ejemplo clásico es el rudo vaquero del oeste, el “hombre Marlboro”, creado para la importante marca de cigarrillos. Observe, sin embargo, que esta imagen no tiene nada que ver con las cualidades físicas del tabaco; es sólo un medio para diferenciar y añadir el glamour a lo que es en esencia un artículo de consumo. Vijay Mahajan y Jerry Wind afirman que los consumidores que obtienen satisfacción emocional de una marca son menos sensibles al precio.¹⁰

Algunos ejemplos sobre la manera en que las imágenes se utilizan para posicionar los propósitos de los servicios se encuentran en los esfuerzos que hace McDonald’s por aparentar ser “amistoso con los niños” (incluyendo su énfasis en Ronald McDonald, el payaso), en la publicidad humorística de Geico con la salamandra aulladora o el servicio amable que ofrecen las uniformadas aeromozas de Singapore Airlines (la publicidad de la empresa nunca presenta a su tripulación masculina).

LA MEJOR PRÁCTICA EN ACCIÓN 7.2

Posicionar a una cadena de guarderías lejos de la competencia

Roger Brown y Linda Mason se conocieron en la escuela de negocios, después de adquirir cierta experiencia como consultores administrativos. Luego de su graduación manejaron programas para niños refugiados en Camboya, y también dirigieron el programa Save the Children en África del este. De vuelta en Estados Unidos en 1986, detectaron la necesidad de guarderías que ofrecieran cuidado y educación en un ambiente afectuoso, donde los padres pudieran confiar el bienestar de sus hijos. Por lo tanto, decidieron crear una cadena redituable de guarderías que se diferenciara de los servicios ofrecidos por las cadenas existentes y muchos centros independientes.

Su análisis mostró una industria con muchas características poco atractivas: ausencia de barreras para entrar, márgenes de ganancia continuamente bajos, mucho trabajo de mano de obra, falta de tecnología propia, bajas economías de escala, poca distinción de marca y altos niveles de supervisión regulatoria. Debido a esto, Brown y Mason crearon y desarrollaron un concepto de servicio que les permitiría convertir estas debilidades de la industria en fortalezas para su propia empresa, Bright Horizons (BH). En lugar de ofrecer su servicio directamente a los padres, una venta a un cliente a la vez, BH formó sociedades con empresas que buscaban ofrecer una guardería a los empleados con hijos pequeños. Las ventajas eran las siguientes:

- Un canal de marketing poderoso y de bajo costo.
- Un socio/cliente que proporcionaba el capital para construir y amueblar la guardería, y que tendría un interés especial en ayudar a que BH lograra su meta de prestar cuidados de alta calidad.
- Beneficios para los padres, quienes se sentirían atraídos por una guardería BH (y no por las alternativas de la competencia), debido a la proximidad a su lugar de trabajo, con lo que se reducirían los tiempos de traslado y les ofrecería mayor tranquilidad.

Para lograr una diferenciación basada en mayor calidad, Bright Horizons ofreció un paquete especial de pagos y beneficios para atraer al mejor personal. Después de determinar que los métodos tradicionales de atención infantil carecían de guía curricular o exigían estrictos planes de lecciones homogéneas, BH desarrolló un currículum flexible, “El mundo en la yema de sus dedos”, el cual establecía un curso de estudio, pero permitía que los maestros tuvieran control sobre los planes de las lecciones diarias.

Además de los diversos requisitos estatales y locales para obtener los permisos, la empresa buscó la acreditación de sus guarderías por parte de la National Association for the Education of Young Children (NAEYC) y promovió activamente este reconocimiento. El énfasis de BH en la calidad implicaba que podía cubrir o superar los estándares gubernamentales locales y estatales más elevados. Como resultado, una supervisión altamente regulada representa una oportunidad y no una amenaza para BH, además de darle una ventaja competitiva.

Con el apoyo y la experiencia de sus clientes, que incluyen a muchas empresas de alta tecnología, BH ha desarrollado tecnologías innovadoras, como un video continuo de los salones de clases que los padres pueden ver desde sus escritorios; trabajo de arte escaneado o fotografiado digitalmente; publicación electrónica de los menús, calendarios y evaluaciones de los estudiantes, y herramientas para evaluar en línea a los alumnos. Todo esto sirve para diferenciar a BH y para que permanezca a la cabeza de sus competidores.

BH considera el trabajo como una ventaja competitiva y no como un artículo de consumo, busca reclutar y retener al mejor personal y ha alcanzado el estatus de “patrón predilecto” en la industria del cuidado infantil. La revista *Fortune* los ha incluido siete veces en su lista de “Las 100 mejores empresas para trabajar”. Los clientes desean contratar a BH como socio porque saben que pueden confiar en el personal.

Brown considera que las cadenas tradicionales de guarderías obtienen poco valor de sus marcas, a pesar de las costosas campañas publicitarias de construcción de marca dirigidas a los padres. Brown dice que los padres no buscan una marca nacional, sino que desean un excelente programa local y no les importa si forma parte de una red nacional. En contraste, los patrones conocen y valoran la gran reputación de la marca BH.

Hacia mediados de 2006, Bright Horizons operaba más de 600 centros en Estados Unidos, Canadá y Europa para más de 400 empresas líderes mundiales, incluyendo corporaciones, hospitales, universidades y oficinas gubernamentales.

Fuentes: Roger Brown, “How We Built a Strong Company in a Weak Industry”, *Harvard Business Review* (febrero, 2001): 51-57; www.brighthorizons.com, revisado en mayo de 2006.

Sin embargo, los mercados cambian constantemente, creando tanto amenazas como oportunidades para las empresas que compiten. Por ejemplo, en una época, cuando las empresas grandes buscaban servicios de auditoría, generalmente contrataban a una de las cuatro grandes firmas de contabilidad, participantes prestigiosos que ofrecían cobertura global. No obstante, un número creciente de clientes ahora se están dirigiendo a las empresas de contabilidad de “segundo nivel” en búsqueda de un mejor servicio, precios más bajos o ambos.¹¹ Grant Thornton, la quinta empresa más grande de la industria, se ha posicionado con éxito ofreciendo un acceso fácil a sus socios y mostrando “pasión por el negocio de la contabilidad”. Su publicidad promociona un premio otorgado por J. D. Powers, en reconocimiento “al

Figura 7.2
Grant Thornton vincula su pasión por contabilizar el alto nivel de satisfacción de sus clientes con sus servicios de auditoría



**When you have a passion for accounting...
it shows!**

There is a select group of individuals in this world who have a passion for the business of accounting. Yes, that's right, accounting. And that group happens to be the accountants at Grant Thornton.

Recently, J.D. Power and Associates ranked Grant Thornton "Highest Performance Among Audit Firms Serving Companies with up to \$1 Billion in Annual Revenue" in a U.S. study that looked at understanding client operations and industry, responding to requests and questions, and trustworthiness.

With Grant Thornton you get easy access to partners that's been the hallmark of Grant Thornton in the U.S. for 80 years. And you get the benefit of Grant Thornton International member firms in 110 countries that fast-growth companies look for in today's global markets. Why not give our CEO, Ed Nusbaum, a call at 312.602.8003 or contact our partners at www.GrantThornton.com?

Find out how it feels to work with people who love what they do!

Grant Thornton 
A passion for the business of accounting®

Kim Nunley
Office Managing Partner

J.D. Power and Associates 2004 Audit Firm Performance Study®. Study based on responses from 1,007 audit committee chairs and 944 chief financial officers. www.jdpower.com
Grant Thornton LLP is the U.S. member firm of Grant Thornton International.

Cortesía de Grant Thornton, LLP.

más alto desempeño entre las compañías de auditoría que dan servicio a empresas, con un ingreso anual de hasta 12 mil millones de dólares" (figura 7.2).

Algunas frases publicitarias prometen un beneficio específico, diseñado para lograr que la empresa destaque de entre sus competidores, tal es el caso de las frases "Nunca dejamos de trabajar para usted" de Verizon; "Aumentando y protegiendo su riqueza" de Prudential Financial; "Relájese, es FedEx" de FedEx Ground; "Invierta con confianza" de T. Rowe Price, o "Las compras en línea terminan con la espera en la fila". Sin embargo, como señalan Sally Dibb y Lyndon Simkin:

La evidencia de la construcción de marcas en el sector de servicios no termina con este tipo de frases populares. [Las organizaciones líderes en distintos campos] ya poseen una fuerte imagen de marca en el sentido de que los clientes generalmente conocen exactamente lo que representan; ya están claramente posicionadas en la mente de los clientes.¹²

La estrategia de posicionamiento se está volviendo más sofisticada conforme un número cada vez mayor de empresas participa en marcas ligadas.¹³ Este esfuerzo puede adoptar varias formas, incluyendo instalaciones compartidas, promociones conjuntas e incluso productos de marcas asociadas. En Nueva Inglaterra, la cadena de supermercados Stop & Shop llegó a un acuerdo con Citizens Bank para instalar pequeñas sucursales del banco dentro de todas sus tiendas. Para obtener apoyo financiero y apalancamiento promocional, el Museum of Fine Arts de Boston busca a un importante patrocinador corporativo para cada una de sus grandes exhibiciones. American Airlines, Citibank y Visa ofrecen en conjunto una tarjeta de crédito. En cada caso, la imagen asociada con una marca tiene el potencial de influir en las percepciones que tienen los consumidores de las otras.

Nuestro interés principal en este capítulo es el papel que tiene el posicionamiento para guiar el desarrollo de una estrategia de marketing para servicios, el cual compita en otros aspectos además de la imagen o promesas vagas. Esto implica decisiones sobre atributos reales que son importantes para los clientes, con respecto al desempeño del producto, el precio y la disponibilidad del servicio. Para incrementar el atractivo de un producto ante un segmento meta específico, usted probablemente necesite modificar su desempeño en ciertos atributos, reducir el precio, cambiar los horarios o los locales cuando sea posible o innovar las formas de entrega que se ofrecen. En estos casos, la principal tarea de comunicación (publicidad, ventas personales y relaciones públicas) consiste en asegurarse de que los clientes potenciales perciban con precisión la posición del servicio en las dimensiones que son importantes para ellos al tomar decisiones. Se puede producir mayor emoción e interés al evocar ciertas imágenes y asociaciones de la publicidad, pero es probable que éstas sólo tengan un papel secundario en las decisiones de los clientes, a menos que los servicios de la competencia sean percibidos prácticamente idénticos en su desempeño, precio y disponibilidad.

El papel del posicionamiento en la estrategia de marketing

El posicionamiento tiene un papel fundamental en la estrategia de marketing debido a que relaciona el análisis de mercados y el competitivo con el análisis corporativo interno. A partir de éstos es posible desarrollar una declaración de posicionamiento que permita a la organización de servicios responder las preguntas: “¿Cuál es nuestro producto (o concepto de servicio)? ¿En qué queremos que se convierta? y ¿cuáles acciones debemos realizar para lograrlo?” La tabla 7.2 resume los principales usos del análisis de posicionamiento como una herramienta diagnóstica que proporciona información para tomar decisiones relacionadas con el desarrollo de productos, entrega de servicios, fijación de precios y estrategia de comunicación.

La creación de una estrategia de posicionamiento se lleva a cabo a diferentes niveles, dependiendo de la naturaleza del negocio en cuestión. En el caso de los negocios que ofrecen muchos productos de servicios y que cuentan con varios locales, se puede establecer una posición para toda la organización, para un local de servicios específico o para un servicio determinado que se ofrezca en ese local. Debe haber consistencia en el posicionamiento de los distintos servicios ofrecidos en el mismo local, pues la imagen de uno puede afectar la de los demás, especialmente si se percibe que están relacionados. Por ejemplo, si un hospital tiene una excelente reputación por sus cálidos y competentes servicios obstétricos, puede mejorar la percepción de sus servicios de ginecología y pediatría. En contraste, si su posicionamiento es conflictivo, puede perjudicar a los tres servicios.

Debido a la naturaleza intangible y experimental de muchos servicios, una estrategia de posicionamiento explícita sirve para ayudar a que los clientes potenciales se formen una “idea” mental sobre lo que pueden esperar. Cuando no se logra elegir una posición deseada en el mercado ni desarrollar un plan de acción de marketing diseñado para alcanzar y mantener esta posición, se pueden provocar varios resultados indeseables:

1. La organización (o uno de sus productos) es empujada a una posición en la que enfrenta la competencia directa de un competidor más fuerte.
2. La organización (productos) es empujada a una posición que nadie más desea, porque hay poca demanda de clientes.
3. La posición de la organización (del producto) es tan borrosa que nadie sabe en realidad cuál es su capacidad distintiva.

Tabla 7.2
Principales usos
del análisis de
posicionamiento
como herramienta
diagnóstica

1. Proporcionar una herramienta diagnóstica útil para definir y entender las relaciones entre productos y mercados:
 - ¿En qué difiere el producto de las ofertas de la competencia en atributos específicos?
 - ¿Qué tan bueno es el desempeño del producto para cubrir las necesidades del consumidor y las expectativas sobre criterios de desempeño específicos?
 - ¿Cuál es el nivel de consumo pronosticado para un producto con un conjunto dado de características de desempeño, que se ofrece a cierto precio?
2. Identificar las oportunidades de mercado para
 - a. Introducir nuevos productos.
 - ¿A qué segmentos se debe dirigir?
 - ¿Cuáles atributos se deben ofrecer con respecto a los competidores?
 - b. Rediseñar (reposicionar) productos existentes.
 - ¿Se debe dirigir a los mismos segmentos o a segmentos nuevos?
 - ¿Cuáles atributos se deben añadir, eliminar o modificar?
 - ¿Cuáles atributos se deben destacar en la publicidad?
 - c. Eliminar productos que:
 - No satisfacen las necesidades de los consumidores.
 - Enfrentan una competencia excesiva.
3. Tomar otras decisiones de la mezcla de marketing para invalidar o responder a movimientos de los competidores:
 - a. Estrategias de distribución.
 - ¿Dónde se debe ofrecer el producto (lugares, tipos de tiendas)?
 - ¿Cuándo poner el producto a la disposición general?
 - b. Estrategias de fijación de precios.
 - ¿Cuánto se debe cobrar?
 - ¿Cuáles procedimientos de facturación y pago se deben utilizar?
 - c. Estrategias de comunicación.
 - ¿A cuáles públicos meta se les puede convencer con mayor facilidad de que el producto ofrece una ventaja competitiva en los atributos que son más importantes para ellos?
 - ¿Cuál mensaje o mensajes? ¿Cuáles atributos deben destacarse y cuáles competidores, si es que los hay, deben mencionarse como punto de comparación de esos atributos?
 - ¿Cuáles canales de comunicación: ventas personales contra distintos medios de publicidad? (Elegidos no sólo por su capacidad para transmitir el mensaje deseado al público meta, sino también para reforzar la imagen deseada del producto).

ANÁLISIS INTERNO, DEL MERCADO Y DE LA COMPETENCIA

La investigación y el análisis que subyace al desarrollo de una estrategia de posicionamiento eficaz están diseñados para destacar tanto las oportunidades como las amenazas para la empresa en el mercado competitivo, incluyendo la presencia de competencia genérica y de productos sustitutos. En la figura 7.3 se indican los tres pasos básicos para identificar una posición de mercado adecuada y desarrollar la estrategia para lograrla.

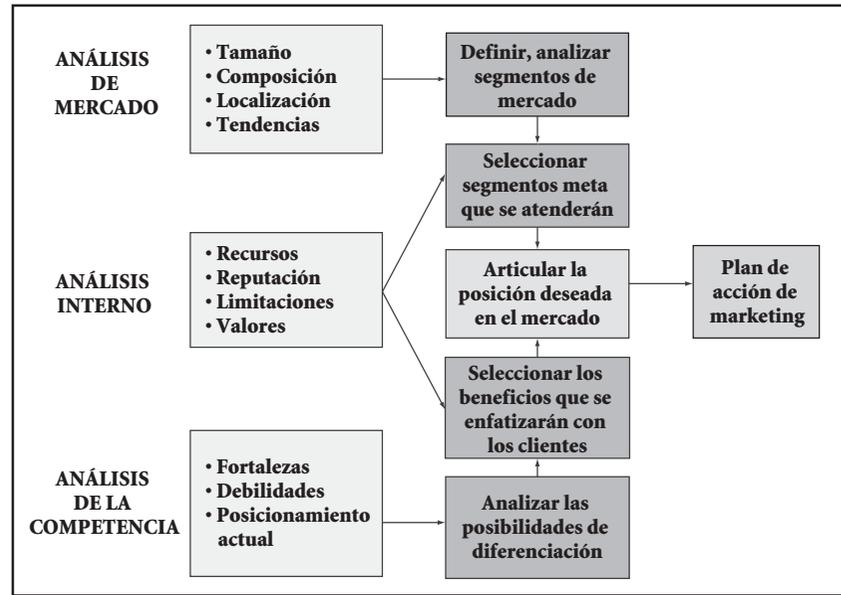
Análisis de mercados

El análisis de mercados aborda factores tales como el nivel general y la tendencia de la demanda, así como la ubicación geográfica de dicha demanda. ¿La demanda de los beneficios ofrecidos por este tipo de servicios está aumentando o disminuyendo? ¿Hay variaciones regionales e internacionales en el nivel de la demanda? Es necesario considerar formas alternativas de segmentación del mercado y hacer una evaluación del tamaño y potencial de los distintos segmentos del mismo. Probablemente se necesite investigación para comprender no sólo las necesidades y preferencias de los clientes dentro de cada segmento, sino también la forma en que cada uno percibe a la competencia.

Análisis corporativo interno

En el análisis corporativo interno, el objetivo consiste en identificar los recursos de la organización (financieros, de mano de obra y experiencia, así como activos físicos), cualquier limitación, sus metas (rentabilidad, crecimiento, preferencias profesionales, etc.) y la forma en que sus valores determinan la manera como hace negocios. Con el uso de los conocimientos obtenidos por medio de este análisis,

Figura 7.3
Desarrollo de
una estrategia de
posicionamiento
de mercado



Fuente: adaptado de un esquema previo de Michael R. Pearce.

la gerencia debe ser capaz de seleccionar un número limitado de segmentos de mercado meta que puedan ser atendidos con servicios nuevos o con los ya existentes.

Análisis de la competencia

La identificación y el análisis de la competencia pueden darle a la estrategia de marketing una idea acerca de sus fortalezas y debilidades, las cuales, a su vez, pueden sugerir oportunidades de diferenciación. Al relacionar estos conocimientos con el análisis corporativo interno surgen algunas oportunidades viables de diferenciación y ventaja competitiva, lo que permite a los gerentes decidir cuáles beneficios deben dirigirse a segmentos meta específicos. Este análisis debe tomar en cuenta la competencia directa e indirecta.

Declaración de posición

El resultado de la integración de estas tres formas de análisis es una declaración de la posición deseada de la organización en el mercado (y, si se desea, la de cada uno de los servicios componentes que ofrece). Armados con esta comprensión, los mercadólogos deben ser capaces de desarrollar un plan de acción específico. Desde luego, el costo de la implementación de este plan debe estar relacionado con el rendimiento esperado.

Anticipación de la respuesta competitiva

Antes de embarcarse en un plan de acción específico, usted debe considerar la posibilidad de que uno o más competidores estén buscando la misma posición en el mercado. ¿Es posible que otra organización de servicios haya realizado el mismo análisis de posicionamiento de manera independiente y que haya llegado a conclusiones similares? O bien, tal vez un competidor se haya sentido amenazado por la nueva estrategia y esté tomando medidas para reposicionar su propio servicio para competir de manera más efectiva. También es posible que una nueva empresa en el mercado decida “seguir al líder”, pero siendo capaz de ofrecer a los clientes un nivel más alto de servicio en uno o más atributos, o a un precio más bajo.

La mejor forma de anticiparse a las posibles respuestas de la competencia consiste en identificar a todos los competidores actuales y potenciales, y ponerse en los zapatos de su propia gerencia al realizar un análisis corporativo interno de cada uno de estos competidores.¹⁴ La integración de los cono-

cimientos obtenidos por medio del análisis realizado con datos del mercado existente y el análisis de la competencia (incluyendo a su propia empresa en el papel de competidor), debe proporcionar una idea clara de las posibles acciones de los competidores. Si es muy probable que el más fuerte decida atender al mismo nicho con un concepto de servicio superior, tal vez sea necesario reconsiderar la situación.

Algunas empresas desarrollan modelos de simulación sofisticados para analizar los efectos de los movimientos de la competencia. ¿De qué manera una disminución de precios podría afectar la demanda, la participación de mercado y las utilidades? Con base en experiencias pasadas, ¿cómo responderán los clientes de distintos segmentos al incremento o disminución del nivel de calidad de atributos de servicio específicos?

LA MEJOR PRÁCTICA EN ACCIÓN 7.3

Posicionamiento de una marca entre múltiples servicios en Rentokil Initial

Con ventas de 2,000 millones de dólares en 2005, Rentokil Initial es una de las empresas de servicios para negocios más grande del mundo. La empresa, con base en el Reino Unido, opera en 43 países, incluyendo Estados Unidos y Canadá, donde utiliza la marca Initial. La empresa ha evolucionado mucho desde sus orígenes como fabricante de veneno para ratas y de un pesticida para exterminar insectos que destruyen la madera. Cuando la empresa determinó que podía ganar más dinero prestando un servicio para matar roedores que vendiendo los productos que los clientes utilizarían para atacar estas plagas, empezó a dedicarse al control de plagas y a proporcionar servicios de exterminio.

A través del cultivo y la adquisición de productos orgánicos, Rentokil Initial ha desarrollado una extensa gama de productos que incluyen servicios de prueba y seguridad, paquetes de servicio, jardinería interior (incluyendo la venta o renta de plantas tropicales), servicios especializados de limpieza, control de plagas, recolección y desecho de desperdicios clínicos, servicios al personal y un servicio de soluciones de aseo que suministra y da mantenimiento a una gran variedad de equipos, contenedores y productos consumibles.

La empresa considera que su principal capacidad es “la habilidad de proporcionar servicios de alta calidad a las premisas de otras personas, por medio de un personal bien elegido, entrenado y motivado”. En Estados Unidos y Canadá, Initial Tropical Plants, que tiene sus oficinas centrales en Chicago, atiende a 25,000 clientes de costa a costa. Sus 1,400 trabajadores manejan 1.6 millones de plantas, lo que produce utilidades de 112 millones de dólares. Se trata del único proveedor nacional de este tipo de servicios en una industria muy fragmentada, con una competencia de carácter local.

La promoción del uso de servicios adicionales entre los clientes existentes es un aspecto importante de la estrategia de la empresa. Initial Integrated Services ofrece a sus clientes la oportunidad de trascender el concepto establecido de servicios “en paquete”, al reunir varios contratos de servicios de apoyo independientes de un sólo proveedor, para una integración total de servicios. En Inicial los clientes compran soluciones específicas de un sector con múltiples servicios, pero que involucran “una sola factura, un gerente de contabilidad, un servicio de ayuda técnica, un contrato y un equipo de servicio motivado”.

Según Sir Clive Thomson, antiguo director ejecutivo:

Nuestro objetivo ha sido crear un círculo virtuoso. Nosotros proporcionamos un servicio de calidad en actividades industriales y comerciales bajo la misma marca, de manera que un cliente satisfecho con un servicio de Rentokil Initial es en potencia un cliente satisfecho en otro... Aunque en esa época era considerado extraño, una de las razones por las que decidimos [suministrar y dar mantenimiento] a plantas tropicales [para interiores de edificios] fue para colocar la marca frente a las personas que toman las decisiones. Nuestro personal de servicio que da mantenimiento entra a las plantas por la puerta y es visible para el cliente. Esto contrasta con el control de plagas, donde nadie realmente se da cuenta, a menos que fracasemos... La marca significa honestidad, confiabilidad, consistencia, integridad y liderazgo técnico.

El éxito de Rentokil Initial reside en su capacidad para posicionar cada uno de sus muchos servicios de negocios y comerciales en términos de los valores fundamentales de la marca de la empresa, que incluyen una atención al cliente con estándares superiores y el uso de los servicios y productos técnicamente más avanzados. La imagen de la marca se refuerza a través de la evidencia física en términos de uniformes distintivos, esquemas de color en sus vehículos y el uso de un logotipo corporativo.

La inversión en investigación y desarrollo asegura una mejora constante. En diciembre de 2005, la empresa anunció su logro más reciente: la trampa inteligente para roedores RADAR, la cual atrae a las ratas y ratones a una cámara que se sella, donde los mata de forma humanitaria al inyectarles dióxido de carbono. Con el uso de la tecnología “pestconnect”, única de Rentokil, la trampa envía correos electrónicos al cliente y a la sucursal local cuando atrapa a un roedor; un técnico de Rentokil recibe un mensaje de texto identificando la unidad que ha sido activada, el local del cliente y su ubicación exacta. Pestconnect revisa cada unidad RADAR individual cada 10 minutos, 24 horas al día, los siete días de la semana. El hecho de recibir información en tiempo real permite que los técnicos saquen a los roedores con rapidez y que tengan un mejor control de las futuras capturas.

Fuentes: Clive Thompson, “Rentokil Initial: Building a Strong Corporate Brand for Growth and Diversity”, en F. Gilmore (ed.), *Brand Warriors* (Londres: HarperCollinsBusiness, 1997), pp. 123-124; TXT Technology 4 Pest Control, nota de prensa, 6 de diciembre de 2005, www.rentokil-initial.com, revisado en mayo del 2006.

¿Cuánto tiempo pasa antes de que los clientes respondan a una nueva campaña publicitaria diseñada para cambiar sus percepciones?

Posicionamiento evolutivo

Las posiciones pocas veces son estáticas: necesitan evolucionar con el tiempo en respuesta a los cambios en las estructuras de mercados, tecnología, actividad competitiva y a la evolución de la propia empresa. Muchos tipos de negocios se prestan a un reposicionamiento evolutivo al añadir o eliminar servicios y segmentos meta. Algunas empresas han reducido sus ofertas y se han deshecho de ciertas líneas de negocios para enfocarse mejor. Otras han expandido sus ofertas con la expectativa de incrementar las ventas a sus clientes actuales y atraer a clientes nuevos. De esta manera, las gasolineras han añadido pequeñas tiendas de autoservicio con amplios horarios de atención, en tanto que los supermercados y otros vendedores al detalle han agregado servicios bancarios y de farmacia. Los nuevos avances tecnológicos brindan muchas oportunidades para introducir, no sólo nuevos servicios, sino también nuevos sistemas de entrega de los productos existentes.

Cuando una empresa tiene una marca confiable y exitosa puede extender su posición con base en la calidad percibida de un tipo de servicio a una variedad de servicios relacionados bajo la misma marca. El apartado de La mejor práctica en acción 7.3 habla sobre Rentokil Initial, un proveedor de servicios entre negocios, que ha obtenido ganancias por la creciente tendencia a la subcontratación de servicios relacionados con el mantenimiento de instalaciones.

USO DE MAPAS DE POSICIONAMIENTO PARA TRAZAR UNA ESTRATEGIA COMPETITIVA

La elaboración de un “mapa” de posicionamiento, tarea que en ocasiones se conoce como mapa perceptual, es una forma útil de representar gráficamente las percepciones de los consumidores en relación con los productos alternativos. Por lo general, un mapa se limita a dos atributos (aunque se pueden utilizar modelos tridimensionales para representar tres). Cuando se necesitan más de tres dimensiones para describir el desempeño de un producto en un mercado específico, se debe elaborar una serie de gráficas separadas para su presentación visual. Desde luego, un modelo por computadora puede manejar la cantidad de atributos que sean necesarios.¹⁵

La información sobre un producto (o la posición de una empresa con respecto a cualquier atributo) se deduce de los datos del mercado, de las calificaciones de consumidores representativos o de ambas fuentes. Si los consumidores perciben las características del servicio muy diferentes de la “realidad”, tal como la define la gerencia, entonces es necesario realizar esfuerzos de marketing para modificar estas percepciones.

Un ejemplo de la aplicación de mapas de posicionamiento en la industria hotelera

El negocio hotelero es muy competitivo, especialmente durante las temporadas en que la oferta de habitaciones supera la demanda. Dentro de cada clase de hoteles los clientes que visitan una gran ciudad descubrirían que tienen varias opciones para elegir un lugar para hospedarse. El nivel del lujo y comodidad de los servicios físicos es un criterio de elección. Las investigaciones demuestran que los viajeros de negocios no sólo se preocupan por la comodidad y las instalaciones de las habitaciones (en donde tal vez deseen trabajar además de dormir), sino también por las características de otros espacios físicos, desde la zona de recepción hasta las salas de juntas, un centro de negocios, restaurantes, piscina e instalaciones deportivas.

Otro criterio fundamental es la calidad y la gama de servicios ofrecidos por el personal del hotel: ¿el huésped puede tener servicio a la habitación las 24 horas? ¿Hay servicio de lavado y planchado de ropa? ¿Cuentan con un conserje hábil? ¿Existe personal disponible que ofrezca servicios de negocios?

También hay otros criterios de elección, quizás relacionados con el ambiente del hotel (algunos clientes prefieren una arquitectura y decoración modernas, mientras que otros se inclinan por muebles antiguos y cautivadores del “viejo mundo”). Otros atributos incluyen factores como la tranquilidad, la seguridad, la limpieza y programas especiales de recompensas para huéspedes frecuentes.

Veamos un ejemplo, basado en una situación real, de cómo la elaboración de un mapa de posicionamiento propio y de los hoteles de la competencia ayudó a los gerentes del Palace, un exitoso hotel de cuatro estrellas, a entender mejor las amenazas futuras a su posición de mercado, en una gran ciudad que llamaremos Belleville.

El Palace, ubicado a las orillas de un distrito financiero en auge, era un viejo hotel elegante que había sido renovado y modernizado unos años atrás. Sus competidores eran ocho establecimientos de cuatro estrellas y el Grand, uno de los hoteles más antiguos de la ciudad, con un nivel de cinco estrellas. El Palace había sido muy redituable para sus propietarios en los últimos años y gozaba de una tasa de ocupación superior al promedio. Durante muchos meses del año, el hotel estaba lleno entre semana, lo que reflejaba su fuerte atractivo para los viajeros de negocios, el sector de interés para el hotel, pues estos clientes estaban dispuestos a pagar una tarifa más alta que los turistas o los asistentes a convenciones. Sin embargo, el gerente general y su personal vislumbraban algunos problemas. Recientemente se habían otorgado permisos de construcción para cuatro grandes hoteles en la ciudad, y el Grand había iniciado un importante proyecto de renovación y expansión, que incluía la construcción de una nueva ala. Existía el riesgo de que los clientes pensarán que el Palace se estaba quedando atrás.

Para entender mejor la naturaleza de la amenaza competitiva, el equipo gerencial del hotel trabajó con un consultor para preparar gráficas que mostraran la posición del Palace en el mercado de los viajeros de negocios, tanto antes como después del surgimiento de la nueva competencia. Se eligieron cuatro atributos para su estudio: precio por habitación, nivel del lujo físico, nivel de servicio personal y ubicación. En este caso, la gerencia no realizó un nuevo estudio sobre clientes, sino que infirió las percepciones de éstos a partir de la información publicada, datos de encuestas previas e informes de agentes de viajes y miembros del personal del hotel que interactuaba frecuentemente con los clientes. La información sobre los hoteles de la competencia no fue difícil de obtener, porque se conocía su ubicación y era relativamente fácil visitar y evaluar sus estructuras físicas, y el personal de ventas se mantenía informado sobre las políticas de precios y descuentos. Un indicador conveniente para medir el nivel de servicio era la tasa de habitaciones por empleado, la cual se podía calcular fácilmente a partir de los datos sobre el número de habitaciones y datos de empleo proporcionados por las autoridades de la ciudad. Los datos obtenidos de encuestas a agentes de viajes, realizadas por el Palace, proporcionaron conocimientos adicionales sobre la calidad del servicio personal de cada competidor.

Después se crearon escalas para cada atributo. El diseño de la escala de precios fue sencillo, pues el precio promedio que se cobraba a los viajeros de negocios por una habitación estándar de cada hotel ya estaba cuantificado. La tasa de habitaciones por empleado sirvió de base para la escala de nivel de servicio, donde las tasas bajas equivalían a una alta calidad de servicio. Luego, la escala se modificó ligeramente a la luz de lo que se sabía con relación a la calidad de servicio real de cada uno de los principales competidores. El nivel del lujo físico fue más subjetivo. El equipo gerencial identificó el hotel que ellos consideraron el más lujoso (el Grand), y luego el hotel de cuatro estrellas que contaba con las instalaciones físicas menos lujosas (el Airport Plaza). Después calificaron a los otros hoteles de cuatro estrellas en este atributo, con respecto a estos dos puntos de referencia.

La ubicación se definió con referencia al edificio de la Bolsa de Valores, situado en el corazón del distrito financiero, porque las investigaciones anteriores habían demostrado que la mayoría de los huéspedes de negocios del Palace visitaban esta zona. La escala de ubicación dibujaba a cada hotel en términos de su distancia a partir de la Bolsa de Valores. El conjunto de los 10 hoteles de la competencia se ubicaba dentro de un radio de cuatro millas a la redonda, desde la Bolsa de Valores y a lo largo del centro de comercios minoristas de la ciudad (donde también se localizaba el centro de convenciones), hasta los suburbios y el aeropuerto cercano. Se elaboraron dos mapas de posicionamiento para describir la situación competitiva existente. El primero (figura 7.4) mostraba a los 10 hoteles en las dimensiones de precio y nivel de servicios; el segundo (figura 7.5) describía su ubicación y nivel de lujo físico.

Figura 7.4
Mapa de posicionamiento de los principales hoteles de Belleville: nivel de servicio contra nivel de precio (antes de la nueva competencia)

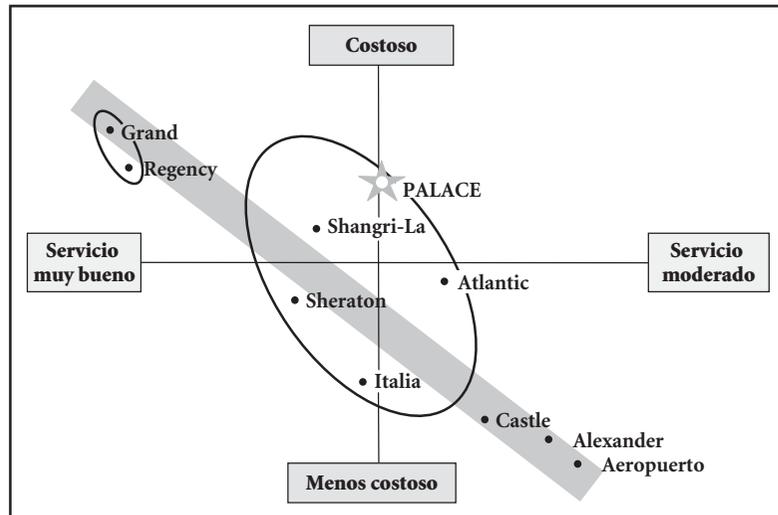
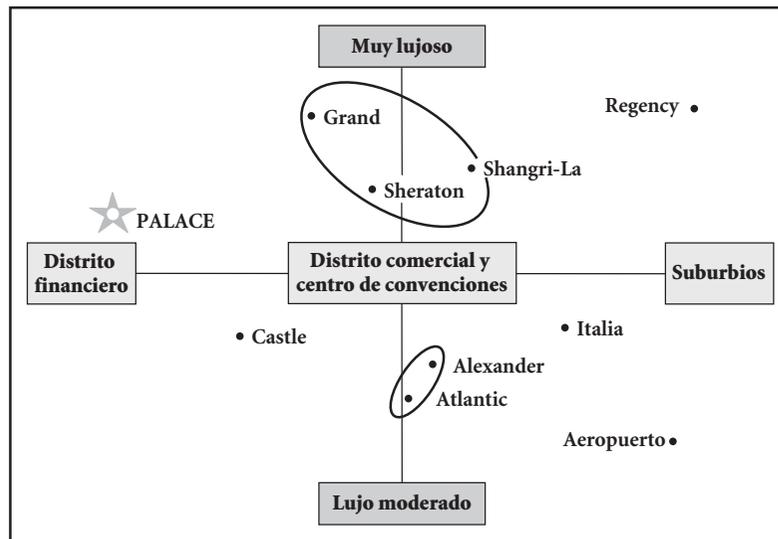


Figura 7.5
Mapa de posicionamiento de los principales hoteles de Belleville: ubicación contra lujo físico (antes de la nueva competencia)



Un rápido vistazo a la figura 7.4 muestra una clara correlación entre los atributos de precio y servicio: los hoteles que ofrecen los niveles más altos de servicio son relativamente más costosos. La barra sombreada que va desde el ángulo superior izquierdo hasta el ángulo inferior derecho destaca esta relación, que no resulta sorprendente (y cabe esperar que continúe diagonalmente hacia abajo en las categorías de tres y menos estrellas). Análisis más profundos muestran que parece haber tres grupos de hoteles en lo que ahora constituye una categoría de mercado superior. En el extremo superior, el Regency, de cuatro estrellas, está cerca del Grand, de cinco estrellas; a la mitad, el Palace se agrupa con otros cuatro hoteles, y en el extremo inferior hay otro grupo de tres hoteles. Un dato sorprendente de este mapa es que, al parecer, el Palace estaba cobrando significativamente más (en una base relativa) de lo que parecería justificar su nivel de servicio. Debido a que su tasa de ocupación es muy alta, es evidente que los huéspedes están dispuestos a pagar la tarifa actual.

En la figura 7.5 se observa la posición del Palace con respecto a la competencia en términos de ubicación y nivel de lujo. No esperamos que estas variables estuvieran relacionadas, y no parecen estarlo. Un dato fundamental sugiere que el Palace ocupa una porción relativamente vacía del mapa.

Es el único hotel en el distrito financiero, hecho que probablemente explica su capacidad para cobrar más de lo que su nivel de servicio (o nivel de lujo físico) parece justificar. Hay dos grupos de hoteles cerca del distrito comercial y del centro de convenciones: un grupo de tres hoteles relativamente lujosos, encabezados por el Grand, y el segundo grupo de dos hoteles que ofrecen un nivel de lujo moderado.

Mapeo de escenarios futuros para identificar las posibles respuestas competitivas

¿Y el futuro? El equipo gerencial del Palace ahora debía anticipar las posiciones de los cuatro hoteles nuevos que se estaban construyendo en Belleville, así como el probable reposicionamiento del Grand (vea las figuras 7.6 y 7.7). Los lugares de la construcción ya se conocían: dos se ubicarían en el distrito financiero y dos cerca del centro de convenciones, al cual se le estaba haciendo una ampliación. Notas de prensa distribuidas por el Grand ya habían declarado sus intenciones gerenciales: el “Nuevo” Grand no sólo sería más grande, sino que la renovación sería diseñada para hacerlo aún más lujoso, y también había planes de añadir nuevos servicios.

Para los expertos en el campo no fue tan difícil predecir las posiciones de los cuatro hoteles nuevos; sin embargo, ellos reconocían que los clientes podrían tener más dificultades al principio para predecir el nivel de desempeño de cada hotel con respecto a distintos atributos, especialmente si no estaban familiarizados con la cadena que operaría el hotel en cuestión. Los detalles preliminares de los nuevos hoteles ya habían sido revelados a los planeadores de la ciudad y a la comunidad de negocios. Los propietarios de dos de los hoteles habían declarado sus intenciones de buscar una categoría de cinco estrellas, aunque eso podría tomarles varios años. Tres de los nuevos hoteles estarían afiliados a cadenas internacionales, y sus estrategias podían deducirse al examinar hoteles de las mismas cadenas recién abiertos en otras ciudades.

También era fácil proyectar los precios. Los hoteles nuevos utilizan una fórmula para determinar los precios de lista por habitación (los precios que generalmente se cobran a quienes se hospedan una noche entre semana en temporada alta). Este precio está vinculado con el costo promedio de construcción por habitación, a una tasa de un dólar por noche por cada \$1000 de costo de construcción. De esta manera, un hotel con 200 habitaciones, con un costo de construcción de 40 millones de dólares (incluyendo el costo del terreno), tendría un costo promedio por habitación de 200,000 dólares y necesitaría un precio por habitación de 200 dólares por noche. Con el uso de esta fórmula, los gerentes del Palace concluyeron que los cuatro nuevos hoteles tendrían que cobrar mucho más dinero que el Grand o el Regency, lo cual establecería lo que los mercadólogos denominan un *paraguas de presión* superior al nivel de precios existente, otorgando así a los competidores la opción de incrementar sus precios. Para justificar su alto precio, los hoteles nuevos tendrían que ofrecer a los clientes estándares de servicio y lujo muy elevados. Al mismo tiempo, el New Grand necesitaría incrementar sus propios precios para recuperar los costos de la renovación, la nueva construcción y las ofertas de servicios mejoradas (vea la figura 7.6).

Suponiendo que el Palace y los otros hoteles existentes no realizaran ningún cambio, el efecto de la nueva competencia en el mercado representaba claramente una amenaza para el Palace, el cual perdería la ventaja de su ubicación única, y en el futuro sería uno de los tres hoteles cerca del distrito financiero (figura 7.7). El personal de ventas consideraba que muchos de los actuales clientes de negocios del Palace se sentirían atraídos por el Continental y el Mandarin, y que estarían dispuestos a pagar tarifas más elevadas para obtener los beneficios superiores que ofrecerían estos hoteles. Los otros dos hoteles nuevos fueron considerados más una amenaza para Shangri-La, Sheraton y New Grand en el grupo cercano al distrito comercial y al centro de convenciones. Mientras tanto, el New Grand y los nuevos hoteles crearían un grupo con un alto nivel de servicio y precio (y gran lujo) en la parte superior del mercado, dejando al Regency en lo que podría convertirse en un espacio distintivo propio, y por lo tanto defendible.

Las gráficas de posicionamiento ayudan a los ejecutivos a visualizar la estrategia

El ejemplo del hotel Palace demuestra los conocimientos que se adquieren al visualizar las situaciones competitivas. Uno de los desafíos que enfrentan los planeadores estratégicos es asegurarse de que todos los ejecutivos comprendan con claridad la situación actual de la empresa, antes de hablar

Figura 7.6
 Mapa del posicionamiento futuro de los hoteles de negocios de Belleville: nivel de servicio contra nivel de precio

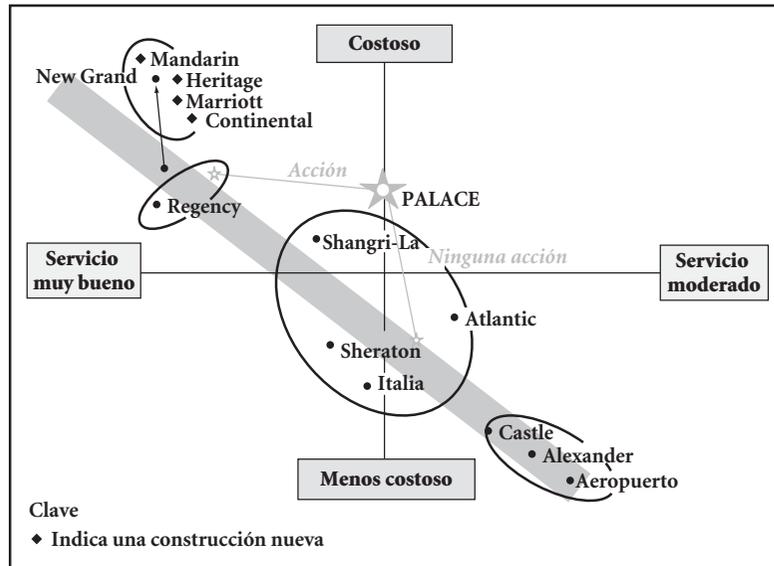
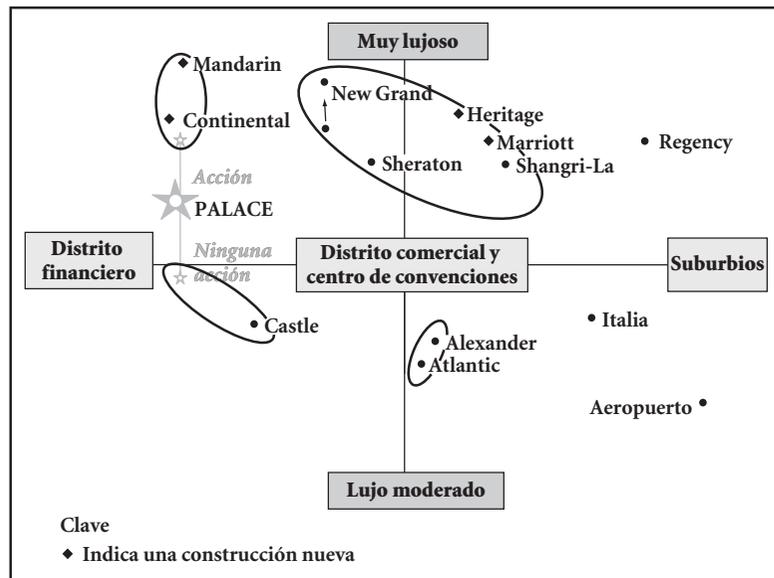


Figura 7.7
 Mapa del posicionamiento futuro de los hoteles de negocios de Belleville: ubicación contra lujo físico



sobre cambios en la estrategia. Chan Kim y Renée Mauborgne argumentan que las representaciones gráficas del perfil estratégico y de las posiciones de los productos de una empresa son mucho más fáciles de entender que las tablas de datos cuantitativos o los párrafos escritos. Las gráficas y los mapas facilitan lo que ellos denominan un "despertar visual". Al permitirle a los gerentes comparar sus negocios con los de la competencia y entender la naturaleza de las amenazas y las oportunidades competitivas, las presentaciones visuales resaltan las diferencias que hay entre la forma en que los clientes (o clientes potenciales) y los gerentes perciben a la organización, ayudando así a confirmar o disipar las creencias de que un servicio o una empresa ocupan un nicho único en el mercado.¹⁶

Al examinar cómo los cambios anticipados en el entorno competitivo literalmente redibujarían el mapa actual de posicionamiento, el equipo gerencial del Palace se daría cuenta de que el hotel no podía mantener su posición actual en el mercado una vez que perdiera la ventaja de su ubicación. A menos que el hotel tomara medidas para incrementar su nivel de servicio y lujos físicos, y elevara sus precios para cubrir este tipo de mejoras, lo más probable es que se vería empujado a una categoría de precios más baja que incluso podrían hacer difícil que mantuviera sus estándares de servicio y lujos físicos.

CAMBIO DEL POSICIONAMIENTO COMPETITIVO

En ocasiones las empresas deben hacer un cambio importante en la posición que tienen. Este tipo de estrategia, conocida como *reposicionamiento*, podría implicar revisar las características del servicio o redefinir los segmentos del mercado meta. A nivel de la empresa, el reposicionamiento puede significar el abandono de ciertos productos y el retiro total de algunos segmentos de mercado.

Cambio de las percepciones por medio de la publicidad

Para cambiar las percepciones negativas de la marca a veces es necesario rediseñar el producto básico y/o los servicios complementarios. Sin embargo, en ocasiones las debilidades son percibidas y no reales. Ries y Trout describen el caso de Long Island Trust, el banco que históricamente ha sido el líder de esta gran área suburbana al este de la ciudad de Nueva York.¹⁷

Después de la aprobación de leyes que permitían la ramificación bancaria sin restricciones en todo el estado de Nueva York, muchos de los grandes bancos de la zona de Manhattan empezaron a invadir Long Island. Las investigaciones demostraron que Long Island Trust estaba por debajo de bancos como Chase Manhattan y Citibank en criterios de selección fundamentales como la disponibilidad de sucursales, la gama de las ofertas de servicio, la calidad del mismo y los recursos de capital. Sin embargo, Long Island Trust era el banco que ayudaba más a los residentes de Long Island y a la economía de esta zona.

La agencia publicitaria del banco desarrolló una campaña para promocionar la “posición de Long Island”, recurriendo a sus fortalezas percibidas, en lugar de tratar de mejorar la percepción de atributos en los que estaba poco favorecido. El tono de la campaña se puede captar del siguiente extracto de un anuncio impreso:

¿Por qué envía su dinero a la ciudad si usted vive en la isla? Mantener su dinero cerca tiene sentido. No en un banco de la ciudad, sino en Long Island Trust, donde se puede aprovechar para Long Island. Después de todo, nos concentramos en el desarrollo de Long Island. No en la isla de Manhattan o en alguna isla de Kuwait. . . .

Otros anuncios de la campaña promocionaban temas similares como “la ciudad es un gran lugar para visitar, ¿pero quiere tener servicios bancarios ahí?”

Cuando 15 meses después se realizó una investigación idéntica, la posición de Long Island Trust había mejorado en cada atributo. La campaña había logrado replantear su imagen de marca al cambiar el contexto de referencia de sus clientes de una perspectiva global a una local. Aun cuando la empresa no modificó ninguno de sus servicios básicos o complementarios, la ventaja percibida de ser un banco de Long Island para los residentes de Long Island ahora tenía un efecto “de halo” muy positivo sobre los demás atributos.

Innovaciones en el posicionamiento

La mayoría de las empresas se enfocan en igualar y superar a sus rivales, lo que provoca que sus estrategias tiendan a enfatizar las mismas dimensiones básicas de la competencia. Sin embargo, una forma de competir consiste en introducir dimensiones nuevas en la ecuación de posicionamiento, que las otras empresas no puedan igualar de manera inmediata.

James Haskett plantea esta situación de manera apropiada:

Las empresas de servicios más exitosas se separan del “paquete” para lograr una posición distintiva con respecto a sus competidores. Estas empresas se diferencian a sí mismas. . . . al alterar características típicas de sus industrias respectivas para lograr una ventaja competitiva.¹⁸

CONCLUSIÓN

La mayoría de los negocios de servicios enfrentan una activa competencia. Los mercadólogos necesitan encontrar formas de crear proposiciones de valor con significado para los productos que gozan de una *posición* distintiva y defendible en el mercado, en contra de las alternativas de la competencia. De

manera ideal, una empresa debe dirigirse a los segmentos a los que puede atender mejor que otros proveedores, ofreciendo y promocionando un mayor nivel de desempeño que los competidores, sobre todo en aquellos atributos especialmente valorados por los clientes en el segmento meta. La naturaleza

de los servicios introduce una cantidad de posibilidades para una diferenciación competitiva, más allá del precio y de las características físicas del producto, incluyendo: el lugar y la programación, los niveles de desempeño, como la rapidez de la prestación del servicio y la calidad del personal de servicio, así como una amplia gama de opciones de la participación de los clientes en el proceso de la producción.

El concepto de posicionamiento es valioso porque obliga a un reconocimiento explícito de los distintos atributos que componen el concepto general del servicio y destaca la necesidad que tienen los mercadólogos de entender cuáles atributos

determinan las decisiones de los clientes. Los mapas de posicionamiento ofrecen una forma visual de resumir datos de investigación y de mostrar la forma en que las empresas perciben su desempeño en atributos fundamentales con respecto a las demás. Cuando se combinan con información sobre las preferencias de diferentes segmentos, incluyendo nivel de demanda que puede anticiparse en esos segmentos, los mapas de posicionamiento pueden sugerir oportunidades para crear nuevos servicios o reubicar los existentes y aprovechar las necesidades de mercados no atendidos.

PREGUNTAS DE REPASO

1. ¿Por qué las empresas de servicios deben enfocar sus esfuerzos? Describa las cuatro opciones de enfoque básicas y dé algunos ejemplos.
2. ¿Qué diferencia hay entre los atributos importantes y los determinantes, en las decisiones de los consumidores? ¿De qué manera la investigación puede ayudarle a entender cuál es cuál?
3. Describa el significado de la estrategia de posicionamiento y los conceptos de marketing que la fundamentan.
4. Identifique las circunstancias en las que es apropiado reubicar una oferta de servicio ya existente.
5. ¿Cómo pueden los mapas de posicionamiento ayudar a los gerentes a entender y responder mejor a la dinámica competitiva?

EJERCICIOS DE APLICACIÓN

1. Encuentre casos de empresas que ejemplifiquen cada una de las cuatro estrategias de enfoque analizadas en este capítulo.
2. Seleccione una industria con la que esté familiarizado (como los restaurantes de comida rápida, cadenas de televisión o tiendas de abarrotes) y elabore un mapa perceptual que muestre las posiciones competitivas de distintos competidores en la industria, utilizando atributos que según usted representen criterios de elección básicos de los consumidores.
3. El negocio de las agencias de viajes está perdiendo clientes debido a las reservaciones en línea que ofrecen las páginas web de las aerolíneas a los pasajeros. Identifique algunas posibles opciones de enfoque abiertas a las agencias de viajes que desean desarrollar nuevas líneas de negocios para compensar esta disminución en la venta de boletos de avión.
4. Proporcione dos ejemplos de niveles de servicios que no se refieran a las aerolíneas, los hoteles, la renta de automóviles ni a los servicios de hardware y software. En cada ejemplo, ¿cuáles atributos fundamentales utilizan para diferenciar un nivel de otro?
5. Imagine que trabaja como consultor del hotel Palace. Considere las opciones que tiene el hotel con base en los cuatro atributos de las gráficas de posicionamiento (figuras 7.6 y 7.7). ¿Qué medidas recomienda que tome el Palace en estas circunstancias? Justifique sus recomendaciones.

NOTAS

1. George S. Day, *Market Driven Strategy*. Nueva York: The Free Press, 1990, p. 164.
2. Robert Johnston, "Achieving Focus in Service Organizations". *The Service Industries Journal*, 16 (enero, 1996): 10-20.
3. Un ejemplo de la mejor práctica en un contexto entre negocios se analiza en Ernest Waaser, Marshall Dahneke, Michael Pekkarinen y Michael Weissel, "How You Slice It: Smarter Segmentation for Your Sales Force", *Harvard Business Review*, 82, No. 3 (2004): 105-111.
4. James Gilmore y B. Joseph Pine, II, *Markets of One: Creating Customer-Unique Value Through Mass Customization*, Boston: Harvard Business School Press, 2000.
5. Para estudiar más el modelamiento de multiatributos, vea William D. Wells y David Prensky, *Consumer Behavior*, Nueva York: John Wiley & Sons, 1996), pp. 321-325.
6. www.maxjet.com, revisado en julio de 2006.
7. Jack Trout, *The New Positioning: The Latest on the World's #1 Business Strategy*. Nueva York: McGraw-Hill, 1997.
8. Kevin Lane Keller, Brian Sternthal y Alice Tybout, "Three Questions You Need to Ask About Your Brand", *Harvard Business Review*, 80 (septiembre, 2002): 84.
9. Roger Brown, "How We Built a Strong Company in a Weak Industry", *Harvard Business Review*, 79 (febrero, 2001): 51-57.
10. Vijay Mahajan y Yoram (Jerry) Wind, "Got Emotional Product Positioning?", *Marketing Management* (mayo-junio, 2002): 36-41.
11. Nanette Byrnes, "The Little Guys Doing Large Audits", *BusinessWeek* (22/29 de agosto, 2005): 39.
12. Sally Dibb y Lyndon Simkin, "The Strength of Branding and Positioning in Services", *International Journal of Service Industry Management*, 4, No. 1 (1993): 25-35.

13. Chris Lederer y Sam Hill, "See Your Brands Through Your Customers' Eyes", *Harvard Business Review*, 79 (junio, 2001): 125-133.
14. Para revisar un método detallado, vea Michael E. Porter, "A Framework for Competitor Analysis", en *Competitive Strategy*, Nueva York: The Free Press, 1980, pp. 47-74.
15. Para revisar ejemplos sobre la obtención de datos de investigación para la realización de mapas perceptuales, vea Glen L. Urban y John M. Hauser, *Design and Marketing of New Products*, 2a ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1993.
16. W. Chan Kim y Renée Mauborgne, "Charting Your Company's Future", *Harvard Business Review*, 80 (junio, 2002): 77-83.
17. Al Ries y Jack Trout, *Positioning: The Battle for Your Mind*, 1a ed., rev. Nueva York: Warner Books, 1986.
18. James L. Heskett, *Managing in the Service Economy*, Boston: Harvard Business School Press, 1984, p. 45.

Los viajeros de la salud

PROSENJIT DATTA Y GINA S. KRISHNAN

Conforme el comercio internacional crece, una alternativa de la exportación de servicios es la importación de clientes. Los viajes al extranjero en busca de servicios médicos es un mercado en crecimiento de los servicios de la salud, estimulado por la demanda de los clientes ancianos en naciones adineradas. Los países que ofrecen tratamientos poco costosos pero de alta calidad en hospitales modernos están popularizando el turismo de la salud. Pacientes que buscan el reemplazo de articulaciones, atención cardíaca, trasplante de órganos, atención dental, cirugía facial y cirugía láser ocular descubren que pueden recibir los tratamientos necesarios más rápido y a menor costo si viajan a Asia, Sudáfrica o Europa del este, incluso pueden combinar el tratamiento de recuperación con unas vacaciones.

Cyril Parry esperó durante mucho tiempo su turno. El hombre de 59 años, de Birmingham, Inglaterra, padecía artritis reumatoide y necesitaba con urgencia una cirugía de reemplazo de cadera. Esperó con paciencia, a pesar de que su dolor estaba empeorando y que sus movimientos eran cada vez más limitados. Por desgracia, Parry estaba al final de una larga fila. Los atareados cirujanos ortopédicos del National Health Service del Reino Unido tenían la agenda llena durante varios años. Finalmente, le dijeron que debería esperar cuatro años y nueve meses para la cirugía.

Fue entonces cuando Parry empezó a navegar en Internet para ver si podía lograr que le practicaran la cirugía de cadera en algún otro lugar del mundo. Después de un año de investigación, encontró dos opciones: un hospital en Tailandia y el Apollo Specialty Hospital en Chennai. En noviembre de

este año, Parry se decidió por este último porque el costo era de 4,000 libras esterlinas (sin incluir la tarifa aérea, pero incluyendo una estancia de 10 días, atención postoperatoria y una revisión médica completa), casi 5,000 libras esterlinas más barato que la opción de Tailandia.

Era irónico que Parry tuviera que viajar al extranjero para su tratamiento. Después de todo, sería sometido a un procedimiento denominado “revestimiento de cadera Birmingham”, una nueva técnica que se consideraba una mejor alternativa a la cirugía de reemplazo completo de cadera, y que había recibido su nombre por la ciudad en donde se creó. En 1998 la técnica se había perfeccionado en el Royal Orthopedic Hospital en Birmingham.

Cyril Parry necesitaba viajar porque el sistema de salud del Reino Unido tenía largas filas de pacientes esperando atención. Luego hablaremos más al respecto. Sin embargo, las largas listas de espera no son la única razón del auge de los viajes médicos globales en los últimos años. Pacientes de países ricos de Oriente Medio viajan a Estados Unidos cuando necesitan una buena atención médica. Los residentes de países pobres en desarrollo, como Nigeria o Bangladesh, viajan a las naciones vecinas más desarrolladas para recibir tratamientos médicos debido a que no hay suficientes instalaciones en sus lugares de origen. Miles de ciudadanos japoneses vuelan al extranjero debido a los elevados costos de los tratamientos médicos en Japón. Los estadounidenses que desean cirugías cosméticas a menudo vuelan a Sudáfrica para hacerse estiramientos faciales y aumento de los senos, debido a que sus seguros médicos no cubren este tipo de procedimientos y porque es más barato que en su país.

PANORAMA GENERAL DEL TURISMO DE SALUD

PAÍS	NÚMERO DE EXTRANJEROS TRATADOS EL AÑO PASADO	PAÍS DE ORIGEN	INGRESOS	PROCEDIMIENTOS
Tailandia	60,000	Estados Unidos y Reino Unido	\$470 m*	Cirugía cosmética, trasplante de órganos, tratamiento dental y reemplazo de articulaciones
Jordania	126,000	Oriente Medio	\$600 m	Trasplante de órganos, tratamientos de fertilidad y tratamientos cardíacos
India	100,000	Oriente Medio Bangladesh, Reino Unido y países en desarrollo	No disponible	Tratamientos cardíacos, reemplazo de articulaciones y Lasik
Malasia	85,000	Estados Unidos, Japón y países en desarrollo	\$40 m	Cirugía cosmética
Sudáfrica	50,000	Estados Unidos y Reino Unido	No disponible	Cirugía cosmética, Lasik y tratamiento dental
Cuba	No disponible	Latinoamérica y Estados Unidos	\$25 m–50 m	Tratamientos especializados de nicho: vitiligo (piel), ceguera nocturna y cirugía cosmética

* Millones

“The Health Travelers”, por Prosenjit Datta y Gina S. Krishnan, en *Businessworld*, www.businessworldindia.com/Dec2203/coverstory02.asp. Reproducido con permiso.

Nadie ha reunido estadísticas mundiales completas sobre la cantidad de personas que cada año viajan al extranjero por razones relacionadas con la atención médica, ni sobre la cantidad de dinero que gastan. Sin embargo, un reporte de Arabia Saudita señaló que en el año 2000 los viajeros de salud de la región del golfo gastaron más de 27 mil millones de dólares en tratamientos médicos en diferentes países del mundo. Si los viajeros de la salud de todo el mundo hubieran gastado la mitad de esa cantidad ese año, sólo en el año 2000 este negocio habría implicado más de 40 mil millones de dólares, y es probable que la cifra sea mayor.

“Se estima que el mercado de la salud en los países que pertenecen a la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) tiene un valor aproximado de 3 billones de dólares, y se espera que aumente a 4 billones en 2005”, afirma Rupa Chanda, profesor del Indian Institute of Management en Bangalore y miembro del grupo de trabajo dirigido por Isher Ahiuwalia de ICRIER (Indian Council for Research on International Economic Relations), quien preparó el informe para la Organización Mundial de Comercio sobre el potencial comercial de los servicios de salud. Chanda se niega a hacer conjeturas sobre la cantidad de viajes que realmente se hacen para recibir tratamientos médicos, pero afirma que la oportunidad es enorme.

Más importante, se trata de una oportunidad inmensa de negocios con rápido crecimiento para los países que se están posicionando de manera correcta. El año pasado, sólo cinco países en Asia-Tailandia, Malasia, Jordania, Singapur e India recibieron más de 1.3 millones de viajeros de salud y ganaron más de mil millones de dólares (sólo en costos de tratamiento). En cada uno de estos países, los gastos por viajes médicos tienen un crecimiento de más del 20 por ciento al año.

En otras partes del mundo, Honk Kong, Lituania y Sudáfrica están surgiendo como grandes destinos médicos y de salud. Otra docena de países, incluyendo a Croacia y Grecia, planean convertirse en atractivos destinos para el cuidado de la salud.

Los viajes al extranjero por cuestiones de salud no constituyen, en sí mismos, un nuevo fenómeno, incluso desde la antigüedad había ejemplos de personas que viajaban a balnearios o centros médicos famosos en el extranjero para recibir tratamientos. Sin embargo, en los últimos cinco años el movimiento se ha acelerado notoriamente y ha originado un impulso masivo por dos razones críticas.

La primera, desde luego, son las características demográficas de las naciones en desarrollo, así como los problemas que se originan en sus sistemas de salud. En Estados Unidos, Reino Unido, Japón y muchos países europeos, la proporción de ancianos (personas mayores de 60 años) en la población total está aumentando rápidamente. En Estados Unidos, los *baby boomers* (nacidos entre 1946 y 1964), el grupo más grande de la población, ya alcanzaron la edad de la jubilación o se están

acercando a ella. Se espera que el número de personas mayores de 65 años se duplique en los próximos 15 años. En el Reino Unido, las personas mayores de 60 años representarán el 25 por ciento de la población en los próximos 30 años, a diferencia del 16 por ciento actual. En casi todos los países de Europa occidental se observan tendencias similares. Mientras tanto, la expectativa de vida se ha incrementado con el paso de los años. Si sumamos estos dos fenómenos, resulta un gran aumento en la demanda de servicios de salud.

El gran problema es que, mientras sus necesidades de salud aumentan de manera exponencial, los sistemas médicos de estos países están empezando a verse afectados por la presión. El número de médicos y enfermeras que se integran a la fuerza de trabajo en Estados Unidos y en el Reino Unido no es proporcional con las demandas de la población que está envejeciendo, lo que genera este factor desencadenante.

Mientras tanto, hay un factor causal provocado por un grupo de países en desarrollo, como Tailandia y Malasia, que cuentan con buenos médicos y excelentes instalaciones y que se están posicionando como destinos médicos, con el fin de mejorar sus economías. Tanto en Tailandia como en Malasia este desarrollo se puede convertir en un negocio anual multimillonario en dólares. También hay otro factor: las personas de países menos desarrollados encuentran instalaciones médicas sofisticadas costeables en países en desarrollo como India y Malasia. “La capacidad y las habilidades de los médicos hindúes es aceptada internacionalmente, y las personas llegan de todas partes del mundo a nuestros hospitales para recibir tratamiento”, comenta Prathap C. Reddy, director del grupo de hospitales Apollo. Curt Schroeder, director de Bumrungrad Hospital de Tailandia, expresa este mismo sentimiento sobre las instalaciones de salud de su país.

Los viajes al extranjero por razones de salud aún constituyen un movimiento muy desorganizado, pero poco a poco los países se están dando cuenta de su potencial. En algunos lugares los gobiernos han tomado la iniciativa. En otros, como Sudáfrica y Lituania, los agentes de viajes especializados en turismo de salud están dirigiendo las tendencias. En India, los hospitales privados como Apollo y el Escorts Heart Institute and Research Centre buscan atraer pacientes por su cuenta.

Aunque se puede considerar que este movimiento está en la infancia, los viajes de salud ya son vigilados por la Organización Mundial de la Salud (OMS) y la Organización Mundial de Comercio (OMC). Desde la década de 1990, la OMS comisionó al Social Sector Development Strategies, Inc. (SSDS, Inc.), una organización sin fines de lucro ubicada en Boston, que se especializa en sistemas de salud mundial, para que investigara si las islas caribeñas de habla inglesa podrían convertirse en un destino importante de salud para viajeros de Estados Unidos, Reino Unido y Canadá. El profundo estudio investigó tanto las ventajas como las desventajas de estos países, antes de llegar con desagrado a la conclusión de que

COSTOS DE TRATAMIENTOS (\$)

PROCEDIMIENTO	ESTADOS UNIDOS	INDIA	SUDÁFRICA	TAILANDIA
Estiramiento facial	6,000–20,000	10,000–20,000	1,252	2,882
Reemplazo de cadera	17,000	2,500	9,671	No disponible
Cirugía a corazón abierto	150,000	5,000–10,000	13,333	7,500
Ojos (Lasik)	3,100	7,000	2,166	730

no serían competitivos en la mayoría de las áreas. El interés de la OMS es sencillo: sabe que los viajes de salud pueden ayudar a mejorar las instalaciones médicas (y la economía médica) de los países en desarrollo, y al mismo tiempo resolver algunos problemas de las naciones ricas. La OMC considera que los viajes de salud son una de las cuatro formas... que pueden ayudar a desarrollar el comercio de los servicios de salud en todo el mundo. Tanto la OMS como la OMC comprenden que los viajes de salud podrían aminorar gran parte del desequilibrio entre la oferta y la demanda de servicios de salud en todo el mundo. Los países desarrollados se benefician debido a que sus costos o tiempos de espera, o ambos, disminuyen para un grupo importante de su población. Los países en desarrollo se benefician porque reciben utilidades y porque les proporciona el impulso adecuado para mejorar su sector general de salud, además de reducir la fuga de cerebros en sus comunidades médicas. Los países menos desarrollados también se benefician, porque carecen de instalaciones para realizar tratamientos de vanguardia.

LOS VIAJEROS

Podemos dividir a los viajeros de salud del mundo en cuatro grupos geográficos diferentes, por sus distintas razones para viajar. El primero incluye a los estadounidenses. Países como Tailandia, Malasia y Sudáfrica, que fueron los primeros en atraer "turistas médicos", organizaron sus sistemas para atraer a la creciente clientela estadounidense.

¿Por qué viajarían los estadounidenses al extranjero cuando su país goza de las mejores instalaciones médicas del mundo? ¿Y en especial si no tienen que esperar como los británicos? Las respuestas son las dos E: ego y economía. El sistema de salud estadounidense depende principalmente de los seguros. Sin embargo, los seguros médicos cubren la atención crítica y no la atención cosmética. En la actualidad hay una gran cantidad de estadounidenses que desean someterse a cirugías cosméticas, ya sea un estiramiento facial, una liposucción o un tratamiento dental para una sonrisa más brillante.

Según la American Society of Aesthetic Plastic Surgery, en 2002, 6.6 millones de estadounidenses se sometieron a una cirugía cosmética en Estados Unidos. También hubo un gran grupo de clientes extranjeros que se realizaron cirugías cosméticas en Tailandia, Malasia y Sudáfrica. Estos tres países en conjunto atrajeron a más de 100,000 estadounidenses que deseaban cirugías cosméticas.

Conforme los *baby boomers* (76 millones de estadounidenses nacidos entre 1946 y 1964) envejecen, se someten cada vez más a estiramientos faciales, tratamientos con botox, abdominoplastias, etc. Dado que los seguros médicos no cubren la mayoría de las cirugías cosméticas, muchos estadounidenses prefieren viajar al extranjero. Un estiramiento facial completo cuesta entre \$8,000 y \$20,000 en Estados Unidos, y únicamente \$1,252 en Sudáfrica. En Tailandia cuesta un poco más: \$2,682. Lo mejor de todo es que viajar al extranjero también incluye unas vacaciones después de la cirugía.

La vanidad no es la única razón por la que los estadounidenses buscan tratamientos en el extranjero. La falta de

cobertura de los seguros es otra. El año pasado, el 15.2 por ciento de la población estadounidense, alrededor de 43.6 millones de personas, no contaban con un seguro médico, y una proporción importante del 84 por ciento de los asegurados no contaban con seguros de cobertura completa.

Muchas de estas personas no son pobres, por lo menos según los estándares de un país en desarrollo. Se trata de individuos ahora desempleados que no contaban con un seguro porque éste era proporcionado por su patrón anterior. Dado el creciente costo de los tratamientos médicos en Estados Unidos, parece lógico buscar una opción en el extranjero.

Mientras la cirugía cosmética y los costos son los factores que provocan que los estadounidenses viajen al extranjero, el segundo grupo más importante, los británicos, se vieron obligados a buscar tratamientos médicos en otros países por las largas listas de espera provocadas por el National Health Service (NHS). A diferencia de Estados Unidos, el sistema de salud británico garantiza tratamientos gratuitos a todos sus ciudadanos. El único problema es que el NHS, que fue establecido en 1948, está luchando por satisfacer la demanda debido a la falta de médicos y camas en los hospitales (el Reino Unido cuenta con instalaciones médicas privadas, pero son excesivamente costosas y también relativamente escasas). En 2001, más de un millón de ciudadanos británicos esperaban tratamiento hospitalario y medio millón esperaban tratamiento de consulta externa, según un estudio realizado por la Vienna University of Economics and Business Administration. Por lo menos el 40 por ciento de la gente que requiere atención hospitalaria debe esperar más de tres meses para ser atendida. El reemplazo de cadera y la cirugía ocular tienen los periodos de espera más largos.

La situación es tan mala que en 2002 el NHS comenzó un esquema piloto de "tratamiento en el extranjero" para ver si los servicios de cirugía en otros países podían reducir las listas de espera. El proyecto se enfocó principalmente en instalaciones disponibles en la Unión Europea, en países como Austria y Alemania. Mientras tanto, muchos miles de pacientes británicos tomaron la iniciativa de buscar su propio tratamiento en el extranjero, sin esperar a que el NHS resolviera sus problemas.

El tercer gran grupo de viajeros de salud se encuentra en Oriente Medio. Se trata de ciudadanos de países ricos en petróleo que vuelan al extranjero para buscar las instalaciones médicas que no están disponibles o son escasas en sus países. Una agencia en Arabia Saudita estimó que, cada año, más de 500,000 personas de Oriente Medio viajan para buscar tratamientos médicos para todo tipo de problemas, desde cirugías a corazón abierto hasta tratamientos para la infertilidad. Estas personas viajan a muchos lugares, a Jordania, Arabia Saudita y Bahrain, a Estados Unidos, así como a India, Tailandia y Malasia. De acuerdo con algunos cálculos, sólo India atrajo el año pasado a más de 70,000 viajeros de salud de Oriente Medio.

El último grupo de viajeros de salud está conformado por una gran variedad de individuos, originarios de los países menos desarrollados y que generalmente tienen una infraestructura médica insuficiente, por lo que buscan instalaciones de tratamiento en algún país vecino con mejor infraestructura.

Se estima que el año pasado, por lo menos 50,000 personas de Bangladesh y Nepal viajaron a India para recibir tratamiento médico. La mayoría de las 126,000 personas que viajaron a Jordania por motivos de salud provenían de países vecinos con infraestructuras médicas insuficientes.

BÚSQUEDA DEL GRAN MERCADO

Un mercado de más de 40 mil millones de dólares, con un crecimiento de más de 20 por ciento anual, representa una gran oportunidad para cualquiera que sea lo suficientemente inteligente para atraerlo. El estudio del SSDS, Inc., para la OMS, señaló que las oportunidades de negocios cubren un gran espectro, desde casas de retiro y balnearios, cirugías cosméticas y dentales, hasta la necesidad de cirugías críticas, pero no de emergencia, como reemplazo de cadera, trasplante de órganos, angioplastia y corrección de la vista. Otros estudios demuestran que incluso los tratamientos de salud alternativos significarían una importante oportunidad de nicho.

Durante los primeros años, la mayoría de los países que empezaron a ofrecerse como destinos de salud se enfocaron principalmente en los balnearios o en las necesidades de cirugías “por vanidad” o “exóticas”. En Sudáfrica surgió un gran número de equipos (agentes de viajes que tienen conexiones con hospitales) en el mercado de los estiramientos faciales, abdominoplastías y cirugías dentales cosméticas. Al principio, Tailandia tenía una reputación hasta cierto punto dudosa para las cirugías de cambio de sexo. El salto a la fama de India se debió a sus centros de tratamiento ayurvédico (sistema de

medicina basado principalmente en plantas). Reddy, de los hospitales Apollo, comenta que “la belleza, la juventud y el bienestar constituyen un área muy grande de crecimiento y necesitamos promocionarla de manera agresiva”.

Sin embargo, durante los últimos años muchos países se han dado cuenta de que también hay una gran oportunidad en la promoción de tratamientos más convencionales. Algunos de ellos, desde luego, siempre se han aplicado, como los habitantes de la Isla Mauricio, Bangladesh y del Golfo Pérsico, que viajan a India para someterse a cirugías convencionales, y habitantes de Japón que visitan Singapur, Malasia o Tailandia por las mismas razones. Sólo ahora, los países han empezado a promocionarse como destinos de clase mundial, pero poco costosos, para casi cualquier tratamiento de salud.

Es probable que pronto reciban una ayuda inesperada de las grandes empresas de seguros. Las aseguradoras de servicios médicos de los países desarrollados saben que la opción de los tratamientos médicos en países como Tailandia y Malasia podría ayudarlos a reducir sus pólizas y a ofrecer mejores opciones a las personas que actualmente no cuentan con seguros. Durante los próximos años se espera que las aseguradoras proporcionen incentivos a los negocios de viajes de salud.

La mayoría de las aseguradoras en Estados Unidos y el Reino Unido ya han acreditado hospitales en varias partes del mundo, donde visitantes de Occidente buscan tratamientos médicos de emergencia. En la actualidad, algunos hospitales de Tailandia van un paso adelante, pues están obteniendo la acreditación de la Joint Commission Accreditation of Healthcare Organizations (JCAHO). La acreditación completa de esta organización permite que los hospitales también promocionen la atención a personas aseguradas. Nunca antes había sido tan saludable viajar.

Las palancas estratégicas de la administración del ingreso

SHERYL E. KIMES Y RICHARD B. CHASE

La administración del ingreso, es decir, el control de la demanda de los clientes a través del uso de precios variables y la administración de la capacidad, con el propósito de aumentar las ganancias, se ha estudiado ampliamente en la literatura sobre los servicios. La mayor parte de este trabajo ha sido táctico y matemático, más que gerencial. En este artículo, los autores sugieren que una perspectiva más amplia de la administración del ingreso es valiosa para los usuarios tradicionales y no tradicionales de este enfoque. Un aspecto central de esta perspectiva es el reconocimiento de la manera en que las distintas combinaciones de precio y duración pueden utilizarse como palancas estratégicas para posicionar empresas de servicios en sus mercados, e identificar tácticas con las que la gerencia puede poner en funcionamiento estas palancas estratégicas. Los autores también proponen que, para un mayor desarrollo de la administración del ingreso, es necesario que cuando las empresas presten sus servicios, los consideren una variable de diseño que debe administrarse con tanto cuidado como el propio proceso del servicio.

Aunque la administración del rendimiento generalmente se ha asociado con el marketing como una herramienta para administrar el rendimiento, también tiene un fuerte impacto en otras funciones de los negocios de servicios, porque afecta las operaciones en la planeación de la capacidad, la administración de los recursos humanos al seleccionar y capacitar a los trabajadores y la estrategia de negocios, por la forma en que la empresa de servicios se posiciona en el mercado. A pesar de este impacto generalizado y de la gran atención que ha recibido, la administración formal del ingreso aún es considerada principalmente una herramienta de fijación de precios y de administración del inventario. Todavía no hay una teoría más amplia de la administración del ingreso que permita a otras industrias de servicios obtener los beneficios de un pensamiento similar a ésta y que proporcione conocimientos sobre áreas nuevas en las que las empresas experimentadas también puedan aplicar este concepto. Nuestro objetivo en este artículo consiste en desarrollar una infraestructura para dicha teoría. Nos concentraremos en las palancas estratégicas de las que dispone la administración del ingreso, la manera en que han sido aplicadas en escenarios tradicionales de la administración del ingreso y la forma en que estas palancas, junto con algunas herramientas tácticas, pueden aplicarse a otros ambientes de servicio.

DEFINICIÓN MODIFICADA DE LA ADMINISTRACIÓN DEL INGRESO

Una definición común de la administración del ingreso es la aplicación de sistemas de información y estrategias de precios

para “vender la capacidad adecuada a los clientes indicados, a precios justos” (Smith, Leimkuhler y Darrow, 1992). En esta definición está implícita la idea de una capacidad perecedera y, por extensión, la de una segmentación de la capacidad sujeta al momento de su reservación, a cuándo y por cuánto tiempo será usada y al cliente que la usará. En otras palabras, “una hora no es una hora” cuando se trata de las preferencias de los clientes o la administración de la capacidad. Debido a este sutil aspecto, ofrecemos una definición del término ligeramente modificada, es decir, que la administración del ingreso puede definirse como la administración de las cuatro características de los servicios perecederos: el calendario (la anticipación con la que los clientes hacen la reservación), el horario (la hora del día en que la empresa presta servicio), la capacidad (el inventario de los recursos de servicio) y el costo (el precio del servicio), y añadimos una quinta característica, la demanda de los clientes, de una manera que permita aumentar la rentabilidad al máximo.

Palancas estratégicas

Una estrategia de administración del ingreso exitosa se funda en el control efectivo de la demanda de los clientes. Los negocios cuentan con dos palancas estratégicas interrelacionadas para lograrlo: la fijación de precios y el tiempo que el cliente usa el servicio. Los precios pueden ser fijos (un precio por el mismo servicio a todos los clientes, a cualquier hora) o variables (distintos precios en diferentes horarios o para diferentes segmentos de clientes), y la duración puede ser predecible o impredecible.

El uso de precios variables para el control de la demanda es, conceptualmente, un proceso muy simple, y puede adoptar la forma de precios con descuento, en horas no pico, para todos los clientes. Por ejemplo, los boletos de cine más baratos entre semana, o la forma de descuentos de precios para ciertas categorías de clientes, como los descuentos para los adultos mayores en los restaurantes.

El control de la duración plantea un problema de decisión más complicado, pero al mismo tiempo representa un área que puede mejorar la eficacia de la administración del ingreso. Al implementar controles de la duración, las empresas incrementan al máximo los ingresos generales de todos los horarios, y no sólo los de los periodos de alta demanda. Si los gerentes desean tener mayor control de la duración, pueden afinar su definición, reducir la incertidumbre de la hora de llegada, disminuir la incertidumbre de la duración o reducir el tiempo entre un cliente y otro. Más adelante analizaremos cada una de estas prácticas.

Distintas industrias utilizan diferentes combinaciones de precios variables y de controles de la duración (figura 1). Las in-

“The Strategic Levers of Yield Management”, por Sheryl E. Kimes y Richard B. Chase, en *Journal of Service Research* 1, No. 2 (noviembre, 1998): 156-166. Patrocinado por el Center for Service Marketing, Owen Graduate School of Management, Vanderbilt University. Copyright © por Sage Publications, Inc. Reproducido con permiso de Sage Publications Inc.

Figura 1 Posicionamiento típico de precios y duración de algunas industrias de servicios seleccionadas

		Precio	
		Fijo	Variable
Duración	Predecible	Cuadrante 1: Salas de cine Estadios/arenas Centros de convenciones	Cuadrante 2: Hoteles Aerolíneas Renta de automóviles Líneas de cruceros
	Impredecible	Cuadrante 3: Restaurantes Campos de golf Proveedores de servicios de Internet	Cuadrante 4: Hospitales con servicios permanentes

dustrias tradicionalmente asociadas con la administración del ingreso (hoteles, aerolíneas, renta de automóviles y líneas de cruceros) tienden a utilizar precios variables y una duración específica predecible (cuadrante 2). Las salas de cine, los centros de espectáculos, las arenas y los centros de convenciones usan un precio fijo con una duración predecible (cuadrante 1), mientras que los restaurantes, campos de golf y proveedores de servicios de Internet utilizan un precio fijo con duración impredecible del cliente (cuadrante 3). Muchas industrias del cuidado de la salud cobran precios variables (Medicare o pago de servicios privados), pero desconocen la duración del uso del paciente (cuadrante 4). No hay un punto fijo de demarcación entre los cuadrantes, de manera que una industria puede estar parcialmente en un cuadrante y en otro. La intención de este método de clasificación es ayudar a las industrias que actualmente no utilizan la administración del ingreso a crear un marco estratégico para desarrollarla. De forma más específica, lo que estamos tratando de mostrar es en cuál cuadrante se ubican las industrias y lo que pueden hacer para llegar al cuadrante 2. Por ejemplo, la gerencia de los restaurantes no tiene control de la duración y necesitan adoptar algún método de administración de la duración. O bien, si la gerencia de un hotel no posee un control adecuado del tiempo de estancia, podría cambiar su sistema de pronóstico de las noches de estancia y pronosticar las llegadas para mejorar su sistema de reservación.

Como dijimos antes, las aplicaciones eficaces de la administración del ingreso generalmente corresponden a las industrias que están en el cuadrante 2. Esto se debe a que una duración predecible permite una delineación clara de la cartera de servicios, y los precios variables permiten generar el máximo de ingresos de cada uno de los servicios que ofrecen en su cartera. Es importante señalar que incluso las industrias que se incluyen en este cuadrante tienen características estructurales que les impiden desarrollar todo su potencial para obtener ganancias. Un breve resumen del desarrollo de la administración del ingreso en la industria de las aerolíneas y en la hotelera servirá para ilustrar estos puntos.

La industria de las aerolíneas

La desregulación de la industria de las aerolíneas estadounidenses fue el principal impulsor del desarrollo de la administración del ingreso. Antes de la desregulación de 1978, las líneas más importantes ofrecían un servicio entre ciudades a un mismo precio. En esencia, la mayoría de las aerolíneas operaba en el cuadrante 1: la duración de sus vuelos era muy predecible y el precio era fijo (figura 2).

Inmediatamente después de la desregulación surgieron muchas aerolíneas, y una de ellas, People's Express, desarrolló una agresiva estrategia de bajos costos. La historia de People's Express es bien conocida: sus tarifas aéreas eran considerablemente más bajas que las de las principales aerolíneas y los clientes se sentían atraídos por el servicio limitado que ofrecían sus vuelos. Las líneas más grandes, como American Airlines, United Airlines y Delta Airlines, con la ayuda de nuevos sistemas computarizados para las reservaciones, utilizaban precios variables, vuelo por vuelo, para igualar las tarifas más bajas que ofrecía People's Express. Los pasajeros conscientes del costo optaron por las líneas grandes y con el tiempo People's Express se vio obligada a salir del mercado. Donald Burr, antiguo director general de People's Express, atribuye el fracaso de su aerolínea a la falta de una buena tecnología informática y a la consecuente incapacidad para aplicar la administración del ingreso (anónimo, 1992; Cross, 1997).

Al reconocer los beneficios del manejo de precios diferentes, la mayoría de las aerolíneas grandes de Estados Unidos establecieron la administración del ingreso y pasaron al cuadrante 2. La administración del ingreso les permitió determinar la tarifa mínima (de un conjunto de tarifas mixtas) que debían cobrar por un vuelo específico. Los precios diferentes, en combinación con la posibilidad de predecir la duración del vuelo, los colocó en la envidiable posición de tener precios variables y una duración predecible.

Otra tendencia que surgió después de la desregulación fue el sistema del eje y los radios. Antes las aerolíneas operaban con base en el origen y el destino, y aunque había conexiones

Figura 2 La industria de las aerolíneas

		Precio	
		Fijo	Variable
Duración	Predecible	Cuadrante 1: Antes de la desregulación	Cuadrante 2: Inmediatamente después de la desregulación
	Impredecible	Cuadrante 3: Ninguna identificada	Cuadrante 4: Sistema de ejes y radios

de vuelos, no existía el concepto de una ciudad eje. La mayoría de las aerolíneas grandes ahora vuela con un sistema de eje y radios, y sus sistemas de pronóstico y de administración del ingreso se basan en los tramos ligados a los vuelos (Skwarek, 1996). Las soluciones basadas en los tramos plantean algunos problemas y presentan soluciones que no son muy adecuadas. Aunque es posible optimizar el ingreso de cada tramo de vuelo, no se puede hacer en toda la red de la aerolínea. En un intento por superar este problema, algunas aerolíneas (en especial American Airlines) desarrollaron sistemas de anidación virtual (Smith, Leimkuhler y Darrow, 1992), donde se clasificaban distintos pares de origen-destino con base en el ingreso que generaban. Por desgracia, los sistemas actuales de pronóstico de origen-destino y de administración del ingreso tienen un elevado error de pronóstico, lo que produce una solución poco confiable.

La falta de un pronóstico de origen-destino podría parecer poco importante, pero impide que las aerolíneas administren realmente los pronósticos de la duración. En cierto sentido, el sistema de eje y radios ha provocado que la industria de las aerolíneas pase a la parte inferior del cuadrante 2 o a la parte superior del cuadrante 4. El sistema de eje y radios, en combinación con los sistemas de precios de las aerolíneas, ha causado problemas, como el hecho de que los pasajeros busquen obtener una tarifa más baja viajando sólo un tramo de los muchos de sus vuelos (una "ciudad oculta"). El asiento vacío en los tramos restantes significa una pérdida de ingresos para las aerolíneas, por lo que se han establecido salvaguardas para evitar este problema. Sólo una línea importante, Southwest Airlines, ha resistido la tentación de usar el sistema de eje y radios, lo que representa una ventaja competitiva para su sistema de administración del ingreso, debido a que es capaz de predecir mejor la duración de sus vuelos (anónimo, 1994b).

La industria hotelera

A diferencia de la industria de las aerolíneas, los hoteles tradicionales generalmente se ubican en el cuadrante 3. Aunque los operadores de grupos y excursiones han negociado múltiples tarifas (Hoyle, Dorf y Jones, 1991; Vallen y Vallen, 1991), los hoteles más tradicionales cobran en esencia una sola tarifa por

habitación (o tal vez una tarifa en temporada baja y otra en temporada alta) a los huéspedes transitorios. La duración de la estancia no se considera de forma explícita, y los pronósticos están diseñados para predecir la ocupación por noche (figura 3). Por lo general, la meta del hotel tradicional consiste en lograr la mayor ocupación posible por noche, y los gerentes pocas veces consideran la posibilidad de generar ingresos a largo plazo.

Después de que las aerolíneas comenzaron a utilizar la administración del ingreso, muchos gerentes de hoteles se sintieron impresionados por el incremento de ingresos de las aerolíneas y aplicaron el concepto de los precios variables a su industria. Cuando los hoteles empezaron a usar los precios variables, no aplicaron el concepto de tarifas calificadas, según el cual los clientes deben cubrir ciertos requisitos para obtener una tarifa más baja por habitación. En cambio, utilizaron una jerarquía de precios, en la que los agentes de reservaciones ofrecían primero la tarifa más alta y, si encontraban resistencia, ofrecían la siguiente de varias tarifas que iban disminuyendo, hasta que los clientes aceptaban una o llegaban al nivel mínimo que la gerencia había establecido previamente. Muchas cadenas grandes de hoteles aún utilizan este método de fijación de precios. A pesar de que la jerarquía de precios puede producir mayores ingresos a corto plazo, los clientes no ven esta práctica con buenos ojos (Kimes, 1994). La mayoría de los hoteles que utilizan este método predicen las noches de estancia y usan el pronóstico de la tasa de ocupación por noche para preparar las recomendaciones de precios (Kimes, 1989). No toman en cuenta aspectos de la duración de la estancia ni la ocupación, y administran las tarifas una noche a la vez.

Algunas cadenas de hoteles, especialmente Marriott y Forte Hotels, tomaron en cuenta los beneficios asociados con el pronóstico de la duración (anónimo, 1994a). Para lograr los beneficios asociados con los controles de la duración dejaron de pronosticar las noches de habitación para pronosticar las llegadas de acuerdo con la duración de la estancia y/o la tarifa por habitación. Forte cobraba una sola tarifa y se concentraba exclusivamente en la duración de la estancia. Dependiendo de la demanda proyectada, se podía aceptar a los huéspedes que solicitaban una estancia de dos noches, mientras que quienes deseaban quedarse sólo una eran rechazados. Marriott hacía sus pronósticos de acuerdo con el día de llegada, duración de la

Figura 3 La industria hotelera

		Precio	
		Fijo	Variable
Duración	Predecible	Cuadrante 1: Forte	Cuadrante 2: Marriott Sheraton Holiday Inn
	Impredecible	Cuadrante 3: Hoteles tradicionales	Cuadrante 4: Intentos iniciales de administrar el ingreso

estancia y tarifa por habitación, y pudo determinar el mejor conjunto de solicitudes de reservaciones que debía aceptar. Otras cadenas de hoteles trataron de implementar controles de la duración de la estancia, sin cambiar su sistema de pronóstico de noches por el de llegadas. Sin información sobre las llegadas, no tenían manera de saber si sus restricciones tenían sentido o si estaban rechazando innecesariamente a posibles clientes.

El hecho de enfocarse en la duración de la estancia no sólo modificó los sistemas de pronóstico que estaban utilizando los hoteles más importantes, sino que también cambió los métodos matemáticos que utilizaban para preparar recomendaciones para la administración del ingreso. Muchas cadenas de hoteles (por ejemplo, Holiday Inn, Hilton, Sheraton y Hyatt) han establecido sistemas basados en programación lineal, donde la duración de la estancia y la tarifa por habitación se consideran de manera explícita (Hensdill, 1998; Vinod, 1995).

USO DE LAS PALANCAS ESTRATÉGICAS

Las industrias de los cuadrantes 1, 3 y 4 pueden pasar al cuadrante 2 para lograr algunos de los incrementos en las

ganancias asociados con la administración del ingreso al manipular la duración y el precio. Aunque las industrias hotelera y de las aerolíneas aún enfrentan algunos problemas, su experiencia ofrece un rico contexto para entender las herramientas prácticas que se necesitan para incrementar la generación de ingresos. Algunas herramientas específicas, asociadas con cada palanca estratégica de la administración del ingreso, pueden permitir que los gerentes coloquen a su empresa en una posición que produzca más ganancias.

Métodos para la duración

Si los gerentes desean tener mayor control sobre la duración, pueden afinar su definición de este concepto, reducir la incertidumbre de la llegada, la incertidumbre de la duración o la cantidad de tiempo entre los clientes (figura 4).

Afinación de la definición de duración

La duración es el plazo en que los clientes utilizan un servicio y se mide en términos de tiempo (es decir, el número de noches o el número de horas) o por evento (es decir, una comida o un juego de golf). Cuando la duración se define por un evento y no por tiempo, el pronóstico de la duración generalmente se

Figura 4 Métodos para administrar la duración

	Enfoques posibles
Afinar la definición	Tiempo Evento
Incetidumbre de la llegada: medidas internas	Pronóstico Sobreventa
Incetidumbre de la llegada: medidas externas	Penalizaciones Depósitos
Incetidumbre de la duración: medidas internas	Pronóstico por tiempo de llegada, duración de la estancia y características del cliente
Incetidumbre de la duración: medidas externas	Penalizaciones Restricciones Análisis de procesos
Reducción del tiempo entre los clientes	Análisis de procesos

dificulta más. Así pues, si la duración en una industria se puede medir por tiempo y no por evento, es más probable el logro de un mejor pronóstico y, por lo tanto, un mejor control de la duración.

Incluso las industrias que usan definiciones de duración basadas en el tiempo pueden afinar esta definición y, por consiguiente, mejorar sus operaciones. La mayoría de los hoteles venden sus habitaciones por día o, específicamente, de las 3 PM (registro) al medio día (salida). Sheraton Hotels y The Peninsula Hotel en Beverly Hills permiten que sus clientes se registren y salgan a cualquier hora del día sin sanciones (anónimo, 1997; Baker, 1998). Al refinar su definición de la duración, han incrementado la satisfacción del cliente, dan un mejor uso a su capacidad y han aumentado sus ingresos.

Incertidumbre de la llegada

Debido a que muchas empresas con capacidad limitada tienen un inventario perecedero, deben protegerse de los clientes que llegan tarde o que no se presentan. Las empresas pueden usar métodos internos (que no incluyen a los clientes) y externos (que sí los incluyen) para disminuir la incertidumbre de la llegada.

Métodos internos. La mayor parte de las empresas que tienen una capacidad limitada usan la sobreventa para protegerse en caso de que los clientes no lleguen. A menudo los modelos de sobreventa publicados emplean procesos de decisión Markovianos o métodos de simulación (por ejemplo, Lieberman y Yechialli, 1978; Rothstein, 1971, 1985; Schlifer y Vardi, 1975), pero en la práctica muchas empresas usan métodos de nivel de servicio (anónimo, 1993; Smith, Leimkuhler y Darrow, 1992) o el método crítico de fraccionamiento (como sugieren Sasser, Olsen y Wyckoff, 1978). La clave de una política de sobreventa exitosa consiste en obtener información precisa sobre cancelaciones y clientes que no se presentan, y crear niveles de sobreventa que mantengan un nivel aceptable de servicio.

Una vez que se implementa una política de sobreventa, las empresas deben desarrollar buenos métodos internos para manejar a los clientes desplazados. El personal que debe atenderlos necesita capacitación y compensaciones adecuadas para tratar con clientes que podrían estar muy enojados. Las empresas pueden decidir a quiénes desplazará de manera voluntaria o involuntaria. La industria de las aerolíneas, con su sistema de desplazamiento voluntario, ha aumentado la buena disposición de sus clientes y también las ganancias a largo plazo (anónimo, 1993; Rothstein, 1985). Otras industrias basan sus decisiones de desplazamiento en la hora de llegada (si los clientes llegan tarde no se respeta su reservación), en la frecuencia de uso (nunca se desplaza a los clientes habituales) o en la importancia percibida (nunca se desplaza a clientes importantes).

Métodos externos. Los métodos externos para reducir la incertidumbre de la llegada asignan la responsabilidad al cliente. Las políticas de depósito utilizadas por muchas empresas de servicios de capacidad limitada, como las líneas de cruceros y los centros turísticos, son excelentes ejemplos de métodos externos. Además, las penalizaciones por cancelación que imponen estas empresas representan un intento por lograr que los clientes sean más responsables de su llegada. Los restaurantes están experimentando con penalizaciones por cancelación, y piden a los clientes sus números de tarjetas de crédito cuando hacen una reservación (Brehaus, 1998). Si los clientes no llegan en un

lapso de 15 minutos después de la hora de la reservación, cargan una penalización a su tarjeta de crédito. Es interesante ver que la industria de la renta de automóviles, que tiene mucha experiencia en la administración del ingreso, recurra muy poco a métodos externos. Con excepción de automóviles especiales y camionetas, no piden que los clientes garanticen su renta y no tienen responsabilidad alguna si no se presentan. Dado que los clientes no tienen incentivos para llegar, no nos sorprende que en mercados turísticos con mucho movimiento como Florida, hasta el 70 por ciento de las personas que hacen reservaciones no se presenten (Stern y Miller, 1995). Además de estos incentivos negativos, algunas empresas utilizan garantías de servicio para motivar a las personas a que se presenten a tiempo. Por ejemplo, American Golf ofrece juegos con descuento o gratuitos a los golfistas que sufren una demora de más de 10 minutos de tiempo real después de la hora reservada.

Incertidumbre de la duración

La reducción de la incertidumbre de la duración permite que la gerencia calcule mejor los requisitos de su capacidad y, por lo tanto, tome mejores decisiones respecto a las solicitudes de reservación que debe aceptar. Como sucede en el caso de la incertidumbre de la llegada, se pueden utilizar métodos internos y externos.

Métodos internos. Los métodos internos incluyen el pronóstico preciso de la duración del uso, la cantidad de llegadas y salidas de clientes que llegan antes y que salen tarde y mejorar la consistencia de la prestación de servicios. Al conocer el tiempo que los clientes planean utilizar el servicio, los gerentes pueden tomar mejores decisiones sobre las solicitudes de reservación que deben aceptar. Si el gerente de un restaurante sabe que una pareja tarda aproximadamente 45 minutos en cenar, y que un grupo de cuatro personas tarda alrededor de 75 minutos, puede tomar mejores decisiones al asignar las mesas. De la misma forma, si sabe cuántos clientes cambiarán la duración planeada, tomará mejores decisiones respecto a la capacidad. Por ejemplo, en un hotel el pronóstico exacto de la cantidad de clientes que reservaron cuatro noches, pero se van después de la tercera, o que solicitan noches adicionales, facilita la asignación de habitaciones y del personal. De la misma forma, si una empresa de renta de automóviles sabe que el 20 por ciento de los automóviles que se rentan durante una semana son devueltos a los cinco días, puede ajustar la cantidad de vehículos que debe ofrecer en su flotilla.

Las primeras investigaciones y aplicaciones prácticas de la administración del ingreso se enfocaban en los tramos de un solo vuelo o en las noches de habitación, sin considerar la duración. La industria de las aerolíneas (Williamson, 1992) usa mucho los modelos basados en los ingresos marginales esperados por asiento (IMEA) (Belobaba, 1987; Littlewood, 1972), lo que permite la asignación de asientos en los tramos de vuelos varios días antes de la partida. Los primeros sistemas de administración del ingreso en los hoteles basaban sus decisiones de tarifas mínimas en el pronóstico de la ocupación, pero no tomaban en cuenta el impacto de la duración de la estancia (Kimes, 1989). Algunas aerolíneas han tratado de compensar la falta de control de la duración utilizando un anidamiento real (Smith, Leimkuhler y Darrow, 1992; Vinod, 1995; Williamson, 1992), pero aún no han logrado la meta de controlar por completo el origen-destino (Vinod, 1995).

La programación lineal se ha utilizado para tomar mejores decisiones sobre la duración y la fijación de precios (Kimes, 1989; Weatherford, 1995; Williamson, 1992). El precio de cotización, definido como el precio virtual de la limitación de la capacidad, se puede emplear para determinar el valor marginal de un asiento, una habitación o alguna otra unidad de inventario adicional (Phillips, 1994; Vinod, 1995; Williamson, 1992). Luego, este valor se utiliza para determinar el precio mínimo disponible para duraciones diferentes. También se ha sugerido el uso de la programación dinámica (Bitran y Mondschein, 1995) para evaluar la duración de la estancia en hoteles.

La exactitud del diagnóstico afecta la eficacia del sistema de administración del ingreso. Lee (1990), en su estudio del pronóstico de las aerolíneas, encontró que un incremento del 10 por ciento en la precisión del pronóstico producía de 3 a 5 por ciento de aumento en las ganancias en vuelos de alta demanda.

Para abordar explícitamente la duración es necesario preparar pronósticos de la duración de los clientes. Las aerolíneas generalmente pronostican la demanda por tramo de vuelo (Lee, 1990; Vinod, 1995), pero para controlar realmente la duración, deben pronosticar la demanda en todos los pares de origen-destino posibles. Como se mencionó antes, el sistema de eje y radios ha incrementado el número de pronósticos necesarios y la subsiguiente exactitud de éstos. Algunas líneas han tratado de reducir el número de pronósticos necesarios con el uso del anidamiento virtual (Smith, Leimkuhler y Darrow, 1992; Vinod, 1995). Investigaciones preliminares sobre la exactitud de los pronósticos para las aerolíneas (Weatherford, 1998) indican que un incremento en el número de pronósticos diarios requeridos aumenta el error de pronóstico.

Cuando los hoteles pronostican la duración de los clientes deben pronosticar el día de llegada, la duración de la estancia y la posible tarifa de la categoría (Kimes, O'Sullivan y Scott, 1998). Los hoteles que utilizan métodos de programación lineal y cotización de precios pronostican a este nivel de detalle, y algunos incluso han desarrollado pronósticos más detallados. La magnitud de este problema se vuelve evidente cuando se piensa que para cada día de llegada, un hotel podría considerar 10 duraciones diferentes y 10 distintas tarifas de categorías. Si se incluyera el tipo de habitación, un hotel podría tener de 200 a 300 pronósticos diferentes cada día.

La consistencia de la duración (es decir, que la mayoría de los clientes utilice el servicio por un tiempo aproximadamente similar) generalmente se logra a través de cambios en los procesos internos. Por ejemplo, TGI Fridays rediseñó los menús de sus restaurantes y sistemas de entrega de servicios para que el tiempo de la cena fuera más consistente y más rápido. Algunos restaurantes ubicados en el distrito teatral de la ciudad de Nueva York han colocado un reloj de arena en cada mesa. Cuando la arena del reloj ha pasado al otro lado, los clientes saben que deben terminar la cena e irse para no llegar tarde a la función. O bien, en un contexto muy diferente, si el director de una prisión sabe que el 25 por ciento de los prisioneros sentenciados a 10 años sólo cumplen cuatro, puede encarcelar un número mayor de prisioneros.

Métodos externos. Los métodos externos para manejar la incertidumbre de la duración generalmente implican que el cliente pague depósitos con penalizaciones. Algunos hote-

les han implementado tarifas por salidas prematuras o tardías (Miller, 1995), y las aerolíneas penalizan a los pasajeros que compran boletos para ciudades ocultas. Aunque las penalizaciones pueden funcionar a corto plazo, también tienen el riesgo de hacer enojar a los clientes y dañar a la empresa a largo plazo. Por esta razón, generalmente se utilizan métodos internos.

Reducción del intervalo entre un cliente y otro

Por definición, reducir la cantidad de tiempo entre un cliente y otro (disminución del tiempo de rotación) significa que podemos atender a más clientes en el mismo periodo o en uno más corto. Aunque la reducción del tiempo de rotación generalmente no se considera una herramienta de la administración del ingreso, se trata de una táctica que puede emplearse para incrementar las ganancias por unidad de inventario disponible. Este tipo de prácticas tienen un papel importante en la estrategia de administración del ingreso. La reducción del tiempo de rotación se ha convertido en una estrategia común de las líneas aéreas. Southwest Airlines y Shuttle de United presumen que sus aviones en tierra rotan cada 20 minutos (en comparación con un promedio de 45 minutos en casi todas las demás aerolíneas) y que han podido incrementar el uso de sus aeronaves (Kimes y Young, 1997). Muchos restaurantes han establecido sistemas computarizados para administrar las mesas, para lo cual llevan un registro de las mesas en uso, el progreso de la comida y el momento en que se paga la cuenta. Cuando los clientes se van, el sistema de administración de mesas notifica a los camareros, quienes se encargan de limpiar y acomodar nuevamente la mesa (Liddle, 1996). El resultado es un aumento del uso de las mesas y, por lo tanto, del ingreso por mesa.

Precio

Las empresas que utilizan la administración del ingreso de manera activa usan distintas estrategias de precios (a los clientes que utilizan el mismo servicio al mismo tiempo les cobran distintos precios), dependiendo de las características del cliente y de la demanda. Los pasajeros de la clase económica en un vuelo de la ciudad de Nueva York a Los Ángeles podrían no pagar (los que usan los puntos de los programas de viajero frecuente) o pagar hasta más de 1,500 dólares. Las tarifas varían de acuerdo con el momento de la reservación, las restricciones impuestas o la afiliación a un grupo o empresa. A diferencia de los precios del cuadrante 2, las industrias que se ubican en los cuadrantes 1 y 3 utilizan precios relativamente fijos y cobran uno mismo a los clientes que utilizan el mismo servicio en el mismo momento.

Los clientes manejan precios de referencia para diversas transacciones. Si las empresas cambian el precio, deben hacerlo de manera cuidadosa para no molestar a sus clientes (Kahneman, Knetsch y Thaler, 1986). Aunque es posible cobrar más debido a una demanda elevada, los clientes se podrían molestar si se les cobran distintos precios por el mismo servicio. Hay dos mecanismos, la mezcla correcta de precios y los cercos tarifarios, que ofrecen oportunidades para alterar los precios, sin afectar la buena fe de los clientes (figura 5).

Figura 5 Métodos para administrar los precios

	Posibles métodos
Mezcla correcta de precios	Elasticidad de precios Precios competitivos Políticas de precios óptimos
Cercos tarifarios: físicos	Tipo de inventario Atractivos
Cercos tarifarios: no físicos	Restricciones Tiempo de uso Momento de reservación Membresía de grupo

Mezcla correcta de precios

Las empresas deben asegurarse de ofrecer una mezcla de precios lógica para elegir. Si los clientes no ven mucha diferencia entre los precios listados, es probable que una estrategia de precios diferente no funcione. Es difícil determinar la mejor mezcla de precios, porque con frecuencia la gerencia tiene poca información sobre las elasticidades de éstos, lo que, a su vez, produce decisiones basadas únicamente en presiones competitivas. Sin embargo, debemos señalar que aerolíneas como American Airlines han trabajado duro en los problemas de la elasticidad y de los tramos múltiples y han logrado cierto progreso.

Taco Bell desarrolló políticas de precios óptimos, en las que se pide a los clientes que mencionen los precios que considerarían baratos, costosos o demasiado baratos y demasiado caros para una calidad razonable, y éstos han sido puestos a prueba por planeadores de juntas (Lewis y Shoemaker, 1997). Las políticas de precios óptimos representan una forma relativamente simple de determinar la sensibilidad a los precios y los rangos aceptables.

Aunque no se les ha hecho mucha publicidad, algunas empresas restauranteras están experimentando con precios de menús basados en las elasticidades de los precios. Grandes cadenas de empresas restauranteras analizan la elasticidad de precios para varios productos del menú, con el fin de hacer un cambio apropiado de precios (Nelly, Kiefer y Burdett, 1994).

Cercos tarifarios

Tener una buena estructura de precios no garantiza el éxito de la estrategia de variación de los mismos. Las empresas también deben contar con una base lógica o, en términos industriales, con cercos tarifarios para justificar la discriminación de precios (o bien, como un ejecutivo hotelero hasta cierto punto cínico plantea, “queremos algo que podamos decir en voz alta sin reírnos”).

Las empresas del cuadrante 2 emplean cercos tarifarios, cuando se hace la reservación o cuando se consume el servicio, para determinar el precio que un cliente debe pagar. Los cercos tarifarios se refieren a los requisitos que se deben cubrir para recibir un descuento (Hanks, Cross y Noland, 1992) y

pueden ser físicos o no físicos, además representan la razón por la que algunos clientes pagan distintos precios por el mismo servicio.

Los cercos tarifarios físicos incluyen características tangibles como el tipo de habitación o vista de los hoteles, el tipo de asiento o ubicación en las aerolíneas o la ubicación de una mesa en los restaurantes. Otros cercos tarifarios físicos son la presencia o ausencia de ciertos atractivos (el uso gratuito de un carrito de golf por un precio más alto, un desayuno gratuito por un precio más elevado o bebidas gratis en una sala de cine).

Es posible establecer cercos tarifarios no físicos para incrementar la demanda en periodos bajos, recompensar a los clientes habituales o a los clientes confiables. Los cercos tarifarios no físicos incluyen la cancelación o modificación de penalizaciones y beneficios basados en el momento en que se hizo la reservación, la duración deseada del servicio, la membresía o afiliación grupal y el tiempo del uso.

Incluso en la actualidad, es común que las empresas adopten esquemas de precios diferentes sin cercos tarifarios. Los hoteles utilizan precios jerarquizados en los que los agentes de reservaciones brindan la primera tarifa (generalmente la más alta) y sólo cotizan las más bajas cuando los clientes preguntan por ellas. Es probable que los conocedores pregunten por la tarifa más baja, pero los clientes sin experiencia no lo hacen. Los consumidores no tienen una buena opinión sobre esta práctica (Kimes, 1994).

PASO A UN CUADRANTE MÁS RENTABLE

Las palancas estratégicas antes descritas pueden servir para que las empresas pasen a cuadrantes más rentables, si logran predecir mejor la duración y/o varían los precios. Generalmente las empresas tratan de manipular una palanca estratégica a la vez, pero es posible, aunque difícil, que alguna intente ajustar el precio y la duración de manera simultánea. Los siguientes ejemplos de cambios potenciales de cuadrantes muestran las posibilidades de diversas industrias.

Precios diferentes: del cuadrante 1 al cuadrante 2

Salas de cine

A pesar de que los sistemas de reservación y los precios diferentes se han utilizado en Europa durante muchos años, las salas de cine estadounidenses generalmente cobran el mismo precio para todos sus asientos y sólo ofrecen descuentos en las matinés y a los ancianos. Sin embargo, las cosas están cambiando con rapidez, y ahora algunas nuevas salas ofrecen precios diferentes basados en la ubicación del asiento, el horario de la película y los servicios adicionales. Por ejemplo, el Premium Cinema de Lombard, Illinois, que cuenta con 70 asientos, ha tenido una ocupación del 100 por ciento desde su inauguración, el 3 de abril de 1998. Los clientes que están dispuestos a pagar 15 dólares por usar una entrada separada y con servicio de valet parking, ingresan a una sala privada donde pueden comprar champaña a 12 dólares la copa o emparedados de filete de res al mismo precio. Además, les ofrecen palomitas gratuitas (todas las que puedan comer) y cuentan con un empleado de tiempo completo que se encarga de llevar a los clientes estos productos. Hasta ahora, la empresa no ha dado el siguiente paso para establecer una estrategia de sobreventa.

Control de la duración: del cuadrante 3 al cuadrante 1

Campos de golf

Parece que los campos de golf se encuentran en la peor posición posible, pues cobran un precio fijo por un evento de duración desconocida. Gran parte del problema se debe a que definen la duración como un evento, generalmente 18 hoyos de golf, jugados durante el día. No obstante, hay muchas más definiciones del concepto. El campo de golf podría vender juegos de 9 hoyos; establecer el juego por tiros, en el cual distintos grupos empezarían al mismo tiempo desde distintos hoyos, o bien, usar el juego exprés, donde los golfistas correrían de un hoyo a otro y, al término de cada ronda, obtendrían dos calificaciones, una por el tiempo transcurrido y otra por la cantidad de golpes (tal vez este último se podría convertir en un evento olímpico). Ninguna de estas modificaciones reduce la variabilidad por sí misma, pero proporcionan formas de redefinir la duración para aplicaciones más creativas de la administración del ingreso.

La incertidumbre de la llegada se puede reducir al instituir políticas de depósito o de sobreventa. La incertidumbre de la duración se podría disminuir al disponer de guías que ayuden a los golfistas a través de todo el campo, al proporcionarles carritos de golf gratuitos para acortar el tiempo que transcurre entre cada hoyo, o bien, al pronosticar de manera más precisa la duración del juego con base en el momento del día, la semana y el tamaño del grupo. Se podría aceptar un mayor número de golfistas si se redujeran los intervalos de tiempo desde el lugar de la salida o si se regulara mejor el tamaño de los grupos.

Control de la duración: del cuadrante 4 al cuadrante 2

Atención médica

Las organizaciones que ofrecen atención médica utilizan precios diferentes (con frecuencia dictados por el gobierno), pero

tienen problemas para administrar la duración. Si los administradores de hospitales y asilos no saben cuánto tiempo usarán los pacientes las camas o las habitaciones, les será difícil planear y administrar la capacidad de manera eficaz. En un asilo se podría evaluar la salud de los pacientes potenciales y utilizar tablas actuariales para estimar la duración de su estancia. En instituciones privadas y sin fines de lucro se podría tratar de encontrar la mejor mezcla de los pacientes privados que pagan y de los que están asegurados, y proporcionar estancias más largas a los que pagan.

El problema del control de la duración de la atención médica ha causado una controversia política. A mediados de la década de 1990, las agencias de seguros de Nueva York redujeron a un día la duración máxima de estancia hospitalaria asegurada por un parto. Después de una intensa presión de cabildeo por parte de hospitales y asociaciones médicas, las leyes estatales derogaron esta práctica y garantizaron a las nuevas madres una estancia mínima de 48 horas.

Precios diferentes: del cuadrante 3 al cuadrante 4

Proveedores del servicio de Internet (PSI)

Los PSI ofrecen Internet de banda ancha a los clientes. Debido a que no todos utilizan al mismo tiempo la cantidad que les es asignada, estos proveedores sobrevenden la banda ancha. Si una cantidad demasiado grande de clientes trata de acceder a Internet al mismo tiempo, el servicio se deteriora.

Los PSI operan al 100 por ciento de su capacidad a ciertas horas del día y en otras ocasiones tienen amplitud de banda disponible. En la actualidad, la mayoría de los proveedores cobran una cuota mensual fija por el acceso a Internet y no hacen descuentos por usarlo en horas no pico. Algunos clientes utilizan mucho el servicio durante el día, mientras que otros lo hacen durante la noche. Los proveedores deben mantener una mezcla de estos clientes para operar de manera efectiva. Al identificar las características demográficas comunes dentro de cada segmento, los proveedores podrían dirigirse a tipos específicos de usuarios para añadirlos a la mezcla (M. Freimer, comunicación personal, 1998).

CONCLUSIÓN

El uso eficaz de las palancas estratégicas de precios y del control de la duración ayuda a las empresas con capacidad limitada a utilizar sus recursos de manera más rentable. Existe un verdadero potencial para el uso novedoso de estas herramientas en industrias que generalmente no se relacionan con la administración del ingreso. Incluso las empresas que tienen experiencia en la administración del ingreso pueden mejorar su desempeño si redefinen el uso de estas palancas. El desafío de la investigación consiste en ayudar a los gerentes a identificar oportunidades de administración del ingreso y a establecer métodos apropiados de fijación de precios y control de la duración.

Además de la cuestión de dónde aplicar la administración del ingreso, se plantean preguntas sobre cómo desarrollar una estrategia de administración del ingreso, la forma de capacitar al personal en el uso de las herramientas para implementarla

y la manera de mantener y mejorar la satisfacción del cliente mientras se aplica la administración del ingreso. A largo plazo, el logro de todo el potencial de la administración del ingreso reside en la capacidad que tiene la gerencia para comerciar y administrar cada uno de los momentos disponibles como un producto único. Esto, a su vez, requiere que el momento en que se preste el servicio se trate como una variable de diseño que debe administrarse con tanto cuidado como el propio proceso del servicio. Una reformulación de este tipo representa un interesante desafío conceptual en el incipiente campo de la investigación de servicios.

REFERENCIAS

- “Adding to Forte’s Fortune”, (1994a), *Scorecard*, segundo trimestre, 4-5.
- Barker, J. (1998), “Flexible Check-in Expands”, *Successful Meetings*, 47 (enero): 32.
- Belobaba, P. P. (1987), “Air Travel Demand and Airline Seat Inventory Management”, tesis doctoral, Massachusetts Institute of Technology.
- Bitran, G. R. y S. V. Mondschein (1995), “An Application of Yield Management to the Hotel Industry Considering Multiple Day Stays”, *Operations Research*: 43, 427-43.
- Brehaus, B. (1998), “Handling No-Shows: Operators React to Reservation Plan”, *Restaurant Business Magazine*, 1 (16): 13.
- “A Conversation with Don Burr”, (1992), *Scorecard*, cuarto trimestre: 6-7.
- Cross, R. G. (1997), *Revenue Management: Hard-Core Tactics for Market Domination*, Nueva York: Broadway Books.
- “Flying High with Herb Kelleher”, (1994b), *Scorecard*, tercer trimestre: 1-3.
- Freimer, M. (1998), comunicación personal.
- Hanks, R. D., R. G. Cross y R. P. Noland., (1992), “Discounting in the Hotel Industry: A New Approach”, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 33 (3): 40-45.
- Hensdill, C. (1998), “The Culture of Revenue Management”, *Hotels* (marzo): 83-86.
- “Hotel Adopts 24-Hour Check-in Policy”, (1997), *Hospitality Law* 12 (1): 7.
- Hoyle, L. H., D. C. Dorf y T. J. A. Jones, (1991), *Managing Conventions and Group Business*, Washington, DC: The Educational Institute of the American Hotel and Motel Association.
- Kahneman, D., J. Knetsch y R. Thaler, (1986), “Fairness as a Constraint on Profit Seeking: Entitlements in the Market”, *American Economic Review* 76 (4): 728-41.
- Kelly, T. J., N. M. Kiefer y K. Burdett, (1994), “A Demand-Based Approach to Menu Pricing”, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 34 (3): 40-45.
- Kimes, S. E., (1989), “Yield Management: A Tool for Capacity-Constrained Service Firms”, *Journal of Operations Management* 8 (4): 348-63.
- , (1994), “Perceived Fairness of Yield Management”, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 34 (1): 22-29.
- Kimes, S. E. y Franklin Young, (1997), “Shuttle by United”, *Interfaces* 27 (3): 1-13.
- Kimes, S. E., M. O’Sullivan y D. Scott, (1998), “Hotel Forecasting Methods”, documento de trabajo, Cornell University School of Hotel Administration.
- Lee, A. O., (1990), “Airline Reservations Forecasting: Probabilistic and Statistical Models of the Booking Process”, tesis doctoral, Massachusetts Institute of Technology.
- Lewis, R. C. y S. Shoemaker (1997), “Price Sensitivity Measurement: A Tool for the Hospitality Industry”, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 38 (2): 44-54.
- Liddle, A., (1996), “New Computerized Table Management Reduces Guests’ Waits, Empty Seats”, *Nation’s Restaurant News* (5 de agosto): 22.
- Lieberman, V. y U. Yechiali, (1978), “On the Hotel Overlooking Problem: An Inventory Problem with Stochastic Cancellations”, *Management Science* 24: 1117-26.
- Littlewood, K. (1972), “Forecasting and Control of Passenger Bookings”, *AGIFORS Symposium Proceedings* 12: 95-117.
- Miller, L. (1995), “Check-Out Made Pricier”, *Wall Street Journal*, 20 de octubre: B6.
- Phillips, R. L. (1994), “A Marginal Value Approach to Airline Origin and Destination Revenue Management”, in *Proceedings of the 16th Conference on System Modeling and Optimization*, J. Henry y P. Yvon, eds. Nueva York: Springer-Verlag: 907-17.
- Rothstein, M. (1971), “An Airline Overbooking Model”, *Transportation Science* 5: 180-92.
- , (1985), “OR and the Airline Overbooking Problem”, *Operations Research*, 33 (2): 237-48.
- Sasser, W. E., R. P. Olsen y D. D. Wyckoff, (1978), *Management of Service Operations*, Boston: Allyn and Bacon.
- Schlifer E. y Y. Vardi, (1975), “An Airline Overbooking Policy”, *Transportation Sciences* 9: 101-14.
- “Simon Says”, (1993), *Scorecard*, primer trimestre: 10-12.
- Skwarek, D. K., (1996), “Competitive Impacts of Yield Management System Components: Forecasting and Sell-Up Models”, MIT Flight Transportation Lab Report No. R96-6, Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology.
- Smith, B. C., J. F. Leimkuhler y R. M. Darrow, (1992), “Yield Management at American Airlines”, *Interfaces* 22, (1): 8-31.
- Stern, G. y L. Miller (1995), “Rental Car Companies Set to Impose Cancellation Penalties for No-Shows”, *The Wall Street Journal*, 26 de diciembre: A3.
- Vallen, J. J. y G. K. Vallen, (1991), *Check-in, Check-Out*, Dubuque, IA: William C. Brown.
- Vinod, B., (1995), “Origin-and-Destination Yield Management”, en *Handbook of Airline Economics*, D. Jenkins, ed. Nueva York: McGraw-Hill: 459-68.
- Weatherford, L. R., (1995), “Length of Stay Heuristics: Do They Really Make a Difference?”, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 36 (6): 47-56.
- , (1998), “Forecasting Issues in Revenue Management”, presentación para la conferencia INFORMS, Montreal, Canadá, mayo.
- Williamson, E. L., (1992), “Airline Network Seat Control”, tesis doctoral, Massachusetts Institute of Technology.

¡TARIFAS! ¡TARIFAS! ¡TARIFAS!

EMILY THORNTON

Las empresas no pueden elevar los precios, por lo que están golpeando a los consumidores con cientos de cobros ocultos y eso crea una inflación escondida y suscita una reacción popular

Estados Unidos ha sido por mucho tiempo la tierra de la libertad; ahora es la tierra de las tarifas. Las empresas, presionadas por el dinero, aprovechan cualquier oportunidad para explotar a las personas. ¿Necesita que le envíen por correo un

estado de cuenta mensual de sus inversiones? Es probable que Ameritrade le cobre 2 dólares por hacerlo. ¿Quiere que limpien su habitación de hotel? El Alexander Hotel de Miami, Florida, le cobrará 2.50 dólares diarios adicionales por la limpieza. ¿Devolvió una videocámara nueva? Best Buy le hará un cargo del 15 por ciento como “pago de reabastecimiento”. ¿Desea comprar un boleto para un juego de temporada de fútbol profesional? Los Jets de Nueva York le harán pagar 50 dólares por el privilegio de ser incluido en su lista de espera.

¿TENGO QUE PAGAR QUÉ?

Las personas pagarán este año millones de dólares adicionales en tarifas. He aquí algunos ejemplos:

Servicios financieros

50 mil millones de dólares

a bancos y emisores de tarjetas de crédito. Nadie supera a los bancos y a otras empresas de servicios financieros cuando se trata de sumar tarifas. Los bancos recibirán **30 mil millones de dólares** este año por las tarifas adicionales que pagarán los clientes por cheques sin fondos, por el uso de cajeros automáticos y otros cargos. Se estima que los emisores de tarjetas de crédito ganarán **20 mil millones de dólares** por cobros adicionales, como tarifas por pagos retrasados, las cuales han ido en aumento. Además, esto no incluye las tarifas que los agentes en línea cobran a quienes hacen inversiones de corto plazo.

Gobiernos estatales

40 mil millones de dólares

por diversas acciones legislativas. A los políticos no les gusta aumentar los impuestos, por lo que, en su lugar, están incrementando las tarifas. Para cubrir los huecos del presupuesto, los estados recaudaron este año **2.6 mil millones de dólares** por nuevos cargos, además de los **37 mil millones** que ya estaban recaudando. Las nuevas tarifas incluyen penalizaciones más altas por conducir sin licencia, tarifas de presentación en los tribunales, cobros a los bares que cierran tarde y situaciones tan absurdas como la que ocurre en Alaska, donde quien desee comprar neumáticos nuevos deberá pagar al gobierno 2.50 dólares por cada uno.

Telecomunicaciones

33 mil millones de dólares

por servicios inalámbricos, de larga distancia y de televisión por cable. Tarifas de instalación. Tarifas por cambio de servicio. Tarifas por cancelación de servicio. Tarifas por consultas al directorio. Tarifas por evaluación regulatoria. Tarifas por transferencia de números. Tarifas por el equipo y la instalación de televisión por cable. Las empresas de telecomunicaciones y de televisión por cable han añadido diversos cargos para incrementar sus ganancias y cubrir gastos. En total, las tarifas añaden **20 por ciento** al costo de los servicios inalámbricos, **15 por ciento** al costo de los servicios de larga distancia y, por lo menos, **5 por ciento** a los servicios de televisión por cable y satélite.

Viajes

17 mil millones de dólares

por hoteles y aerolíneas Un vuelo anunciado en \$200 puede costar mucho más una vez que usted paga las tarifas de seguridad del aeropuerto, de aterrizaje y los sobrepagos por combustible. Si cambia su reservación tal vez tenga que pagar \$100. Incluso ahora algunas aerolíneas cobran la comida en ciertos vuelos. Estas tarifas le proporcionan a la industria **16 mil millones de dólares**. Una vez que llegue a su destino, no se sorprenda si su hotel le hace cargos adicionales por utilizar el gimnasio, por aceptar paquetes o por limpiar su habitación. Los ingresos totales por las tarifas de hoteles son de **mil millones de dólares**.

Otras industrias

Varias

Cada vez más industrias están entrando al cobro de tarifas. Algunos ejemplos: detallistas como Target y Best Buy obli-

(continúa)

Reproducido del ejemplar del 23/09/03 de *BusinessWeek* con un permiso especial. Copyright © 2003, por McGraw-Hill Companies, Inc.

gan a los compradores a desembolsar el **15 por ciento** del precio de un producto por el privilegio de devolver artículos electrónicos costosos. Las empresas de mensajería cobran tarifas adicionales por entregas en áreas remotas, a los clientes que anotan mal la dirección o utilizan un paquete inadecuado, e incluso por la gasolina de los trenes, camiones y aviones de las empresas. Costo aproximado para los clientes: **4 mil millones de dólares**.

Datos: National Conference of State Legislatures, PricewaterhouseCoopers, Saveonphone.com, empresas, autoridades locales, AFMS Transportation Management Group, UBS Warburg, Air Transport Assn., SJ Consulting Group, Consumer Federation of America, Wireless Consumers Alliance, R. K. Hammer, *BusinessWeek*

La economía de Estados Unidos se ha vuelto engañosa. Oficialmente, la inflación es baja, pero los estadounidenses enfrentan una montaña creciente de cobros adicionales que están elevando el verdadero costo de las compras. Ningún área está a salvo, ni las ventas al detalle, las finanzas, los viajes o los deportes. "Ahora las empresas están cobrando tarifas a una escala sin precedentes por cosas que eran gratuitas", afirman Claes G. Fornell, profesor de marketing de la Escuela de Negocios de la Universidad de Michigan.

Al sumar los cobros adicionales, que regularmente son pequeños, se generan grandes cantidades de dinero... AT&T reunió 475 millones de dólares al cobrarle a sus clientes de larga distancia una nueva tarifa mensual de 99 centavos por "evaluación regulatoria". Las nuevas tarifas por servicios como la limpieza de habitaciones generarán este año 100 millones de dólares a los hoteles, según PriceWaterhouseCooper. Los cargos a los consumidores que pagan sus cuentas en línea representan alrededor de 2 mil millones de dólares a los bancos y las tarifas por pagos tardíos a las tarjetas de crédito, en promedio de más del 11 por ciento el año pasado, podrían sumar la increíble cantidad de 11 mil millones de dólares este año, según estimaciones del banco de inversiones R. K. Hammer.

El frenesí por las tarifas es principalmente un intento de los Estados Unidos corporativos por escapar a las brutales guerras de precios de los últimos años. Las empresas no pueden incrementar los precios de lista sin perder clientes, por lo que ocultan los cargos adicionales en las letras pequeñas. "Es mucho más fácil incrementar un precio por medio de tarifas oscuras y sobrepagos que en el precio de venta", comenta Stephen Brobeck, director ejecutivo de la Consumer Foundation of America.

Debido a la gran cantidad de cargos ocultos, a los consumidores les resulta mucho más difícil utilizar Internet para hacer compras comparativas, como empezaron a hacerlo a finales de la década de 1990. El resultado es que las decisiones de compra aparentemente sencillas se están convirtiendo en un laberinto imposible y desalentador. En respuesta, los consumidores frustrados están reaccionando al crear nuevas organizaciones de vigilancia para presionar a las empresas con el fin de que eliminen las tarifas...

La creciente importancia de las tarifas adicionales implica que la inflación esté subestimada. Aunque parezca increíble, muchos cargos adicionales no se ven reflejados en el índice de precios al consumidor del Bureau of Labor Statistics (BLS). Una de las razones es que muchas empresas, especialmente las aerolíneas y las telecomunicaciones, no han informado al BLS de todos sus cobros. Además, las tarifas de movimientos, como los pagos tardíos de tarjetas de crédito y cambios de boletos de avión, ambos en aumento, no se incluyen en las cifras del

gobierno. Como consecuencia, es probable que el miedo a la deflación se haya exagerado. En cambio, la verdadera tasa de inflación, que es tan importante para establecer las políticas monetarias, tal vez sea mayor al 2 por ciento que reporta el BLS.

Los gobiernos estatales y locales también están dispuestos a participar en el juego de las tarifas. En lugar de incrementar los impuestos, los políticos están ahogando a los estadounidenses con una gama increíble de tarifas, multas y sanciones. Los estados con limitaciones económicas ganarán este año 2.6 mil millones de dólares adicionales al cobrar más de 200 diferentes tarifas, que van desde licencias para pesca y análisis de huellas digitales, hasta la compra de neumáticos nuevos para los automóviles. El 15 de agosto, la multa por manejar sin licencia en Nueva Jersey subió de 44 a 173 dólares. Algunas otras tarifas son ridículas, con ciertas excepciones; por ejemplo, los residentes ciegos de Massachusetts ahora tienen que pagar 10 dólares una vez y 15 dólares cada cinco años para obtener un certificado que demuestre que están legalmente ciegos.

No se trata sólo de los grandes negocios, el gobierno también está participando en el juego. Este año, los estados incrementaron sus ingresos al establecer 200 diferentes tarifas.

La nueva ola de indignación de los consumidores ya está teniendo graves consecuencias para los políticos. Una de las razones por las que el gobernador de California, Gray Davis, perdió apoyo fue el conocido escándalo ocasionado por el incremento de las tarifas de registro de automóviles que él mismo había reducido varios años antes. Este año las tarifas se triplicarán, con lo que aumentarán de 76 a 234 dólares al año.

Las empresas también reciben beneficios. Existe una serie de demandas por abusos de tarifas, promovidas por abogados de acción popular, fiscales estatales y grupos privados como AARP. El fiscal general del estado de Nueva York, Eliot Spitzer, logró que Sears, Roebuck & Co. y EchoStar Communications Corp. pagaran millones de dólares para compensar las quejas de sobrepagos excesivos en las baterías reciclables para automóviles y tarifas ocultas de cancelación de servicios satelitales. "No sabíamos que Nueva York tenía una ley para el tope de tarifas y cuando nos enteramos la modificamos casi de inmediato", afirma el vocero de Sears, Bill Masterson. EchoStar afirma que no hubo evidencias de perjuicios, pero que negoció para evitar los costos del litigio. Además, un juez de la suprema corte de California ordenó a MasterCard y a Visa reembolsar 800 millones de dólares a sus clientes por el cargo de tarifas ocultas al hacer compras en moneda extranjera. Visa niega los cargos y está peleando contra el veredicto. MasterCard planea apelar los procedimientos de restitución sugeridos.

FRENESÍ POR LAS TARIFAS: LOS COSTOS ECONÓMICOS OCULTOS

La transparencia de precios dificulta la comparación de precios en Internet, debido a que muchos cargos no están reflejados.

La confusión frustra a los consumidores al crear un laberinto opaco de cobros aparentemente arbitrarios.

La política crea una inflación oculta, que potencialmente distorsiona la determinación de políticas económicas.

El despilfarro desvía los recursos de las empresas para crear formas nuevas y más complicadas de cobrar tarifas.

Datos: *BusinessWeek*

CÓMO DEFENDERSE DE LOS ABUSADORES

En un mundo que se está llenando de tarifas, ¿qué puede hacer un consumidor? En algunas industrias, como los bancos, a veces los clientes inconformes logran que les eliminen las tarifas. En otras, como las telecomunicaciones, en ocasiones es mejor buscar proveedores que no las cobren. Cuando un cargo parece ser ilegal, la gente tiene la opción de unirse a un grupo de apoyo a consumidores.

En la banca al detalle, los consumidores pueden evitar ciertas tarifas si están dispuestos a prescindir de algunos servicios. El primer paso es educarse: preguntar sobre la estructura de precios y tarifas antes de contratar un servicio. Por ejemplo, es posible evitar tarifas por cuenta de cheques, que pueden ser de hasta 20 dólares al mes, al realizar depósitos directos o renunciar a la devolución de cheques cancelados.

Pero eso no es todo. Dada la competencia en la industria, con frecuencia los bancos están dispuestos a reducir otras tarifas cuando se enfrentan a ciertos clientes. Así que llame para cuestionar cargos exagerados o poco razonables. “En un mercado donde los precios cada vez son más negociables, los consumidores inconformes tienen altas posibilidades de persuadir a los vendedores de que reduzcan o eliminen tarifas individuales”, afirma Stephen Brobeck, director ejecutivo de la Consumer Federation of America.

A menudo las empresas de tarjetas de crédito anulan las tarifas por pago tardío a sus clientes más antiguos cuando se lo solicitan. Usted también tiene cierto poder sobre las tarifas anuales de las tarjetas de crédito: llame a la empresa y pregunte por los costos de otras tarjetas; tal vez le convenga cambiar la suya.

Una opción eficaz, desde luego, es cambiar de empresa cuando está insatisfecho con las tarifas. “Los consumidores más exitosos son aquellos que están dispuestos a irse”, comenta Matthew Smith, fundador de *complaints.com*, un banco de datos en línea de consumidores inconformes. Las principales empresas telefónicas de larga distancia, AT&T, Sprint y MCI introdujeron nuevas tarifas este verano y es probable que enfrenten un éxodo de clientes cuando la gente descubra que compañías de larga dis-

tancia con precios más bajos, como TCI y ZoneLD, son igualmente eficientes y que además “no cobran las mismas tarifas”, afirma Bill Hardekopf, director general de *SaveOnPhone.com*, una página web para los consumidores. *SaveOnPhone.com* es uno de los muchos vigilantes que han aparecido en Internet ante las políticas de cargos adicionales. Este sitio ayuda a los consumidores a conseguir servicios de larga distancia más baratos al comparar los planes, proporcionar una calculadora de tarifas y ofrecerles consejos al respecto. *Phone-bill-alert.com* le solicita a los consumidores que revisen su factura telefónica y que reporten a su página cualquier incremento de tarifas. Si las empresas telefónicas violan cualquier reglamento, la página avisa a las autoridades correspondientes. Los consumidores también pueden ganar hasta 20 dólares si son los primeros en reportar el incremento en una cuota o tarifa que no esté incluida en la página.

Dos páginas web más generales, *ripoffreport.com* y *complaints.com*, le ofrecen a los consumidores un lugar para reportar y compartir su frustración con las empresas que cobran tarifas excesivas.

Por último, los individuos agraviados pueden buscar ayuda de grupos de consumidores como *Consumers Union* o *U.S. Public Interest Research Group* en Estados Unidos. Estas organizaciones expertas y conocedoras de las políticas saben cómo realizar cambios. Por ejemplo, *Consumers Union* se ocupó de *Barnes & Noble Inc.* y *Blockbuster Inc.* porque cobraban tarifas mensuales de servicio por los saldos no utilizados de tarjetas y certificados de regalo electrónicos. “Es su dinero; usted (o alguien más) pagó por adelantado y usted no tiene que pagar una tarifa”, comenta Gail K. Hillebrand, abogada de *Consumers Union* en San Francisco. El grupo ayudó a que en julio se aprobara una ley en California que prohíbe casi todas las tarifas en los certificados y tarjetas de regalo.

Es probable que esto se vuelva más común conforme aumenta el malestar por el pago de tarifas. Si esto ocurre, tal vez las empresas dejen de abusar de aquellos a quienes se supone deben servir.

Por *Toddi Gutner* en Nueva York

(continúa)

¿Está harto de las tarifas?

Cinco pasos para defenderse

1. Llame al número de atención al cliente de la empresa y hable con un supervisor. Pídale una descripción de las políticas de la empresa.
2. Ponga una queja con el supervisor si aún está insatisfecho. Tome nota de las personas con quien habla y cuándo lo hace. Sea persistente.
3. Cambie de empresa si su queja no da como resultado la eliminación de las tarifas.
4. Si una tarifa parece ser injusta, envíe una queja al fiscal, el cual puede imponer una demanda si hay un número suficiente de quejas.
5. Sume esfuerzos con grupos organizados como Consumers Union y U.S. PIRG de Estados Unidos.

Otras evidencias indican que la insatisfacción popular por las tarifas tal vez esté causando algún impacto. Las tarifas por el uso de los cajeros automáticos han sido durante años una maldición para los consumidores. El 3 de septiembre, Washington Mutual, uno de los bancos más agresivos del país, eliminó este tipo de cargos a los usuarios de sus cajeros automáticos en el área de Nueva York, incluso a aquellos que tienen sus cuentas en otros bancos. Mientras tanto, el Congreso está evaluando la posibilidad de imponer requisitos más estrictos para la aplicación de tarifas para fondos mutuos y para la cancelación de hipotecas, que pueden ser de cientos de dólares. "Existe una increíble cantidad de abusos", afirma el secretario del Housing & Urban Development Department, Mel Martinez.

En algunas industrias hay tarifas desde hace mucho tiempo, como en los servicios financieros y en los viajes. Las arrendadoras de automóviles, por ejemplo, están acostumbradas a inflar sus facturas con cargos adicionales, como penalizaciones por recarga de gasolina.

Sin embargo, la avidez por incrementar las tarifas se ha salido de las manos. Los principales abusos se cometen en la industria de las telecomunicaciones, la cual anuncia planes baratos de llamadas inalámbricas y de larga distancia y luego cobra cargos adicionales de hasta el 20 por ciento, en promedio, en las facturas de telefonía celular. Muchos proveedores de servicios inalámbricos están cobrando tarifas para ayudarse a pagar nuevas tecnologías que permitan a los clientes cambiar de empresa sin renunciar a sus números telefónicos. Por ejemplo, Sprint PCS cobra 1.10 dólares al mes a 18 millones de clientes, lo que representa 238 millones de dólares al año. La empresa se rehúsa a confirmar o negar la cifra. La tarifa de evaluación regulatoria que AT&T cobra a sus clientes de larga distancia cubre aspectos como impuestos por propiedad y gastos asociados con procedimientos regulatorios.

Las compañías telefónicas justifican sus tarifas adicionales como la única manera de cubrir gastos sin perder clientes. "La recuperación de estos costos que hace Sprint por medio de los sobrepagos terminarán cuando su recuperación sea permitida por la ley", afirma el vocero Dan Wilinsky. El vocero de AT&T, Bob Nersesian, comenta: "Si uno se anuncia con una tasa de gastos más alta y los competidores promocionan una tasa más baja, pero añaden varias tarifas al final, ¿qué se supone que uno debe hacer?".

Otras compañías utilizan cargos para eliminar clientes no rentables o para modificar su conducta. Algunas aerolíneas

recientemente empezaron a cobrar 50 dólares a los pasajeros por los boletos de papel y 25 por cada maleta que pese más de 50 libras. Ameritrade cobra 2 dólares por los estados de cuenta mensuales, lo que motiva a sus clientes a esperar los estados de cuenta trimestrales gratuitos o a consultarlos en línea. Además, la mayoría de los agentes en línea cobran una tarifa adicional a los pequeños inversionistas que no realizan un mínimo de transacciones. En 2001, E*Trade Group Inc. y TD Waterhouse introdujeron tarifas "de mantenimiento" para las cuentas de correduría. "Nuestros clientes tienen acceso a cotizaciones continuas, un rico conjunto de herramientas de investigación", afirma Connie Dotson, directora de comunicaciones de E*Trade. "Si la propia cuenta no genera los ingresos para compensar el costo, entonces cobramos una cuota de mantenimiento que cubra ese valor".

Las empresas de mensajería, como United Parcel Service Inc. y FedEx Corp., han compensado el incremento en sus gastos al añadir una tarifa tras otra durante los últimos años. Esto empezó en 1999, cuando estas compañías cobraban 1 dólar por cada paquete que debía entregarse en un área remota. Ahora añaden "sobrepagos de combustible" para los aviones, trenes y camiones que utilizan para entregar los paquetes. Estas tarifas se detallan en las facturas de los clientes habituales, aunque no siempre en las de los clientes esporádicos. De hecho, Airborne, Inc., en su página de Internet, establece un cargo de 25 centavos por los boletos de avión impresos, aunque la empresa dice que no los cobra. "Esto nos cubre en caso de que decidamos cobrar la tarifa en el futuro", comenta el vocero Robert Mintz.

En el sector de las ventas al detalle, las tarifas adoptan una forma distinta. Target Corp. y Best Buy Co. obligan a sus clientes a pagar una "tarifa de reabastecimiento" del 15 por ciento por tener el privilegio de devolver artículos electrónicos como videocámaras, computadoras portátiles y detectores de radar. A pesar de que Target y Best Buy no desean revelar cuánto ganan por estas tarifas, no se trata de poco dinero de los consumidores. Best Buy justifica esta penalización como una forma de desanimar a las personas que se llevan, digamos, una videocámara y la devuelven después de usarla una vez. Target no contestó ninguna de nuestras llamadas.

Son tantas las personas que han preguntado por estas tarifas de reabastecimiento, que el departamento de asuntos de los consumidores de Massachusetts publicó en Internet, en agosto pasado, una alerta sobre las prácticas, en la que afirmaba que algunos detallistas obligan a la gente a pagar estas

tarifas aun cuando hayan comprado un producto defectuoso. “Eso es ilegal”, afirma Tatum Zuckerman, que forma parte del personal de la línea telefónica que atiende a los consumidores del estado.

Por si no fuera suficiente, los líderes originales de las tarifas, los servicios financieros, están encontrando nuevas formas para ganar más dinero de los clientes. La creciente dependencia de los bancos en los ingresos por tarifas ha originado un nuevo tipo de consultores, como Strunk & Associates LLP de Houston, que ayudan a los bancos a descubrir nuevas fuentes de ingresos. Un ejemplo es la oferta de protección por una cuota contra cheques sin fondos. Strunk dice que estas tarifas sirven para mejorar el servicio para los clientes.

Nadie supera a la industria de las tarjetas de crédito en cuanto a la invención de tarifas. Las fechas límite de pago se han reducido hasta dos semanas y se cumplen de manera estricta, lo que produce más tarifas por pagos tardíos. Según Consumer Action, no es coincidencia que el número de emisores de tarjetas de crédito, que cobran 35 dólares por pagos retrasados, se haya duplicado este año. La gente puede evitar estas tarifas si paga sus cuentas por teléfono o en línea; sin embargo, algunos bancos y compañías de tarjetas de crédito también cobran por esto. Washington Mutual cobra prácticamente a cada uno de sus clientes un total de 60 dólares al año por el pago de cuentas en línea. En MBNA Corp. y Providian Financial Corp. cuesta 15 dólares pagar cuentas de último minuto por teléfono. MBNA y Providian afirman que se requiere de tiempo del personal para procesar estos pagos por teléfono y que los clientes pueden pagar en línea de manera gratuita.

Es mejor cobrar cuotas por servicios adicionales que implican más costos, en lugar de obligar a todos los clientes a pagar la misma cantidad, sin importar si utilizan o no estos servicios. La separación de estas tarifas sirve para mantener costos bajos. Por ejemplo, el cobro adicional por la comida en los vuelos. United Airline Inc. está probando la estrategia de cobrarle a sus pasajeros 10 dólares en ciertos vuelos por emparedados de pollo de TGI Friday y alimentos de Eli's Cheesecake. Northwest Airlines y US Airways Group Inc. también han empezado a cobrar la comida. “Está probado que es muy popular”, afirma el vocero de US Airways, David Castelveter, pues así “los clientes tienen una opción”.

No obstante, muchas tarifas no tienen este tipo de justificaciones y, a final de cuentas, la molestia podría representarles a la empresa la pérdida de sus clientes. Considere a Natalie

Armstrong de Gorham. Ella y su esposo sólo regresaron una vez a Sears, después de que en enero le cobraron a su esposo Lester 29 dólares por pago tardío, junto con un cargo por “servicio” de un dólar por el cobro parcial de 14 dólares a una tarjeta de crédito Sears. Después de convencer a un empleado de que había hecho el pago a tiempo, la empresa le cobró 30 dólares más. Al final, Lester le pagó más de 60 dólares en efectivo a un vendedor. Después de que *Business Week* se puso en contacto con Sears, la tienda prometió reembolsar los cargos por pagos tardíos.

Los consumidores están votando con sus pies: los cargos adicionales que no tienen justificación los están alejando cada vez más.

Algunos bancos se están retractando después de recibir un aluvión de críticas. En mayo pasado, Bank of America dejó de cobrar tarifas a los clientes que pagan sus cuentas en línea, cuando descubrió que podía hacer más negocios con ellos si ofrecía el servicio gratuito. En diciembre pasado, Bank One Corp. eliminó un cargo de 3 dólares que cobraba a los clientes con cuentas de cheques sencillas por utilizar las cajas de sus sucursales, cuando descubrió que los usuarios enojados se estaban yendo con sus rivales. “Imagine que usted tiene una tienda al detalle, que su meta consiste en vender suéteres y que cobra la entrada a local”, comenta Charles W. Scharf, presidente y director general de los servicios bancarios al detalle, quien cambió esta política cuando obtuvo este empleo en mayo de 2002, “eso es contraproducente”.

Sin embargo, muchos negocios se mantienen firmes. Los Jets de Nueva York les respondieron a sus fanáticos molestos por la tarifa de la lista de espera, que la gente que tenía la suerte de conseguir boletos para la temporada podía deducir los 50 dólares que se les cobraba por ellos. Según los Jets, el objetivo de la tarifa es depurar la lista para que sólo se incluyan fanáticos que estén genuinamente interesados en comprar los boletos, “algunas personas de la lista ni siquiera están vivas”, comentó el vocero Ron Colangelo.

Nadie cree que las tarifas serán eliminadas por completo, pero mientras el país se recupera de una época de escándalos corporativos, no es mucho pedir que las empresas manejen precios fáciles de entender. De esa manera la gente sabrá qué está recibiendo por lo que paga.

Con Michael Arndt en Chicago

La mejor práctica: el marketing defensivo

Cómo puede una empresa fuerte proteger su posición

JOHN H. ROBERTS

Al enfrentar la desregulación, la compañía telefónica australiana Telstra desarrolló una estrategia de marketing que mitigó el ataque de un nuevo rival potencialmente poderoso.

Por lo general, al marketing se le considera una herramienta de crecimiento. Una empresa puede utilizarlo para lanzar con éxito un producto, penetrar en un nuevo mercado o ganar participación con productos existentes en su mercado actual. Sin embargo, por cada nuevo producto que se lanza, por cada empresa que entra a un mercado o por cada industria que empieza a obtener participación de mercado, existe una compañía que debe defender su posición. Si el defensor no puede mantener lo que tiene, pierde las bases para construir su propio crecimiento.

Se han hecho muchas investigaciones del marketing como táctica ofensiva, pero muy pocas sobre la forma en que las empresas fuertes pueden utilizarlo para responder de manera preventiva ante amenazas nuevas o anticipadas, ya sea que éstas surjan debido a la desregulación, a la expiración de una patente, a cambios en la tecnología o a cambios en la ventaja competitiva de los rivales. Esta situación es penosa, pues muchos de los desafíos de marketing que enfrentan los defensores tienen distintas características. Por ejemplo, en general una empresa cuenta con una base instalada de clientes, lo que implica que tiene información detallada sobre los que desea conservar y la forma de hacerlo. No obstante, una compañía nueva tiene la ventaja de elegir clientes valiosos al invadir los segmentos más fértiles del mercado, en tanto que la empresa establecida se ve obligada a defender toda su base de clientes.

Cuando el mercado australiano de telecomunicaciones fue totalmente desregulado a finales de la década de 1990, la empresa estatal Telstra enfrentó la competencia por primera vez, y su nuevo rival, una subsidiaria conjunta de la empresa estadounidense BellSouth y la compañía inglesa Cable & Wireless, prometía ser un fuerte competidor. Telstra sabía que perdería una importante participación de mercado ante la nueva empresa, llamada Optus; su meta consistía en minimizar y reducir la velocidad de dicha pérdida y, al mismo tiempo, retener a sus clientes valiosos.

Telstra adoptó un método de marketing defensivo que le permitió lograr su objetivo. Con el uso de un modelo para predecir la respuesta de los consumidores ante el servicio del rival (un modelo que el analista de marketing Charles Nelson, la profesora de marketing Pamela Morrison y yo ayudamos a desarrollar como consultores de Telstra), la empresa pudo

elegir de entre varias estrategias que al final sirvieron para mitigar el ataque de Optus. La defensa de Telstra fue especialmente efectiva porque la empresa empezó a utilizarla antes de que Optus entrara al mercado.

En algunos casos, el método obligó a Telstra a realizar cambios importantes en la dirección estratégica. Por ejemplo, la compañía tuvo que rediseñar su estrategia de precios para contrarrestar una fortaleza de Optus, que reveló de manera inesperada el modelo de respuesta del cliente, ayudando a Telstra a mantener varios puntos de participación de mercado que de otra forma habría perdido. Las estrategias que se describen aquí, aunque son específicas de la situación de Telstra, brindan orientación a cualquier empresa que esté enfrentando una nueva competencia potencialmente dañina.

DECIDIR CON QUÉ PELEAR

El marketing defensivo comienza con una evaluación de las armas con que usted cuenta para proteger la posición de mercado. Éstas incluyen la identidad de marca, la forma en que los clientes la perciben, la mezcla de productos y servicios que la sustentan, incluyendo sus precios, y las formas de comunicar la identidad, tales como la publicidad.

La eficacia de esas armas depende de varios factores, incluyendo la situación de su empresa. Por ejemplo, usted podría decidir que necesita modificar su identidad de marca para retener a sus clientes o retrasar su deserción, pero esto puede ser difícil. Aunque lo más probable es que la percepción que tengan los consumidores de la nueva empresa sea maleable, su imagen de la compañía establecida seguramente estará bien definida. Tal vez el defensor tenga una imagen de "herencia" en la mente de los clientes, pero es probable que también esté encaillado en esa etiqueta, a pesar de los anuncios masivos diseñados para modificarla. Mientras tanto, una empresa nueva puede adoptar una imagen con relativa facilidad y rapidez, por ejemplo, "un respiro de aire fresco", a partir de una gama de alternativas de marca.

En otros casos, un arma como la publicidad puede ser más eficaz en manos de un defensor debido a su tamaño. Por ejemplo, si la empresa gana 10 veces más que la compañía nueva, y cada una invierte el mismo porcentaje de sus utilidades en publicidad, el defensor podrá superar a su nueva competencia en magnitud, lo que le dará una ventaja evidente, por lo menos al comunicar mensajes que no buscan reposicionar por completo una marca bien establecida.

"Defensive Marketing", por John H. Roberts de *Harvard Business Review*, noviembre de 2005. Reproducido con permiso de Harvard Business School. © HBSP. Todos los derechos reservados.

La evaluación de las fortalezas y debilidades de su arsenal le permitirá elegir entre cuatro tipos de estrategias defensivas de marketing. Un cliente deserta cuando los beneficios que obtiene al permanecer con una empresa son superados por los de una compañía nueva. Esto no ocurre necesariamente de inmediato; una empresa establecida puede retrasar la deserción. En consecuencia, al conservar a sus clientes, la empresa puede tratar de aumentar sus ventajas ante sus ojos (una *estrategia positiva*). En el caso de los clientes que finalmente se van con la competencia, por lo menos puede disminuir la rapidez de su salida (una *estrategia de inercia*). De igual forma, la compañía puede reducir sus desventajas con respecto al nuevo rival, ya sea para conservar a los clientes (una *estrategia de paridad*) o desacelerar su pérdida (una *estrategia de retraso*). Con los primeros dos tipos de estrategias usted establece y comunica los aspectos que son superiores a los del nuevo rival; con las últimas dos, usted establece y comunica los puntos estratégicos comparables con la nueva empresa (vea el cuadro “Elección de la estrategia defensiva correcta”).

Telstra identificó sus áreas superiores y débiles con respecto a Optus al realizar un análisis económico del panorama competitivo y utilizando el modelo para predecir las respuestas de los clientes ante los movimientos de ambas empresas. Considere el tema de los precios. Telstra originalmente había

planeado enfrentar un desafío de precios por parte de Optus, confiando en sus mayores recursos económicos en caso de que se desatara una guerra de precios. Sin embargo, un análisis económico sugirió que los precios serían una fuente de debilidad para Telstra, debido a una desventaja en los costos. Mientras que las regulaciones gubernamentales estipulaban que Telstra sólo podía cobrarle a Optus el costo marginal por proporcionarle capacidad en su red, Telstra debía cubrir todos los costos fijos del mantenimiento de la red. A pesar de los recursos económicos de Telstra, era evidente que una guerra de precios no serviría para conservar a sus clientes.

Si Telstra hubiese decidido, a pesar de su desventaja en los costos, continuar y competir con Optus en los precios, la estrategia habría resultado en un doble fracaso, según lo revelado por el modelo de respuesta de los clientes. El modelo permite que una empresa amenazada evalúe con exactitud las reacciones que tendrán los consumidores ante sus acciones de marketing y las del rival y, por lo tanto, enfocar sus esfuerzos en áreas que sirvan más para minimizar el nivel y la proporción de pérdida de mercado (para una descripción detallada del modelo visite www.agsm.edu.au).

En el área de los precios, el modelo demostró que los clientes de Telstra, aunque probablemente responderían de manera favorable a los precios bajos de Optus, no consideraban

ELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA DEFENSIVA CORRECTA

Las estrategias de marketing defensivo pueden clasificarse de acuerdo con sus objetivos, es decir, si la estrategia está diseñada para retener a los clientes o únicamente para disminuir el porcentaje de los que se van con un rival nuevo. También se pueden clasificar de acuerdo con los medios utilizados para lograr esos objetivos, es decir, si una estrategia

se enfoca en las fortalezas de la empresa o en las fortalezas percibidas del rival.

Copyright © 2005 Harvard Business School Publishing Corporation. Todos los derechos reservados.

Impulse sus fortalezas

Mitigue las fortalezas de su rival

Retenga a sus clientes

Estrategias positivas:
Conserve a sus clientes haciendo énfasis en las ventajas exhibidas de su producto, servicio o empresa.

Estrategias de paridad:
Conserve a sus clientes igualando, neutralizando o mitigando las ventajas percibidas del producto o servicio de la nueva empresa.

Disminuya la velocidad de la pérdida de clientes

Estrategias de inercia:
Reconozca que algunos clientes se irán a pesar de sus fortalezas, pero ofrezca productos o servicios mejorados con el fin de retrasar su deserción. Resalte los beneficios que se pierden con el cambio.

Estrategias de retraso:
Reconozca que algunos clientes se irán debido a las ventajas percibidas en la nueva empresa, pero ofrezca productos o servicios mejorados que retrasen su deserción. Destaque que los beneficios que se obtienen por el cambio pueden ser insignificantes.

que si Telstra bajaba sus precios, esto sería un fuerte incentivo para permanecer con esta empresa, quizás porque una disminución de precios sólo provocaría que se preguntaran por qué no lo había hecho antes de tener competencia.

Al darse cuenta de sus dos debilidades en esta área: la imposibilidad de ofrecer mejores precios debido a su estructura de mayor costo y observar que sus clientes no valorarían sus recortes de precios tanto como los de Optus, Telstra adoptó una estrategia de paridad con la que creó puntos de superioridad en el precio, elegidos estratégicamente pero muy limitados, sobre Optus. Es decir, mientras que en promedio Optus ofrecía precios más bajos, los de Telstra eran más bajos en ciertas rutas y a ciertas horas del día. Esto implicaba que el proveedor que ofrecía precios más bajos a un cliente dependía de sus patrones específicos de llamadas, una situación más compleja en la que los consumidores tenían menos probabilidades de dar el paso de cambiar de compañía telefónica debido al precio.

El éxito de la estrategia de precios de Telstra, apoyada por una fuerte publicidad, se hizo evidente en los resultados de las encuestas: al preguntar cuál empresa, si Telstra u Optus, ofrecía un servicio más barato, muchas personas dijeron que no sabían o “depende”, y en una evaluación realizada por la Australian Consumer Association, el editor de la revista *Choice* se negó a recomendar a Telstra o a Optus como el proveedor más barato.

Otra área débil que Telstra necesitaba superar, esta vez con una estrategia de retraso, se refería a lo que podríamos llamar “el factor de castigo”. El modelo sugería que las personas se cambiarían más rápido a Optus si estaban molestos con Telstra y si deseaban “darle una lección”. Telstra actuó con rapidez para apaciguar a estas personas, para lo cual impulsó una campaña publicitaria de televisión que reconocía de forma implícita las limitaciones de servicio de la empresa, pero que enfatizaba su promesa de mejorar. Su lema publicitario decía: “Bueno, mejor, es mejor. Nunca descansaremos hasta que nuestro bueno sea mejor y nuestro mejor sea el mejor”. Con el diseño de esta campaña, Telstra apalancó la típica ventaja que tiene una empresa establecida de dar un puñetazo publicitario. Seis meses después de que Optus entró al mercado, Telstra aún tenía 12 veces más participación de mercado que su rival y pudo costear un esfuerzo publicitario mayor.

Sin embargo, esta estrategia de retraso no habría funcionado si la empresa no hubiera respaldado su mensaje con un mejor servicio. El modelo de la respuesta de los clientes indicaba que cerca del 60 por ciento de ellos pensaba que “la mayoría de las personas ha tenido un problema de servicio importante con Telstra” (es interesante notar que sólo el 19 por ciento reportó haber tenido problemas, lo que indicaba que Telstra, aún cuando había decepcionado a un gran número de clientes, era más eficiente al proporcionar el servicio que al comunicar sus estadísticas a los clientes). Como consecuencia, Telstra realizó un esfuerzo de alto perfil para actualizar y anunciar sus actividades de servicio, especialmente en el área de facturación, un blanco importante de las críticas, con el fin de mejorar las experiencias y percepciones de los clientes.

Asimismo, consideró rechazar una estrategia de inercia. Los datos de los clientes sugerían que sus percepciones de

confiabilidad eran un motivador importante del porcentaje de pérdida de participación: “Puede ser riesgoso utilizar Optus”, fue uno de los factores de mayor peso en las decisiones de las personas para cambiar con rapidez al nuevo proveedor. Telstra se preguntó si podría apalancar esta aversión al riesgo, así como su larga reputación como empresa confiable para disminuir el número de clientes desertores. Sin embargo, la investigación de mercado también demostró que los clientes pensaban que podían regresar fácilmente con Telstra si Optus no cumplía su promesa, de manera que Telstra decidió no hacer ningún movimiento de marketing con base en las decepciones de confiabilidad de los clientes.

Una estrategia de inercia que utilizó la empresa está disponible, en cierta forma, para muchas empresas establecidas. Con base en las percepciones positivas que los consumidores tenían de Telstra como una compañía nacional, ésta recurrió a sus raíces australianas (en el texto de sus anuncios, comunicados de prensa y apoyos al producto) y, por lo tanto, al origen extranjero de Optus y a su recién llegada al mercado australiano. Esto, en combinación con la relación que los clientes tenían con Telstra, provocó un sentimiento nostálgico de “más vale malo por conocido que bueno por conocer”, que influyó en las decisiones de los consumidores.

DECIDIR POR QUIÉN PELEAR

Después de analizar las estrategias de marketing que puede adoptar y las armas que puede emplear para defender su participación, necesita observar a sus clientes más de cerca. Los clientes individuales diferirán tanto en las posibilidades de irse con un rival como en las razones para hacerlo. Además, evidentemente le dolerá más perder a unos clientes que a otros.

Por lo tanto, es necesario que segmente a sus clientes con base en dos variables: el valor que tienen para usted y su vulnerabilidad para ser conquistados por la nueva empresa (vea el cuadro “Valor y vulnerabilidad”). Usted puede identificar a los clientes que tienen mayor riesgo de desertar o que son más *vulnerables*, utilizando el modelo de respuesta. Puede identificar a quiénes preferiría conservar o a los más *valiosos* evaluando el efecto directo e indirecto que tienen en la rentabilidad de su empresa. En el caso de Telstra, esto incluyó, por ejemplo, el grado en que los clientes utilizaban la red durante las horas no pico, cuando había plena capacidad del sistema. Las empresas amenazadas tienen la ventaja de saber cuáles clientes desean conservar debido a los datos existentes, en el caso de Telstra, los patrones de llamadas de sus clientes actuales. (Sin embargo, al mismo tiempo Telstra no podía alejarse fácilmente del mercado masivo. A diferencia de Optus, no podía seleccionar únicamente a los clientes más rentables, es decir, a los que había identificado como los más valiosos).

Entonces, ¿qué desafíos enfrenta usted en cada uno de estos segmentos de clientes? En el caso de los que son vulnerables pero no valiosos, ninguno: de hecho, usted *esperaría* que contrataran los servicios de la nueva empresa. En el caso de los clientes que no son vulnerables ni valiosos, trataría hacerlos más valiosos reduciendo el costo de proporcionarles el

VALOR Y VULNERABILIDAD

Si clasifica a sus clientes con base en el valor que tienen para usted y en su vulnerabilidad para ser atraídos por un nuevo rival, podrá determinar a cuáles de ellos vale la pena conservar y qué debe hacer para lograrlo.

COPYRIGHT © 2005 Harvard Business School Publishing Corporation. Todos los derechos reservados.

	Vulnerables	No vulnerables
Valiosos	Estos clientes redituables no están contentos con su empresa. Trabaje de manera vigorosa para <i>retenerlos</i> .	Estos clientes leales y redituables están contentos con su empresa. <i>Mantenga sus márgenes.</i>
No Valiosos	Estos clientes no redituables tienen probabilidades de desertar de su empresa. Déjelos ir o incluso <i>fomente su salida.</i>	Estos clientes no redituables están contentos con su empresa. Trate de <i>hacerlos valiosos o vulnerables.</i>

servicio o logrando que compren más productos con un margen más alto de ganancias. Si esto no tiene éxito, podría incrementar su vulnerabilidad ante la persuasión de su rival, por ejemplo, al reducir los servicios que usted ofrece y que no le son rentables. Por ejemplo, la desregulación generalmente le permite a las empresas eliminar prácticas como las tarifas promedio, que en efecto subsidian a ciertos clientes a costa de otros a través de descuentos y concesiones como los planes de pagos a plazos.

El gran desafío proviene de sus clientes valiosos, ya sean vulnerables o no. La meta consiste en darles una razón para permanecer con usted sin ofrecer a los clientes valiosos y no vulnerables un beneficio que no es necesario para asegurar su lealtad. Telstra tuvo que descubrir cómo cobrar sus servicios en una forma que defendiera a los clientes valiosos y vulnerables de los esfuerzos de Optus por atraerlos, sin disminuir las tarifas de los clientes valiosos y no vulnerables que estaban muy contentos con los servicios y los precios. No es ético, y en ocasiones tampoco legal, ofrecer diferentes precios a distintos clientes, a menos que la discrepancia se deba a que sus servicios implican costos diferentes. Sin embargo, ¿qué pasaría si Telstra lograra que los dos grupos eligieran el plan de precios deseado?

Para hacer esto, la empresa analizó las características de ambos segmentos y descubrió algo importante: los clientes valiosos y vulnerables eran especialmente conocedores de los servicios que estaban pagando y eran más propensos que los clientes valiosos y no vulnerables a buscar alternativas para lograr un buen trato. Con esto en mente, Telstra lanzó

Flexiplans, servicios complementarios que costaban entre 2 y 10 dólares al mes y que permitían a los clientes, por ejemplo, extender las horas en las que podían hacer llamadas por la tarifa baja del fin de semana. Los paquetes se enfocaban en los planes de precios específicos de Optus, así como en las horas del día y los días de la semana que los clientes preferían hacer llamadas y en los horarios en que Telstra tenía mayor capacidad disponible. De esta manera, la empresa siempre tendría rutas y horas del día en que sus servicios serían más baratos que los de Optus.

La reacción común de los clientes inquisitivos valiosos y vulnerables era hacer cálculos y decir: "Sí, me beneficio más si pago el cargo mensual adicional". La reacción de los clientes valiosos y no vulnerables fue: "Ya estoy pagando suficiente y no necesito ningún servicio adicional", incluso si hubieran podido ahorrar dinero con uno de los planes. El cobro adicional no produjo muchos ingresos a Telstra, pero logró que los clientes que deseaban ahorrar dinero solicitaran los paquetes Flexiplan y, por lo tanto, darles una razón para permanecer con Telstra.

LOS DESPOJOS DE LA GUERRA

Las estrategias y los análisis defensivos de Telstra le ayudaron a prepararse mejor para el ataque de Optus, porque le proporcionaron estimados exactos de su pérdida potencial de participación de mercado. El modelo de respuesta de los clientes indicó que, aun con el uso de varias estrategias defensivas,

la pérdida de participación de Telstra después de seis meses sería el doble de lo que la gerencia había anticipado originalmente, de casi el 9 por ciento en lugar del 4 por ciento esperado. El pronóstico sirvió para que la empresa asignara mejor sus recursos humanos y de capital. Por ejemplo, Telstra redujo sus gastos de ingeniería para adecuarlos a la disminución de los requisitos físicos de su planta, provocados por la reducción de su participación de mercado.

Lo que es más, las estrategias defensivas que Telstra utilizó evitaron una pérdida de participación mayor y ayudaron a la empresa a evitar cualquier pérdida en áreas estratégicas que había considerado menos importantes. El análisis de la empresa mostró que la estrategia de precios Flexiplan sirvió para conservar aproximadamente el 4 por ciento del mercado, lo que representa 28 millones de dólares de ingresos anuales, que de otra manera habría perdido. La campaña publicitaria “Bueno, mejor, es mejor”, que fue diseñada para evitar la rápida pérdida de los clientes molestos con el desempeño anterior de la empresa, le ayudó a conservar, por lo menos al principio, un 3.5 por ciento adicional del mercado. Los cam-

bios en la forma en que la empresa administraba sus grandes cuentas corporativas, el mercado de telefonía celular y sus servicios de llamadas internacionales también produjeron ahorros significativos.

La posibilidad de ver al marketing a través de un lente defensivo sirvió para convertir lo que podría haber sido una derrota ante Optus en una batalla estrecha que dejó a Telstra con algunas pérdidas, pero que le permitió mantener la mayor proporción del mercado. Telstra estaba lista para pelear otro día. Su estrategia preventiva, implementada antes del lanzamiento de Optus, mitigó su ímpetu inicial. Después de esto, para Telstra fue mucho más fácil defender a sus clientes con base en la larga y lenta guerra de trincheras que llevó a cabo.

Es probable que el defensor tenga una imagen de “herencia” en la mente de los clientes, pero también podría quedar encasillado en esa etiqueta a pesar de la publicidad masiva diseñada para modificarla.

Parte

III

Administración de la interfase del cliente

CAPÍTULO 8

Diseño y administración de los procesos de servicio

CAPÍTULO 9

Equilibrio entre la demanda y la capacidad productiva

CAPÍTULO 10

Diseño del entorno de servicio

CAPÍTULO 11

Administración del personal para lograr una ventaja competitiva

LECTURAS

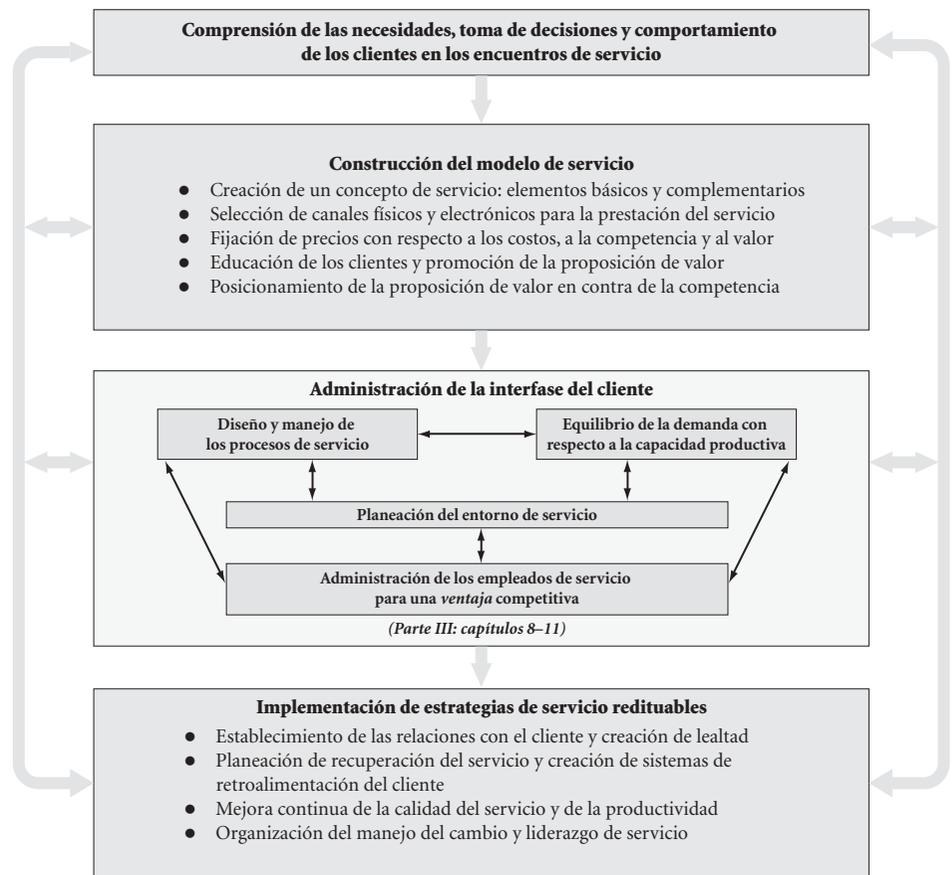
*Desarrollo del servicio Kung-Fu en Singapore Airlines
Loizos Heracleous, Jochen Wirtz y Robert Johnston*

*Obtener más de los centros de atención telefónica al cliente
Keith A. Gilson y Deepak K. Khandelwal*

*Cómo dirigir la experiencia del cliente
Stephan H. Haeckel, Lewis P. Carbone y Leonard L. Berry*

La parte III del libro se enfoca en la administración de la interfase entre los clientes y la organización de servicios. Comienza con el diseño de un *Proceso* eficaz de la prestación del servicio, especificando la forma en que los sistemas de operación y de entrega se vinculan para crear la proposición de valor prometida. Con frecuencia los clientes participan de manera activa en la creación del servicio, especialmente si actúan como coproductores, y el proceso se convierte en su experiencia. En los mercados que tienen niveles de demanda muy fluctuantes, una tarea relacionada consiste en equilibrar el nivel y el momento de la demanda de los clientes con la capacidad productiva disponible.

Los siguientes pasos incluyen dos elementos de las 8 Ps que son particularmente importantes en los servicios de alto contacto. Los *ambientes Físicos de servicio* sirven para diseñar experiencias de servicio en los clientes, y proporcionan elementos para la estrategia de posicionamiento y la calidad del mismo. El *Personal* es un elemento fundamental de muchos servicios. La administración eficaz de los empleados que tienen contacto con el cliente es básica para proporcionarle satisfacción, aumentar la productividad y lograr una ventaja competitiva.



Diseño y administración de los procesos de servicio

La nueva frontera de la ventaja competitiva es la interfase del cliente. Para que la suya sea una interfase ganadora, necesitará el personal adecuado y, cada vez más, las máquinas apropiadas, al momento de atender al cliente.

JEFFREY RAYPORT Y BERNARD JAWORSKI

A final de cuentas, sólo hay una cosa que realmente importa en los encuentros de servicio: la forma en que el cliente percibe lo que ocurrió.

RICHARD B. CHASE Y SRIRAM DASU

Los procesos son la arquitectura de los servicios y describen el método y la secuencia del funcionamiento de los sistemas de operación del servicio, especificando la manera en que se vinculan para crear la proposición de valor que se ha prometido a los clientes. En los servicios de alto contacto, los clientes forman parte integral de la operación y el proceso se convierte en su experiencia. Los procesos mal diseñados molestan a los clientes porque generalmente resultan en una prestación del servicio lenta, frustrante y de mala calidad. Asimismo, los procesos inadecuados impiden que el personal que atiende a los clientes realice bien su trabajo, lo cual provoca una baja productividad y un mayor riesgo de fallas en el servicio.

Una de las características distintivas de muchos servicios es la manera en que el cliente participa en su creación y entrega. Sin embargo, con mucha frecuencia el diseño del servicio y la ejecución de sus operaciones parecen ignorar la perspectiva del cliente, porque cada paso del proceso se maneja como un evento discreto en lugar de integrarlo en un proceso continuo.

En este capítulo hacemos hincapié en la importancia de que los mercadólogos entiendan cómo funciona el proceso de servicio y el lugar que ocupan los clientes dentro de la operación. En especial abordamos las siguientes preguntas:

1. ¿De qué manera se pueden utilizar los diagramas para diseñar un servicio y crear una experiencia satisfactoria para los clientes?

2. ¿Qué se puede hacer para reducir la probabilidad de fracasos durante la prestación del servicio?
3. ¿De qué manera se puede utilizar el rediseño de servicios para mejorar la calidad e incrementar la productividad?
4. ¿Bajo qué circunstancias se debe considerar a los clientes como coproductores del servicio y cuáles son las implicaciones de esto?
5. ¿Cuáles factores llevan a los clientes a adoptar o rechazar las nuevas tecnologías de autoservicio?
6. ¿Qué deben hacer los gerentes para controlar a los clientes abusivos o poco participativos?

ELABORACIÓN DE DIAGRAMAS DE SERVICIOS PARA CREAR EXPERIENCIAS VALIOSAS Y OPERACIONES PRODUCTIVAS

No es tarea fácil crear un servicio, especialmente uno que se debe entregar en tiempo real, con los clientes presentes en el local de servicios. Para diseñar servicios que satisfagan a los clientes y que sean operacionalmente eficientes, los mercadólogos y los especialistas en operaciones necesitan trabajar en conjunto. En los servicios de alto contacto, donde los empleados interactúan directamente con los clientes, también es apropiado involucrar expertos en recursos humanos.

Una herramienta fundamental que utilizamos para diseñar nuevos servicios (o rediseñar los existentes) se conoce como *diagrama*, que es una versión más sofisticada de los *diagramas de flujo* que estudiamos en el capítulo 3. En términos del contexto de servicio, un diagrama de flujo describe un proceso existente, a menudo de forma muy sencilla, mientras que un diagrama especifica con cierto detalle la manera en que se debe construir un proceso de servicio.

Quizás usted se pregunte de dónde proviene el término *diagrama* y por qué lo utilizamos aquí. El diseño de un nuevo edificio o de un barco generalmente se realiza por medio de dibujos arquitectónicos denominados diagramas, que reciben ese nombre debido a que, por tradición, las reproducciones se imprimen en papel especial y todos los dibujos y las anotaciones aparecen en azul. Estos diagramas muestran la apariencia que debe tener el producto y describen las especificaciones que debe seguir. A diferencia de la arquitectura física de un edificio o de una pieza de equipo, los procesos de servicio poseen una estructura básicamente intangible, lo que provoca que sean más difíciles de visualizar. Como ha señalado Lynn Shostack, lo mismo ocurre con procesos como la logística, la ingeniería industrial, la teoría de las decisiones y el análisis de sistemas computacionales, los cuales utilizan técnicas de proyección para describir procesos que incluyen flujos, secuencias, relaciones y dependencias.¹

Elaboración de un diagrama

¿Cómo se debe iniciar la creación de un diagrama de servicios? Primero, usted necesita identificar todas las actividades básicas involucradas en la creación y prestación del servicio en cuestión, y luego especificar los vínculos entre estas actividades.² Al principio, lo mejor es acumular las actividades añadidas, relativamente en orden, para definir la “imagen general”. Luego se puede refinar cualquier actividad, haciendo “cambios rápidos” para lograr un mayor nivel de detalle. Por ejemplo, en el contexto de una aerolínea, la actividad de los pasajeros de “abordar el avión” en realidad representa una serie de acciones que puede descomponerse en pasos tales como “esperar a que se anuncien las filas de asientos, entregar el pase de abordar para su verificación, caminar por el pasillo, entrar al avión, permitir que el auxiliar de vuelo verifique el pase de abordar, localizar el asiento, guardar el equipaje de mano, sentarse”.

Una característica básica de los diagramas de servicio es que identifican lo que los clientes experimentan “en el escenario”, las actividades de los empleados y los procesos de apoyo que se realizan “tras bambalinas”, donde los clientes no pueden verlas. Entre estas dos se ubica la llamada *línea de visibilidad*. A veces los negocios orientados hacia las operaciones se enfocan tanto en la administración de las actividades tras bambalinas, que se olvidan de que el cliente sólo tiene una perspectiva del escenario visible. Las empresas de contabilidad, por ejemplo, a menudo cuentan con procedimientos cuidadosamente documentados y estandarizados para realizar una auditoría, pero carecen de estándares

claros para organizar una reunión con clientes o la forma en que los miembros del personal deben responder el teléfono.

Los diagramas de servicios ponen en claro cómo deben realizarse las interacciones entre los clientes y los empleados, y la manera en que los sistemas y las actividades que se realizan tras bambalinas apoyan estas interacciones. Al aclarar la interrelación que hay entre los papeles de los empleados, los procesos operativos, la tecnología de información y las interacciones con los clientes, los diagramas pueden facilitar la integración de la administración de marketing, de operaciones y de recursos humanos dentro de una empresa. Aunque no hay un formato único para preparar un diagrama de servicios, recomendamos que se utilice un método consistente dentro de una organización. Para ejemplificar la elaboración de diagramas, en otra sección de este capítulo adaptamos y simplificamos un método propuesto por Jane Kingman-Brundage.³

Los diagramas también ofrecen a los gerentes la oportunidad de identificar *puntos fallidos* en el proceso, es decir, puntos en los que hay un riesgo importante de que las cosas resulten mal y de que disminuya la calidad del servicio. Cuando los gerentes están conscientes de estos puntos fallidos, están más capacitados para adoptar medidas preventivas, preparar planes de contingencia, o ambos. Además, pueden localizar etapas del proceso donde los clientes generalmente deben esperar. Armados con estos conocimientos, los especialistas de marketing y de operaciones pueden desarrollar estándares de ejecución para cada actividad, incluyendo los momentos en que se debe completar una tarea, los tiempos máximos de espera entre tareas, y elaborar libretos para guiar las interacciones entre los miembros del personal y los clientes.

Creación de un libreto para empleados y clientes

Un libreto bien planeado debe proporcionar una descripción completa del encuentro de servicio y ayudar a identificar problemas potenciales, existentes en un proceso de servicio específico. Recuerde el libreto, presentado en el capítulo 2, para la limpieza dental y para un examen dental sencillo que incluía tres actores: el paciente, la recepcionista y el dentista. Se puede invitar a cada uno de estos actores a revisar el libreto e identificar los pasos superfluos o faltantes, a sugerir modificaciones en la secuencia o a comentar la forma en que los avances en las tecnologías de información, en el equipo o en los tratamientos dentales podrían exigir cambios en los procedimientos.

Al examinar los libretos que ya existen, los gerentes de servicios podrían descubrir cómo modificar la naturaleza de los papeles del cliente y de los empleados para mejorar la prestación del servicio, aumentar la productividad y mejorar la naturaleza de la experiencia del cliente. Es probable que, conforme los procedimientos de entrega de servicios evolucionen en respuesta a nuevas tecnologías u otros factores, sea necesario establecer libretos revisados.

Diagramas de la experiencia en un restaurante: una representación en tres actos

Para ejemplificar la elaboración de diagramas para un servicio de proceso hacia las personas de alto contacto, examinamos la experiencia de una cena para dos en Chez Jean, un restaurante lujoso que mejora su servicio básico de comida con una variedad de servicios complementarios (vea la figura 8.1, pp. 236-239). Una regla general en los restaurantes de servicio completo es que el costo de la compra de los ingredientes para los alimentos representa del 20 al 30 por ciento del precio de la comida. Se puede considerar que el equilibrio son los precios que los clientes están dispuestos a pagar por “rentar” una mesa y sillas en un lugar agradable, los servicios de expertos en preparación de alimentos y el equipo de cocina, así como el personal de servicio que los atiende en el salón.

Los principales componentes del diagrama, leyendo de arriba a abajo, son:

1. Definición de los estándares para cada actividad en el escenario (en la figura sólo se especifican pocos ejemplos).
2. Evidencias físicas y de otros tipos de las actividades del escenario (especificadas para todos los pasos).
3. Principales acciones del cliente (ejemplificadas en las imágenes).
4. Línea de interacción.
5. Acciones en el escenario realizadas por el personal que tiene contacto con el cliente.
6. Línea de visibilidad.

7. Acciones tras bambalinas realizadas por el personal que tiene contacto con el cliente.
8. Procesos de apoyo que incluyen a otros miembros del personal de servicio.
9. Procesos de apoyo que implican tecnología de información.

Si leemos de izquierda a derecha, el diagrama determina la secuencia de las acciones a través del tiempo. En el capítulo 2 relacionamos los desempeños de servicio con el teatro. Para destacar la participación de actores humanos en la prestación del servicio, seguimos la práctica que siguen algunas organizaciones de servicio al utilizar imágenes que ilustran cada uno de los 14 pasos principales que involucran a los clientes (hay otros pasos que no se muestran), empezando con la reservación y concluyendo con la salida del restaurante después de comer. Al igual que muchos servicios de alto contacto que involucran transacciones discretas, a diferencia de la entrega continua de, digamos, los servicios públicos o de seguros, el “drama del restaurante” se puede dividir en tres “actos”, que representan las actividades que tienen lugar antes del encuentro con el producto básico, la entrega del mismo (en este caso, la comida) y las actividades posteriores en las que aún participa el proveedor del servicio.

El “escenario” o *panorama de servicio* incluye tanto el exterior como el interior del restaurante. Las acciones del escenario se llevan a cabo en un ambiente muy visual; los restaurantes son muy teatrales en su uso de evidencias físicas (como mobiliario, decoración, uniformes, iluminación y arreglo de las mesas) y también pueden utilizar música de fondo para crear un ambiente temático que se ajuste a su posicionamiento de mercado.

Primer acto: escenas de apertura e introducción

En este drama en particular, el primer acto comienza cuando un cliente hace una reservación por teléfono con un empleado que no puede ver. Esta acción puede realizarse horas, o incluso días, antes de la visita al restaurante. En términos teatrales, la conversación telefónica podría relacionarse con un drama de radio, en donde las impresiones son creadas por la naturaleza de la voz del interlocutor, la rapidez de la respuesta y el estilo de la conversación. Cuando nuestros clientes llegan al restaurante el personal estaciona su automóvil, ellos dejan sus abrigos en el guardarropa y disfrutan una bebida en el área de bar mientras esperan su mesa. El acto concluye cuando son escoltados a una mesa y se sientan.

Estos cinco pasos constituyen la primera experiencia que la pareja tiene del desempeño del restaurante, y cada una implica una interacción con un empleado, ya sea por teléfono o cara a cara. Cuando la pareja se encuentra en la mesa del salón, ya se ha visto expuesta a varios servicios complementarios y se ha enfrentado a un elenco numeroso de personajes, incluyendo a cinco o más miembros del personal de contacto y a muchos otros clientes.

Es posible establecer estándares para cada actividad del servicio, pero éstos deben basarse en una buena comprensión de las expectativas del huésped (recuerde el análisis que realizamos en el capítulo 2 sobre la manera en que se establecen las expectativas). Por debajo de la línea de visibilidad, el plan identifica acciones clave para asegurarse de que cada paso en el escenario se realice de forma que satisfaga o supere dichas expectativas. Estas acciones incluyen el registro de las reservaciones, el manejo de los abrigos de los clientes, la preparación en la entrega de la comida, el mantenimiento de las instalaciones y del equipo, la capacitación y la asignación del personal para cada tarea y el uso de tecnologías de información para introducir, almacenar y transferir datos relevantes.

Segundo acto: entrega del producto básico

Cuando se abre el telón para el segundo acto, nuestros clientes están a punto de experimentar el servicio básico que desean recibir. Por cuestiones de simplicidad, hemos condensado la comida en sólo cuatro escenas. En la práctica, la revisión del menú y el pedido de los alimentos son dos actividades separadas; mientras tanto, el servicio de comida se lleva a cabo paso por paso. Si en realidad usted dirigiera un restaurante, debería entrar en mayores detalles para identificar cada uno de los muchos pasos involucrados en lo que es un drama con un libreto muy específico. Suponiendo que todo marcha bien, los dos clientes tendrán una excelente comida, serán bien atendidos en una atmósfera agradable y quizás disfrutarán de un buen vino. Sin embargo, si el restaurante no satisface sus expectativas (ni las de los otros clientes) durante el segundo acto, se encontrará en graves problemas. Hay muchos puntos potencialmente fallidos. ¿La información del menú es completa? ¿Es fácil de entender? ¿Las cosas que se incluyen en el menú están realmente disponibles esta tarde? ¿Las explicaciones

Figura 8.1 Diagrama de una experiencia en un restaurante de servicio completo

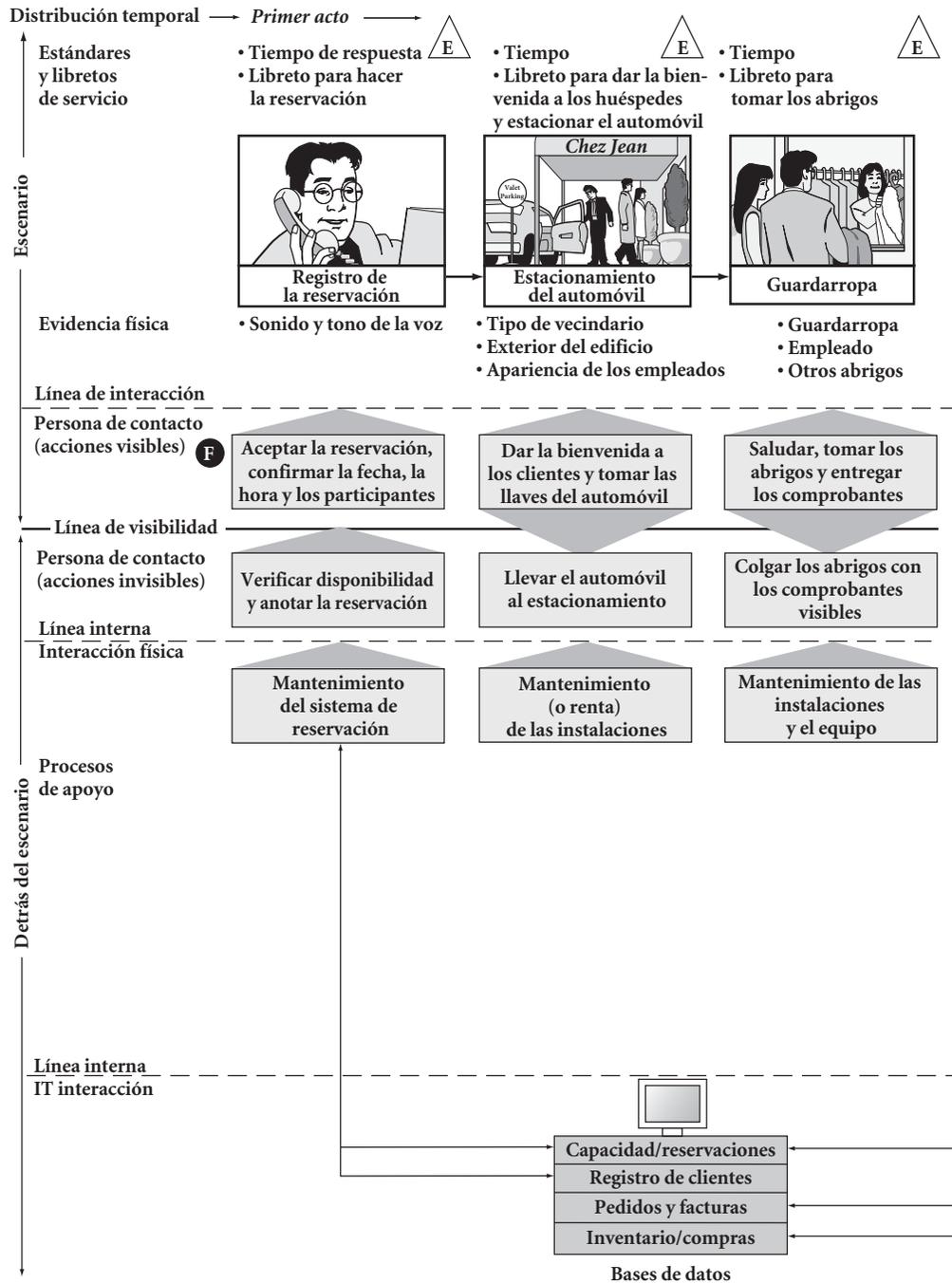


Figura 8.1 (continuación)

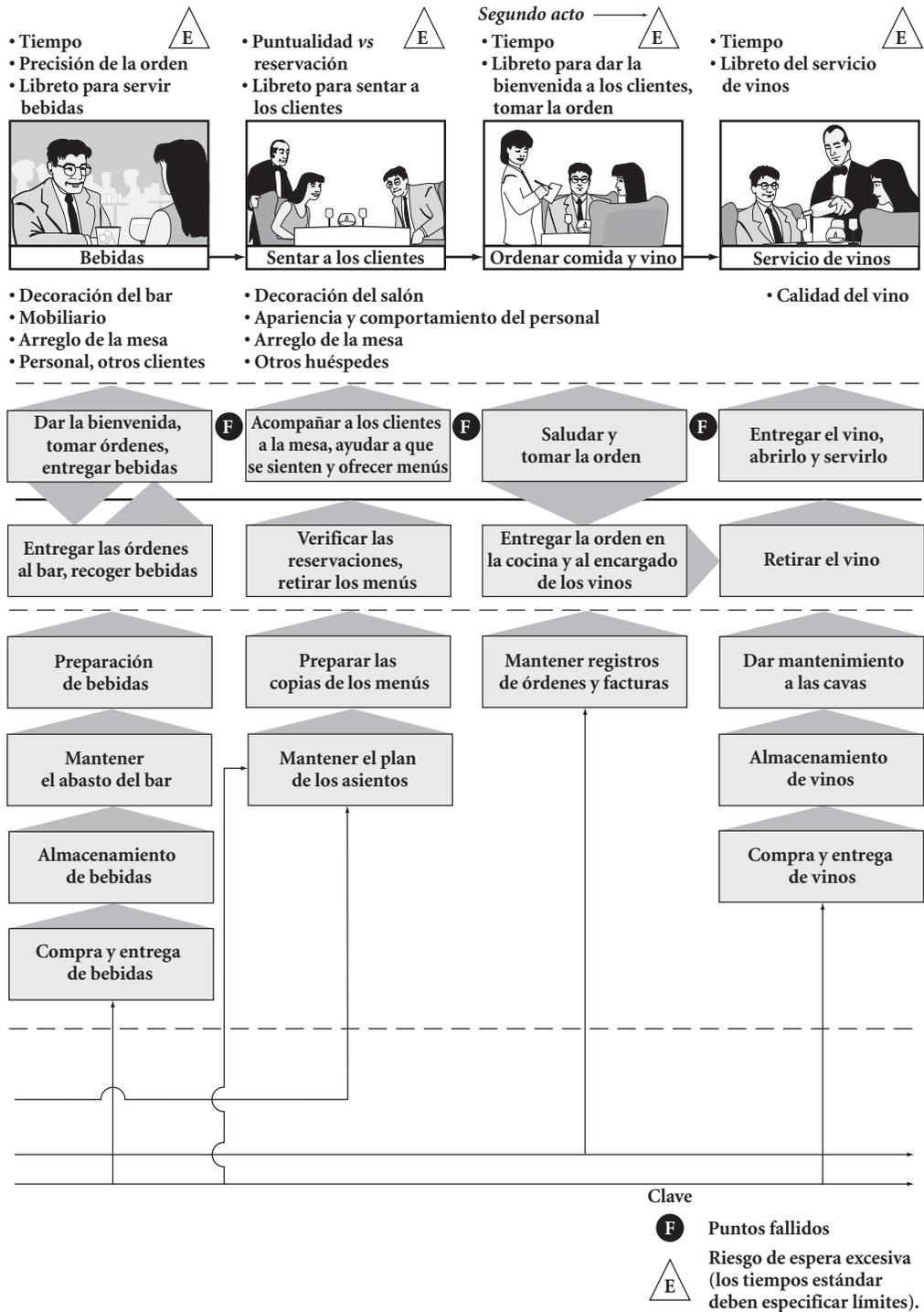


Figura 8.1 (continuación)

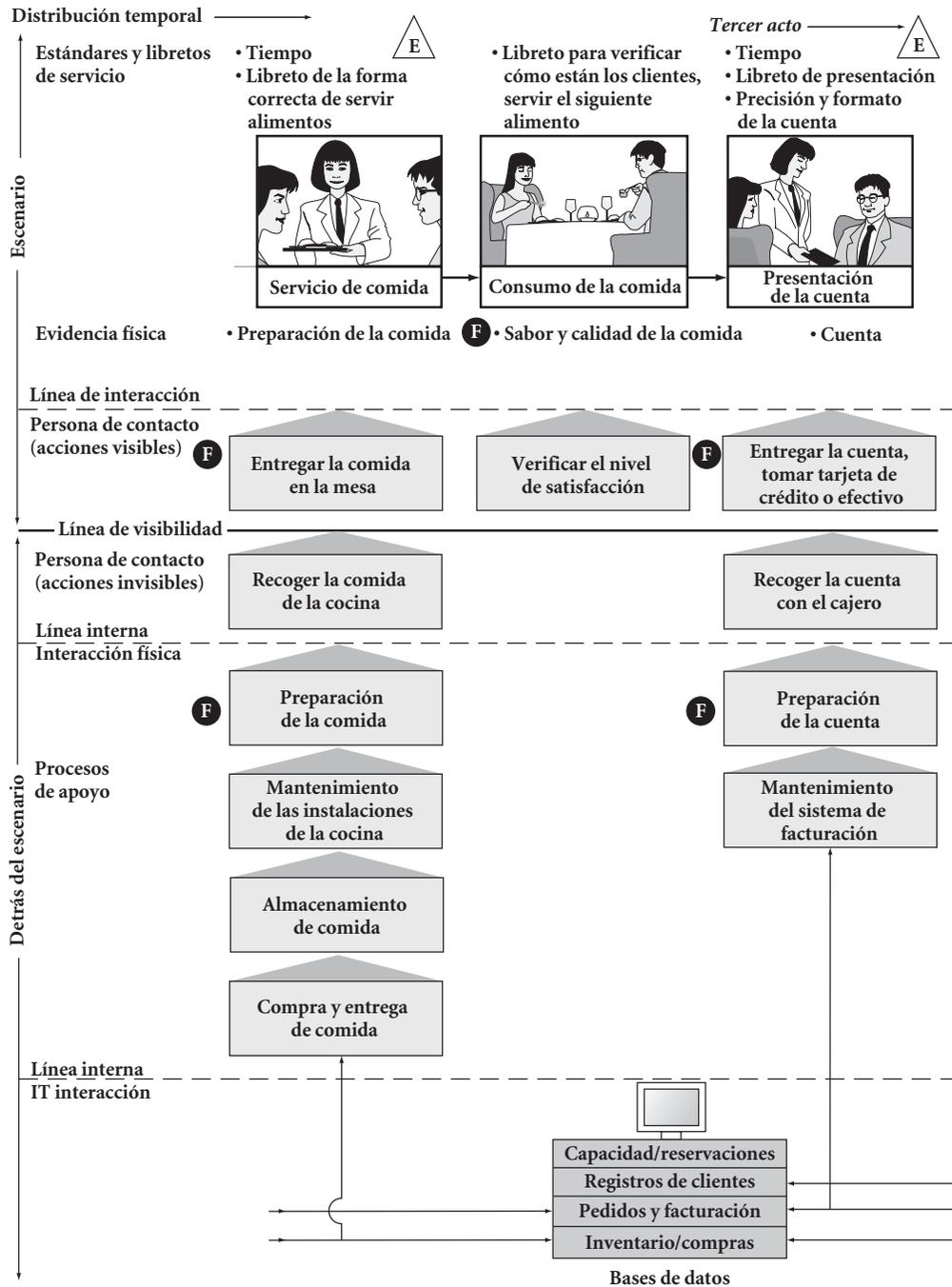
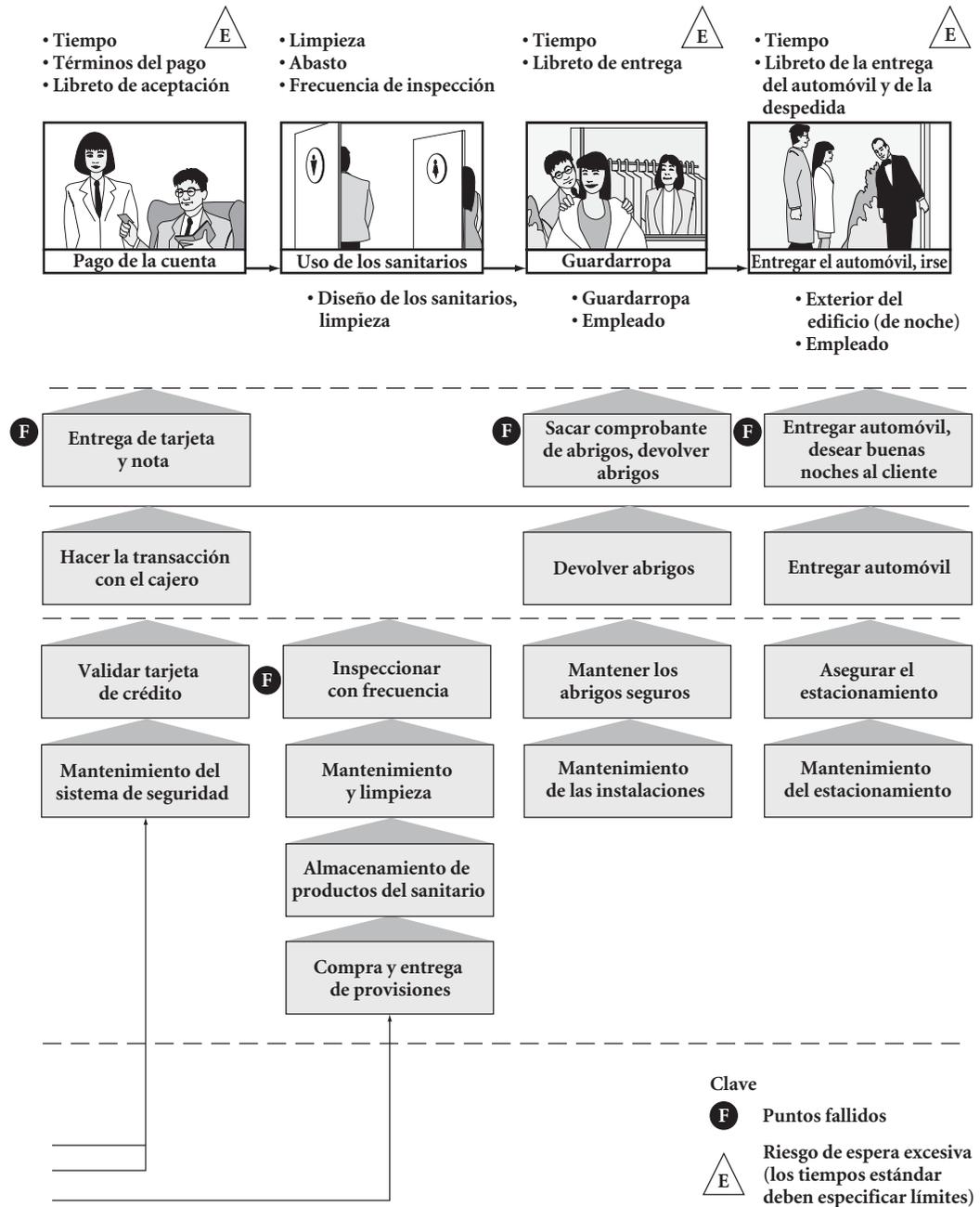


Figura 8.1 (continuación)



y las sugerencias se darán de manera amistosa y no condescendiente para los clientes que pregunten acerca de los componentes específicos del menú o que no saben cuál vino ordenar?

Una vez que los clientes tomaron decisiones sobre sus alimentos, ordenan al mesero, quien luego transmite los detalles al personal de la cocina, bar y caja. Los errores en la transmisión de la información son una causa frecuente de las fallas de calidad en muchas organizaciones. Una escritura ilegible o solicitudes verbales poco claras pueden provocar la entrega de los productos incorrectos, o de los productos correctos pero preparados de manera inadecuada.

En las escenas posteriores del segundo acto, nuestros clientes pueden evaluar no sólo la calidad de la comida y las bebidas, la dimensión más importante de todas, sino también la rapidez del servicio (no demasiado pronto, ¡porque eso podría sugerir el uso de alimentos congelados que fueron calentados en un horno de microondas!), así como el estilo del servicio. Un desempeño técnicamente correcto por parte del mesero también puede estropearse por fallas humanas como modales desinteresados, fríos o descorteses, o incluso al manifestar una conducta abiertamente informal.

Tercer acto: el drama concluye

Aunque la cena haya terminado, aún suceden muchas cosas en el escenario y detrás de éste cuando el drama se acerca a su final. El servicio básico ya ha sido entregado, y supondremos que nuestros clientes lo están digiriendo felizmente. El tercer acto debe ser breve. La acción en cada una de las escenas restantes debe ocurrir de forma continua, rápida y agradable, sin sorpresas. Podemos suponer que en un ambiente estadounidense las expectativas de la mayor parte de los clientes incluyen lo siguiente:

- Tan pronto lo pide, el cliente recibe una cuenta precisa y clara.
- El pago se maneja de manera amable y expedita (se aceptan la mayoría de las tarjetas de crédito).
- Se agradece a los clientes por su visita y se les invita a que regresen.
- Los clientes que visitan los sanitarios los encuentran limpios y bien abastecidos.
- Al llegar al guardarropa, los clientes reciben los abrigos correctos con rapidez.
- El cliente recibe su automóvil rápidamente en la puerta y en las mismas condiciones en que lo dejó; el empleado le da las gracias nuevamente y les desea buenas noches.

Identificación de puntos fallidos

Lograr que un restaurante funcione bien es un asunto complejo, y muchas cosas pueden salir mal. Un buen diagrama debe dirigir la atención a los puntos de la prestación del servicio en donde las cosas tienen mayor riesgo de salir mal. Desde la perspectiva de un cliente, los puntos fallidos más graves, que en nuestro diagrama están marcados por una **F**, son aquellos que impiden el acceso o el disfrute del producto básico, e incluyen la reservación (¿el cliente pudo comunicarse por teléfono? ¿había una mesa disponible a la hora y fecha deseadas? ¿la reservación se registró de manera precisa?) y conseguir un asiento (¿había una mesa disponible tal como se prometió?).

Puesto que la prestación del servicio toma un tiempo, también existe la posibilidad de retrasos entre acciones específicas, lo que obliga a los clientes a esperar. En el diagrama, la localización específica de estos momentos de espera está identificada por una **W**. Los tiempos de espera excesivamente largos molestan a los clientes. En la práctica, cada paso del proceso, tanto en el escenario como detrás de él, tiene cierto potencial de fallas y de retrasos. De hecho, con frecuencia las fallas producen retrasos, y se reflejan en órdenes que nunca se transmitieron o tiempo dedicado a corregir errores.

David Maister acuñó el acrónimo ODE (“oportunidad de error”) para destacar la importancia de pensar en todas las cosas que podrían salir mal al entregar cierto tipo de servicio.⁴ Las ODE son graciosas cuando se habla de ellas. John Cleese hizo reír a millones de personas con su interpretación de un gerente de hotel inepto, en la serie de televisión *Fawlty Towers*, y Chevy Chase entretuvo a las audiencias de cine durante años al hacer el papel de un cliente torturado por empleados de servicio ineptos, groseros y crueles. Sin embargo, los clientes no siempre le ven la gracia cuando la broma los afecta a ellos. Sólo al identificar todas las ODE posibles, asociadas con una tarea específica, los gerentes de servicio pueden crear un sistema de entrega diseñado de forma explícita para evitar este tipo de problemas.

Establecimiento de los estándares de servicio

A través de la investigación formal y de la experiencia del trabajo, los gerentes de servicio pueden conocer la naturaleza de las expectativas de los clientes en cada paso del proceso. Como vimos en el capítulo 2, las expectativas de los clientes se ubican en un espectro, denominado *zona de tolerancia*, que va desde el servicio deseado (un ideal) hasta un nivel de umbral del servicio adecuado (remítase al capítulo 2, figura 2.4). Los proveedores de servicios deben diseñar estándares para cada paso, los cuales sean lo suficientemente elevados para satisfacer e incluso deleitar a los clientes; si esto no es posible, entonces necesitarán modificar las expectativas del cliente. Estos estándares podrían incluir parámetros de tiempo, el libreto para un desempeño técnicamente correcto y recomendaciones para un estilo y un comportamiento apropiados. Los estándares deben expresarse en formas que permitan mediciones objetivas.

Las primeras escenas de un drama de servicios son especialmente importantes, porque las impresiones iniciales de los clientes pueden afectar sus evaluaciones de calidad durante etapas posteriores a la prestación del servicio. Las percepciones de las experiencias de servicio tienden a ser acumulativas.⁵ Si un par de cosas salen muy mal desde el principio, los clientes simplemente se irán. Incluso si se quedan, es probable que busquen algunas otras fallas. Por otro lado, si el primer paso salió muy bien, las zonas de tolerancia de los clientes se incrementan, por lo que estarán más dispuestos a pasar por alto pequeños errores en la entrega del servicio. Una investigación realizada por los hoteles Marriott indica que cuatro de los cinco principales factores que contribuyen a la lealtad de los clientes se ponen en juego durante los primeros 10 minutos de la prestación del servicio.⁶ Asimismo, estudios realizados sobre el diseño de los consultorios y de los procedimientos médicos sugieren que una impresión inicial desfavorable puede provocar que los pacientes cancelen una cirugía o incluso que cambien de médico.⁷ No obstante, no se debe permitir que los estándares de desempeño disminuyan hacia el final de la entrega del servicio. Otros hallazgos de investigación destacan la importancia de un buen final y sugieren que un encuentro de servicio que inicia mal, pero que después mejora su calidad, será mejor calificado que uno que inicia bien pero termina mal.⁸

¿Con qué frecuencia los fracasos arruinan la experiencia de los clientes y afectan su buen humor? Piense en sus propias experiencias. ¿Recuerda alguna ocasión en que la experiencia de una comida agradable en el segundo acto, se haya estropeado por completo por una o más fallas en el tercer acto? Nuestra propia investigación informal con participantes de docenas de programas ejecutivos ha revelado que la fuente de insatisfacción más citada en un restaurante es la imposibilidad de recibir la cuenta con rapidez en el almuerzo, una vez que los clientes han terminado su comida y están listos para irse. Esta falla aparentemente menor, que no está relacionada con el producto básico, puede dejar un mal sabor de boca a un cliente y empañar la experiencia completa, incluso si todo lo demás ha salido bien. Cuando los clientes tienen poco tiempo, el hecho de hacerlos esperar de manera innecesaria en cualquier punto del proceso provoca que sientan que están perdiendo su tiempo.

Elegimos de forma deliberada el ejemplo del restaurante para ilustrar un servicio de proceso hacia las personas de alto contacto, con el que usted y otros lectores probablemente estén familiarizados. Sin embargo, muchos servicios de proceso hacia las posesiones (como la reparación y el mantenimiento) y los servicios de proceso de la información (como los seguros o la contabilidad) implican un contacto mucho menor con los clientes, debido a que gran parte de la acción se realiza detrás del escenario. En estas situaciones, una falla en el escenario podría representar una mayor proporción del encuentro de servicio del cliente con la empresa y, por lo tanto, considerársele más grave porque hay pocas oportunidades posteriores para crear una impresión favorable.

Las pruebas de fracasos pueden mejorar la confiabilidad de los procesos de servicio⁹

Un cuidadoso análisis de las razones de los fracasos en los procesos de servicio a menudo revela oportunidades para “realizar pruebas de fracasos” en ciertas actividades, con el fin de reducir o incluso eliminar el riesgo de error. Es necesario diseñar métodos a prueba de fallas, no sólo para los empleados, sino también para los clientes, especialmente en servicios en los que éstos participan activamente en los procesos de creación y entrega. El apartado Perspectivas de servicio 8.1 describe la técnica *poka-yoke*, que se utiliza ampliamente para diseñar procesos de servicio a prueba de fallas.

PERSPECTIVAS DE SERVICIO 8.1

Poka-yokes: una herramienta efectiva para diseñar puntos de falla en los procesos de servicio

Uno de los métodos más útiles de la administración de calidad total (ACT) en la manufactura es la aplicación de métodos *poka-yoke* o a prueba de fallas, para prevenir errores en los procesos de fabricación. Richard Chase y Douglas Stewart introdujeron este concepto para los procesos de servicios a prueba de fallas.

Parte del desafío de la implementación de *poka-yokes* en contextos de servicio es la necesidad de resolver no sólo errores del proveedor, sino también del cliente. Los *poka-yokes* del proveedor aseguran que el personal de servicio haga las cosas de forma adecuada, como fueron solicitadas, en el orden correcto y a la velocidad requerida. Un ejemplo son las charolas de instrumental quirúrgico de los cirujanos, que tienen una entrada para cada instrumento. En una cirugía, todos los instrumentos están colocados ahí, de manera que es evidente si el cirujano no retiró del paciente alguna pieza antes de cerrar la incisión.

Algunas empresas de servicios utilizan *poka-yokes* para asegurarse de que se siguen ciertos pasos o estándares en la interacción del cliente con el personal. Un banco se asegura de que haya contacto visual al exigir a los cajeros que al inicio de una transacción registren en una hoja el color de ojos del cliente. Algunas empresas colocan espejos en las salidas de las áreas de personal para fomentar un buen arreglo personal. Así, los empleados que tienen contacto con los clientes pueden verificar de manera automática su apariencia antes de recibir a un cliente. En un restaurante, los empleados colocan portavasos redondos frente a los comensales que ordenaron café descafeinado y portavasos cuadrados frente a los demás.

Los *poka-yokes* para los clientes generalmente se enfocan en preparar a los clientes para el encuentro (por ejemplo, que no olviden llevar los materiales correctos para la transacción y que deben llegar a tiempo, si esto es aplicable), para que entiendan y anticipen su papel en la transacción de servicio y para que puedan seleccionar el servicio o transacción correctos. Algunas cosas que preparan a los clientes para el encuentro incluyen la impresión en las invitaciones del código de vestuario apropiado, el envío de recordatorios para citas con el dentista e imprimir los lineamientos en las tarjetas para los clientes (por ejemplo, “por favor tenga listo su número de cuenta y de identificación personal antes de hablar con nuestros representantes de servicio”). Los *poka-yokes* que indican errores de los clientes durante el encuentro incluyen sonidos en los cajeros automáticos, para evitar que los clientes olviden su tarjeta, o cerraduras en las puertas de los baños de los aviones, que deben cerrarse para que se encienda la luz.

El diseño de *poka-yokes* es en parte arte y en parte ciencia. La mayoría de los procedimientos parecen triviales, pero en realidad es una de las principales ventajas de este método, porque se puede emplear para diseñar fracasos de servicios que con frecuencia se deben a errores en los procesos del servicio, y para asegurar el cumplimiento de ciertos estándares o pasos de servicio.

Fuente: adaptado de Richard B. Chase y Douglas M. Stewart, “Make your Service Fail-Safe”, *Sloan Management Review* (primavera, 1994): 35-44.

REDISEÑO DE LOS PROCESOS DE SERVICIO

El rediseño de los procesos de servicio revitaliza procesos que han quedado obsoletos. Sin embargo, eso no necesariamente implica que los procesos estaban mal diseñados desde un principio, sino que es probable que los cambios en la tecnología, las necesidades de los clientes, características adicionales de servicio y nuevas ofertas hayan provocado que los procesos existentes ya no estén vigentes.¹⁰ El Dr. Mitchell T. Rabkin, antiguo presidente del hospital Beth Israel de Boston (ahora Centro Médico Beth Israel-Deaconess), describió el problema como “óxido institucional” y declaró: “Las instituciones son como vigas de acero, tienden a oxidarse. Lo que una vez fue suave, brillante y agradable tiende a oxidarse”.¹¹ El doctor sugirió que había dos razones para esta situación. La primera implica cambios en el ambiente externo, los cuales provocan que las prácticas actuales se vuelvan obsoletas y que se requiera de un rediseño de los procesos subyacentes, o incluso la creación de procesos totalmente nuevos, para que la organización siga siendo importante y reactiva. En el cuidado de la salud, estos cambios pueden reflejar nuevas formas de competencia, legislación, tecnología, políticas de seguros de salud y evolución de las necesidades de los clientes.

La segunda razón del óxido institucional ocurre a nivel interno. A menudo refleja un deterioro natural de los procesos internos, de la creciente burocracia o de la evolución de estándares espurios no oficiales (vea La mejor práctica en acción 8.1). Síntomas tales como un amplio intercambio de información, la redundancia de datos, una elevada proporción de actividades de control o verificación con respecto a las actividades que añaden valor, el procesamiento de mayores excepciones y un creciente número de quejas de clientes por procedimientos incómodos e innecesarios, generalmente indican que un proceso no está funcionando bien y que requiere ser rediseñado.

LA MEJOR PRÁCTICA EN ACCIÓN 8.1

Eliminar de raíz los estándares no oficiales de un hospital

Una de las principales características de la dirección por 30 años de Mitchell T. Rabkin como presidente del hospital Beth Israel de Boston fue su política de visitar habitualmente todas las áreas del hospital. Generalmente lo hacía sin anunciarlo y de forma discreta. Ninguno de los trabajadores se sorprendía al ver al doctor Rabkin llegar a cualquier hora del día o de la noche. Su curiosidad natural le permitió obtener conocimientos sin paralelo acerca de la eficacia de los procedimientos de servicio y sobre las formas sutiles en que las cosas pueden salir mal. Como la siguiente historia lo muestra, el doctor descubrió que generalmente hay un deterioro natural de los mensajes con el paso del tiempo.

Un día me encontraba en la UE (unidad de emergencias), hablando con un médico que atendía a un paciente con asma. El paciente estaba recibiendo su medicamento a través de goteo intravenoso. Observé la fórmula del medicamento y le pregunté: “¿Por qué está utilizando esta mezcla específica?”. “Oh, contestó, es una política del hospital”. Debido a que yo estaba seguro de que no existía tal política, decidí investigar.

Había sucedido algo como esto. Algunos meses antes, el residente (médico) A le dijo al interno B, quien observaba cómo trataba a un paciente: “Esto es lo que yo utilizo para el asma”. Durante la rotación del siguiente mes, el interno B le dijo al nuevo residente C: “Esto es lo que el doctor A utiliza para el asma”. El siguiente mes, el residente C le dijo al interno D, “esto es lo que utilizamos para el asma”. Y, por último, al siguiente mes el interno D le dijo al residente E, “el uso de este medicamento es una política del hospital”.

Como resultado de conversaciones como ésta se establecen estándares bien intencionados pero no oficiales. Es un problema específico de un lugar como éste, que no está regulado por un manual inhumano de políticas en el que uno debe buscar el estándar para todo lo que hace. Nosotros preferimos confiar en la inteligencia y el juicio del personal y limitar las políticas escritas a temas más generales. Uno siempre debe estar consciente del crecimiento del óxido institucional y tener claro lo que se está haciendo y por qué se está haciendo.

Fuente: Christopher Lovelock, *Product Plus*, Nueva York: McGraw-Hill, 1994, p. 355.

El examen de los diagramas de servicios existentes puede indicar oportunidades para mejorar el producto, las cuales se podrían lograr al reconfigurar los sistemas de entrega, al añadir o eliminar elementos específicos o al reposicionar el servicio para atraer a otros segmentos. Cada año, Avis determina un conjunto de factores importantes para las personas que rentan automóviles. La empresa descompone el proceso de su servicio en más de 100 pasos incrementales, los cuales incluyen las reservaciones, la localización del lugar donde se recogerá el automóvil, la entrega del automóvil, la conducción de éste, su devolución, el pago de la factura, etc.¹² Debido a que Avis conoce las principales preocupaciones de los clientes, afirma que puede identificar con rapidez formas para aumentar su satisfacción. Lo que más desean los turistas es recibir con rapidez su automóvil rentado e irse, por lo que la empresa ha diseñado sus procesos de forma que se logre esta meta. “Constantemente estamos haciendo pequeñas mejoras”, afirma Scott Deaver, el vicepresidente ejecutivo de marketing de la empresa. Es evidente que Avis está cumpliendo con su lema: “Hacemos un mayor esfuerzo”, que la empresa ha utilizado durante alrededor de 40 años. “No se trata de un lema publicitario”, comenta Deaver, “es el ADN del lugar”.

Los gerentes que están a cargo de los proyectos de rediseño de procesos de servicio deben buscar oportunidades para dar un gran salto en la productividad y calidad de éste al mismo tiempo. La reestructuración o rediseño de la manera en que se realizan las tareas tiene un enorme potencial para mejorar el resultado, especialmente en muchos trabajos que se llevan a cabo detrás del escenario.¹³ Las actividades de rediseño generalmente se enfocan en lograr las siguientes medidas fundamentales del desempeño: **1.** reducir el número de fracasos de servicios, **2.** reducir el ciclo de tiempo desde el inicio de un proceso de servicio hasta su terminación, **3.** mejorar la productividad y **4.** aumentar la satisfacción del cliente. De manera ideal, los esfuerzos de rediseño deben lograr las cuatro medidas anteriores de manera simultánea.

El rediseño del proceso de servicio abarca la reconstitución, reordenamiento o sustitución de los procesos.¹⁴ Estos esfuerzos se pueden clasificar en varios tipos, incluyendo:

- **Eliminación de pasos que no añaden valor.** Con frecuencia las actividades frontales y los procesos de servicio se pueden adecuar a la meta de enfocarse en la producción de un beneficio en el encuentro de servicio. Por ejemplo, el cliente que desea rentar un automóvil no está interesado en el llenado de formatos, en el proceso del pago ni en la revisión del automóvil devuelto. El redise-

ño del servicio simplifica estas tareas al tratar de eliminar pasos que no añaden valor. Esto generalmente resulta en una mayor productividad y satisfacción del cliente.

- **Cambio al autoservicio.** Un aumento del autoservicio, en el rediseño de un servicio, incrementa la productividad y en ocasiones incluso la calidad del mismo. Por ejemplo, FedEx tuvo éxito al cambiar más del 50 por ciento de sus transacciones, de sus centros de atención telefónica a su página de Internet, reduciendo así el número de empleados que proporcionaban atención telefónica a casi 20,000 personas.
- **Entrega directa del servicio.** Este tipo de rediseño implica llevar el servicio al cliente en lugar de llevar al cliente a la empresa. Esto se hace para aumentar la comodidad del cliente, pero también puede incrementar la productividad si las empresas se deshacen de locales costosos.
- **Paquetes de servicios.** Estos paquetes implican la agrupación de múltiples servicios en una sola oferta, enfocándose en un grupo de clientes bien definido. Los paquetes pueden servir para aumentar la productividad (el paquete ya está hecho específicamente para un segmento, lo que permite una transacción más rápida y la reducción de los costos de marketing de cada servicio), y al mismo tiempo añadir valor de tiempo a los clientes, a través de costos de transacción más bajos. A menudo se adaptan mejor a las necesidades del segmento meta.
- **Rediseño de los aspectos físicos de los procesos de servicio.** El rediseño del servicio físico se enfoca en los elementos tangibles de un proceso, e incluye cambios en las instalaciones y equipo de servicio para mejorar la experiencia. Esto resulta en mayor comodidad y productividad, y a menudo también incrementa la satisfacción y productividad del personal que tiene contacto con los clientes.

En la tabla 8.1 se resumen cinco tipos de rediseño de servicios, se ofrece un panorama de sus beneficios potenciales para la empresa y para sus clientes, y resalta posibles desafíos o limitaciones. Usted debe observar que estos rediseños a menudo se usan en combinación. Por ejemplo, una parte funda-

Tabla 8.1 Cinco tipos de rediseño de servicios

MÉTODO Y CONCEPTO	BENEFICIOS POTENCIALES PARA LA EMPRESA	BENEFICIOS POTENCIALES PARA EL CLIENTE	RETOS/LIMITACIONES
Eliminación de pasos que no añaden valor (proceso simplificado)	<ul style="list-style-type: none"> • Aumenta la eficiencia • Incrementa la productividad • Incrementa la capacidad para personalizar el servicio • Distingue a la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumenta eficiencia y rapidez • Trasfiere las tareas del cliente a la empresa de servicios • Separa la activación del servicio de su entrega • Personaliza el servicio 	<ul style="list-style-type: none"> • Requiere que se eduque al cliente y capacite a los empleados para poder implementarlo de forma continua y eficaz
Autoservicio (el cliente asume el papel de productor)	<ul style="list-style-type: none"> • Disminuye el costo • Aumenta la productividad • Mejora la reputación de la tecnología • Distingue a la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumenta la rapidez del servicio • Aumenta el acceso • Ahorra dinero • Incrementa la percepción de control 	<ul style="list-style-type: none"> • Se debe preparar a los clientes para el papel • Limita las interacciones cara a cara y la oportunidad de establecer relaciones • Es más difícil obtener retroalimentación del cliente
Servicio directo (el servicio se entrega en donde está el cliente)	<ul style="list-style-type: none"> • Elimina limitaciones de la ubicación de la tienda • Amplía la base de clientes • Distingue a la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumenta la conveniencia • Mejora el acceso 	<ul style="list-style-type: none"> • Impone cargas de logística • Puede ser costoso • Requiere de confianza y credibilidad
Paquetes de servicios (combina muchos servicios en un paquete)	<ul style="list-style-type: none"> • Distingue a la empresa • Ayuda a retener a los clientes • Incrementa el uso del servicio per cápita 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumenta la conveniencia • Personaliza el servicio 	<ul style="list-style-type: none"> • Requiere de un conocimiento profundo de los clientes meta • Podría percibirse como un despilfarro
Servicio físico (manipulación de tangibles asociados con el servicio)	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementa la satisfacción de los empleados • Aumenta la productividad • Distingue a la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumenta la conveniencia • Mejora la función • Genera interés 	<ul style="list-style-type: none"> • Es fácil de imitar • Requiere de gastos para implementar y mantener • Eleva las expectativas que tienen los clientes de la industria

Fuente: adaptado de Leonard L. Berry y Sandra K. Lampo, "Teaching an Old Service New Tricks: The Promise of Service Redesign", *Journal of Service Research*, 2, No. 3 (2000): 265-275.

mental del éxito de Amazon.com es la atractiva combinación del autoservicio, el servicio directo y la reducción de pasos que no añaden valor a través de la captura eficaz de las preferencias de los clientes, además de los datos de envío y pago.

Otra dimensión del rediseño de servicios se refiere a la decisión de quién será el responsable de entregar cada uno de los elementos que componen el diagrama. Cada vez más las empresas están subcontratando a proveedores especialistas para las actividades que no son fundamentales. IBM emplea el término *componentización* para describir la deconstrucción (o separación) de las actividades de una empresa y su posterior reconstrucción en *redes de valor* (a diferencia de una cadena de valor), en donde el valor lo crean los negocios y sus proveedores, compradores y socios al combinar y mejorar los servicios componentes que proporcionan de manera colectiva los participantes.¹⁵ Según Luba Cherbakov y sus colaboradores en IBM, “las empresas deben verse a sí mismas como una federación de capacidades que colabora con otras empresas dentro de un ecosistema de negocios”.¹⁶

EL CLIENTE COMO COPRODUCTOR

La elaboración de diagramas sirve para especificar el papel que juegan los clientes en la entrega del servicio y para identificar el grado de contacto entre ellos y los proveedores del mismo. Los diagramas también aclaran si el papel del cliente en un proceso de servicio dado es principalmente el de un receptor pasivo o si implica una participación activa en su creación y producción.

Niveles de participación del cliente

La participación del cliente se refiere a las acciones de los recursos que proporcionan los clientes durante la producción y entrega de un servicio, incluyendo una aportación mental, física o emocional.¹⁷ En los servicios de proceso hacia las personas, y en muchos otros servicios que involucran un contacto en tiempo real entre los clientes y los proveedores, es inevitable que el primero participe en cierto grado en la prestación del servicio. Sin embargo, como Mary Jo Bitner y sus colaboradores mostraron, la magnitud de dicha participación varía ampliamente y puede dividirse en tres niveles generales.¹⁸

Bajo nivel de participación

En un bajo nivel de participación, los empleados y los sistemas hacen todo el trabajo. Los productos están estandarizados y el cliente sólo debe participar en el pago. En situaciones donde los clientes acuden a la fábrica de servicios, lo único que se requiere es su presencia física. Algunos ejemplos son una visita a una sala de cine o tomar un autobús. En los servicios donde se procesan posesiones, como la limpieza o el mantenimiento rutinarios, los clientes pueden permanecer totalmente ajenos al proceso, mientras permitan el acceso a los proveedores del servicio y hagan los pagos.

Nivel moderado de participación

En un nivel moderado de participación es necesario que el cliente ayude a la empresa a la creación y entrega del servicio, y también a proporcionar cierto grado de personalización. Esta participación puede incluir la entrega de información, un esfuerzo personal o incluso posesiones físicas. Cuando un cliente acude a que le laven y corten el cabello, debe indicarle al empleado lo que desea y cooperar durante los diversos pasos del proceso. Si un cliente desea que un contador prepare una devolución de impuestos, primero debe reunir la información y los documentos físicos que el contador necesita para preparar la devolución de forma correcta, y estar preparado para responder cualquier pregunta que el contador le haga.

Alto nivel de participación

En un alto nivel de participación, los clientes trabajan activamente con el proveedor para coproducir el servicio. El servicio no puede crearse sin la compra y la participación activa del cliente. De hecho, si los clientes no logran asumir este papel de manera eficaz y no desempeñan ciertas tareas de producción

obligatorias, pueden poner en riesgo la calidad del resultado del servicio. El consejo matrimonial y algunos servicios relacionados con la salud caen en esta categoría, en especial los que se relacionan con una mejoría de la condición física del paciente, como una rehabilitación o la pérdida de peso, en donde los clientes trabajan bajo supervisión profesional. La entrega exitosa de muchos servicios entre negocios exige que los clientes y los proveedores trabajen de manera estrecha como miembros de un equipo, así ocurre en los servicios de asesoría de empresas y de administración de la cadena de abastecimiento.

Tecnologías de autoservicio

La forma más extrema de participación en la producción de los servicios implica que los clientes realicen una actividad específica por sí mismos, utilizando las instalaciones o sistemas proporcionados por el proveedor del servicio. En efecto, el tiempo y el esfuerzo del cliente reemplazan el de un empleado de servicio. En el caso de los servicios telefónicos y de Internet, los clientes incluso proporcionan sus propias terminales.

Los consumidores se enfrentan a una gama de tecnologías de autoservicio (TAS) que les permiten producir un servicio independientemente de la participación directa de un empleado de servicio.¹⁹ Las TAS incluyen las terminales bancarias automatizadas, el escaneo de autoservicio en los supermercados, las gasolineras de autoservicio, sistemas telefónicos automatizados (como la banca por teléfono), el registro automatizado de salida de hoteles y diversos servicios realizados por Internet.

Los servicios que se basan en información se prestan especialmente bien al uso de TAS y no sólo incluyen servicios complementarios como obtener datos, hacer pedidos y reservaciones o pagos, sino también la entrega de productos básicos en campos como la investigación, el entretenimiento, los servicios bancarios y la educación autodirigida. Una de las innovaciones más importantes de la era de Internet ha sido el desarrollo de subastas en línea, encabezadas por eBay. No se requiere de un rematador humano que funja como intermediario entre los compradores y los vendedores. Muchas empresas han desarrollado estrategias diseñadas para animar a los clientes a realizar autoservicios a través de Internet, con la esperanza de convencerlos de que dejen de utilizar alternativas más costosas, como el contacto directo con empleados, el uso de intermediarios como agentes de bolsa y agentes de viajes o el teléfono de voz.

Sin embargo, no todos los clientes aprovechan las ventajas de las TAS. Matthew Meuter y sus colaboradores señalan que: “Para muchas empresas el desafío no es la administración de la tecnología, sino lograr que los clientes la utilicen”.²⁰

Factores psicológicos en la coproducción del cliente

Históricamente la lógica del autoservicio se ha basado en un fundamento económico, que destaca las mejoras en la productividad y la disminución de costos que resultan cuando los clientes realizan el trabajo que antes era desempeñado por empleados. En muchos casos, una porción de los ahorros resultantes se comparten con los clientes en forma de precios más bajos, con el fin de inducirlos a que cambien su conducta.

Dada la gran inversión en tiempo y dinero que deben hacer las empresas para diseñar, implementar y administrar las TAS, es muy importante que los comerciantes de servicios comprendan la manera en que los consumidores deciden entre utilizar una opción de TAS y confiar en un proveedor humano. Necesitamos reconocer que las TAS plantean tanto ventajas como desventajas. Además de beneficiarse de los ahorros en tiempo y dinero, la flexibilidad, la comodidad del lugar, mayor control sobre la prestación del servicio y la percepción de un mayor nivel de personalización, los clientes también pueden obtener diversión, placer e incluso un deleite espontáneo al utilizar las TAS.²¹ Sin embargo, existen evidencias de que algunos clientes ven la introducción de las TAS en los encuentros de servicios como una amenaza, y causa ansiedad y estrés entre quienes no se sienten cómodos con su uso.²² Algunos consumidores ven los encuentros de servicio como experiencias sociales y prefieren tratar con personas; otros quieren evitar este tipo de contacto intencionalmente, en especial si tienen una mala impresión de los empleados de una empresa.

En una investigación, James Curran, Matthew Meuter y Carol Surprenant encontraron que diversas actitudes motivan a los clientes a utilizar una TAS específica, incluyendo actitudes globales

hacia tecnologías relacionadas con los servicios, actitudes globales hacia la empresa específica de servicios y actitudes hacia sus empleados.²³

¿Cuáles aspectos de las TAS agradan o molestan a los clientes?

Las investigaciones sugieren que a los clientes les gustan y les disgustan las TAS.²⁴ Les gustan mucho cuando los liberan de situaciones difíciles, a menudo debido a que las máquinas de TAS tienen una ubicación conveniente y a que se puede acceder a ellas las 24 horas del día, los siete días de la semana. Y, desde luego, como se muestra la figura 8.2, sólo se necesita de una computadora para acceder a una página web, lo que hace que esta opción sea mucho más accesible que los locales físicos de la empresa. A los clientes también les gustan las TAS cuando tienen un mejor desempeño que la opción de ser atendidos por un empleado del servicio, porque les permite obtener información detallada y hacer transacciones completas más rápido que por medio de un contacto telefónico o cara a cara. Los viajeros experimentados utilizan las TAS para ahorrar tiempo y esfuerzo en los aeropuertos, en las instalaciones de renta de automóviles y en los hoteles. Un artículo del *Wall Street Journal* resumió la tendencia: “Tenga un buen viaje: elimine el contacto humano”.²⁵ Los consultores Jeffrey Rappoport y Bernard Jaworski argumentan que el éxito de la interfase del cliente requiere que se comprenda lo que los clientes meta desean de una interacción. En ocasiones una TAS bien diseñada presta un mejor servicio que un ser humano. Un cliente dijo lo siguiente acerca de la experiencia de comprar artículos básicos en un nuevo modelo de máquina expendedora automatizada: “El empleado de una tienda puede cometer un error o hacerle a uno pasar un mal rato, pero la máquina no. Yo definitivamente prefiero la máquina”.²⁶ En resumen, muchos clientes aún están asombrados con la tecnología y de lo que ésta puede hacer por ellos cuando funciona bien.

Sin embargo, los consumidores odian las TAS cuando fallan. Los usuarios se enojan cuando ven que las máquinas están fuera de servicio, cuando no aceptan sus números de identificación, cuando las páginas de Internet no se abren o cuando sus datos de registro no funcionan. Incluso cuando las TAS funcionan bien, los clientes se sienten frustrados por tecnologías mal diseñadas que dificultan la comprensión y el uso de los procesos del servicio. Una queja común es la dificultad para navegar en una página web (quizás usted se ha sentido frustrado por ese problema). Los usuarios también se frustran cuando cometen errores, como sucede cuando olvidan sus contraseñas, cuando no logran

Figura 8.2 HSBC, “El banco local del mundo”, lleva su página global a su computadora local



Cortesía de HSBC.

proporcionar la información que se les pide o cuando simplemente presionan el botón equivocado. El autoservicio lógicamente implica que los clientes pueden provocar su propia insatisfacción. Sin embargo, Neeli Bandapudi y Robert Leone señalan que incluso cuando la culpa es de los clientes, tienden a culpar al proveedor de servicios por no proporcionar un sistema más sencillo y fácil de usar, y después regresan al sistema tradicional basado en el contacto con seres humanos.²⁷

No es fácil diseñar un sitio web que sea prácticamente a prueba de fallas, además de que puede ser muy costoso, pero es a través de estas inversiones que las empresas crean usuarios leales y una comunicación activa de boca en boca. El apartado de La mejor práctica en acción 8.2 describe el énfasis que hace el servicio CarePages de TLContact en la facilidad de uso (nota: esta innovadora empresa se describe a detalle en el caso que aparece en las páginas 616-625).

Uno de los principales problemas de las TAS es que muy pocas de ellas incorporan sistemas de recuperación de servicios. En muchos casos, cuando el proceso falla, no hay una forma sencilla de recuperarse en ese punto. Por lo general, los clientes se ven obligados a telefonar o a hacer una visita personal para resolver el problema, que quizá era exactamente lo que pretendían evitar desde un

LA MEJOR PRÁCTICA EN ACCIÓN 8.2

TLContact crea una experiencia excepcional para el usuario con su servicio *CarePages*

Mientras Mark Day se encontraba a más de 1,000 millas de distancia en Stanford, estudiando un doctorado en ingeniería, el bebé de su hermana Sharon, de apenas cinco días de nacido, fue sometido a una cirugía en el Centro Médico de la Universidad de Michigan, a principios de 1998, para corregir un defecto cardíaco que ponía su vida en peligro. Al sentirse alejado, sin saber nada sobre el corazón del bebé y con el deseo de hacer algo útil, Mark empezó a buscar información médica en Internet, que apenas comenzaba a desarrollarse. Después de algunas semanas ya había creado una página web sencilla para su familia y amigos. Luego editó la información que había reunido e incluyó en la página, junto con boletines sobre la enfermedad de Matthew y la manera en que el bebé estaba respondiendo al tratamiento. “Se trataba de una página muy sencilla”, dijo Mark posteriormente. “Si le hubiese pagado a alguien por hacerla probablemente no me habría costado más de unos cuantos cientos de dólares”. Para reducir la necesidad de enviar correos electrónicos, Mark añadió un tablero de anuncios para que la gente pudiera enviar mensajes a Sharon y a su esposo Eric.

Para sorpresa de todos, la página se volvió excepcionalmente popular. Las noticias se difundieron de boca en boca, el sitio registraba cientos de visitantes al día y más de 200 personas dejaban mensajes para la familia. Las personas que confesaron que nunca antes habían utilizado Internet descubrieron la forma de entrar al sitio para seguir el progreso del bebé Matthew y enviar mensajes.

Dos años y tres operaciones después, Matthew era un niño feliz y saludable. Sus padres, Eric y Sharon Langshur decidieron crear una empresa, TLContact.com para comercializar el concepto de Mark como un servicio para pacientes y sus familias. Ellos invitaron a Mark a unirse a la empresa como director de tecnología. Para garantizar el control de calidad y retener el capital intelectual, Mark decidió crear los sistemas de software necesarios, en lugar de subcontratar la tarea con vendedores externos. Luego contrató un equipo técnico capacitado que incluía programadores y diseñadores gráficos.

Al saber que las páginas para pacientes de TLContact, conocidas como *CarePages*, serían consultadas por una amplia gama de personas, muchas de las cuales estarían estresadas y tendrían su primera experiencia con Internet, Mark y su equipo hicieron hincapié en la facilidad de uso. Él comentó: “Es muy difícil crear un programa que sea realmente fácil de usar. Se necesita una increíble cantidad de habilidad, esfuerzo y tiempo para desarrollar algo que sea utilizable, funcional y escalable, es decir, que pueda expandirse y usarse para añadir elementos más complejos sin fracasar”. El costo total de la creación de la página inicial fue de casi medio millón de dólares.

Mientras la compañía crecía, se hicieron inversiones continuas para expandir la funcionalidad del servicio para los pacientes, visitantes y hospitales patrocinadores, para eliminar cualquier problema que los usuarios reportaran y para lograr que fuera aún más fácil de usar. Las mejoras incluyeron una opción de retroalimentación del usuario, la adición de una herramienta de notificación por correo electrónico para anunciar noticias actualizadas en una página *CarePages* y la posibilidad de entrar a ella por el propio sitio web de un hospital. Al recibir información de que los clientes enfrentaban problemas cuando escribían de manera incorrecta el nombre de una página *CarePages* y no lograban acceder a ella, TLContact añadió un programa lógico para resolver errores comunes, reduciendo así el volumen de solicitudes de servicio de los clientes. Hacia 2006, TLContact se había vuelto redituable y estaba creciendo con rapidez; abundaban reconocimientos reconfortantes de usuarios satisfechos. Sin embargo, el trabajo continúa mejorando la experiencia en *CarePages* con cambios de software y mejoras realizadas cada seis u ocho semanas.

Fuente: Christopher Lovelock, “CarePages.com (A)”, 2006 (caso 18, reproducido en las páginas 616-625), www.carepages.com/home.jsp, revisado en mayo de 2006.

principio. Mary Jo Bitner sugiere que los gerentes deben poner a prueba las TAS de sus empresas, planteando las siguientes preguntas básicas:²⁸

- *¿Las TAS trabajan de forma confiable?* Las empresas deben asegurarse de que las TAS funcionen tan bien como lo prometieron, y de que el diseño sea fácil de utilizar por los clientes. Los servicios de boletos en línea de Southwest Airlines han establecido un estándar elevado de simplicidad y confiabilidad. Esta empresa goza del porcentaje más alto de venta de boletos en línea, una clara evidencia de la aceptación de los clientes.
- *¿Las TAS son mejores que la alternativa interpersonal?* Si no ahorran costos ni ofrecen algún otro beneficio, los clientes continuarán utilizando los procesos convencionales. El éxito de Amazon.com refleja su esfuerzo por crear una tienda alternativa personalizada y eficiente.
- *Si fallan, ¿qué otros sistemas hay para la recuperación?* Es muy importante que las empresas proporcionen sistemas, estructuras y tecnologías que permitan una recuperación inmediata del servicio cuando algo sale mal. Algunos bancos tienen un teléfono a un lado de cada cajero automático para que los clientes tengan acceso directo a un centro de atención las 24 horas del día si tienen dudas o problemas. Los supermercados que han instalado líneas de cajas registradoras de autoservicio generalmente asignan a un empleado para que las supervise, esta práctica combina seguridad con ayuda al cliente. En los sistemas de servicio vía telefónica, los menús de voz bien diseñados incluyen una opción para que los consumidores puedan hablar con un representante de atención a clientes.

Los clientes, empleados parciales

Algunos investigadores argumentan que las empresas deben considerar a los clientes como “empleados parciales”, porque pueden afectar la productividad y la calidad de los procesos y los resultados del servicio.²⁹ Esta perspectiva exige un cambio en la mentalidad de la gerencia, tal como lo plantean Schneider y Bowen:

Si usted considera a los clientes como empleados parciales, empezará a pensar de forma muy diferente acerca de lo que espera que los clientes aporten al encuentro de servicio. Desde ese momento, ellos no sólo deben tener expectativas y necesidades, sino también importantes habilidades para la producción del servicio, que les permitan desempeñar el papel de empleados parciales. El reto de la gerencia de servicios se incrementa en consecuencia.³⁰

Los autores sugieren que los clientes a quienes se les ofrece la oportunidad de participar en un nivel activo tienen más probabilidad de sentirse satisfechos, no importa si realmente eligen el papel más activo, porque les gusta que les ofrezcan opciones.

Sin embargo, tal como lo documentaron Stephen Tax, Mark Colgate y David Bowen, los clientes causan alrededor de una tercera parte de todos los problemas de los servicios.³¹ Según ellos, es difícil la recuperación en casos de fallas provocadas por los clientes, aunque los clientes y la empresa puedan tener puntos de vista diferentes sobre la causa del problema. Para esto, los autores recomiendan que las empresas se concentren en prevenir los errores de los clientes reuniendo datos sobre la ocurrencia de problemas, analizando las causas subyacentes y estableciendo soluciones preventivas.

Otra forma de evitar este tipo de fracasos es una administración eficaz de los clientes cuando fungen como empleados parciales. Esta tarea requiere de la misma estrategia de administración de recursos humanos que utilizan las empresas con sus empleados contratados, y debe seguir los siguientes cuatro pasos:

1. Llevar a cabo un “análisis de puesto” de los papeles que desempeñan los clientes en el negocio y compararlos con los que a la empresa le gustaría que desempeñaran.
2. Determinar si los clientes están conscientes del desempeño que se espera de ellos, y si tienen las habilidades necesarias para desempeñarse adecuadamente. Mientras más trabajo se espera que los clientes realicen, mayor es la necesidad de educarlos sobre cómo deben desempeñar sus papeles para obtener los mejores resultados. La capacitación necesaria se puede proporcionar de muchas formas. Dos métodos ampliamente utilizados son los proyectos y la publicación de instrucciones. Las máquinas automáticas contienen instrucciones y diagramas de operación muy detallados. Muchas páginas de Internet incluyen una sección de PMF (preguntas más frecuen-

tes). El sitio web de eBay proporciona instrucciones detalladas para dar los primeros pasos, incluyendo la manera de enviar un artículo para una subasta y la forma de hacer propuestas para artículos que se desean adquirir. Vea también el capítulo 14 (pp. 435-441), sobre la manera de mejorar la resistencia del cliente para adoptar un nuevo proceso de servicio.

3. Motivar a los clientes, asegurándose de que sean recompensados por un buen desempeño (por ejemplo, la satisfacción por una mejor calidad y un resultado más personalizado, el gusto de participar en el *proceso* real, la creencia de que su propia productividad acelera el *proceso* y disminuye los costos).
4. Evaluar el desempeño de los clientes de manera regular. Si es insatisfactorio, es necesario modificar sus papeles y los procedimientos en los que participan. También considere la posibilidad de “eliminar” a estos clientes (amablemente, desde luego) y buscar nuevos.

La administración eficaz de los recursos humanos inicia con el reclutamiento y la selección. Se debe utilizar el mismo método para los “empleados parciales”. Así pues, si la coproducción requiere de habilidades específicas, las empresas deben dirigir sus esfuerzos de marketing para reclutar nuevos clientes que tengan la capacidad de desempeñar las tareas necesarias³² (muchos colegas hacen esto en su proceso de selección de estudiantes). Cuando la relación no funciona bien, terminar con ella es una opción de último recurso. Los médicos tienen la obligación legal y ética de ayudar a sus pacientes, pero la relación sólo tendrá éxito si hay cooperación mutua. Tarde o temprano la mayoría de los médicos enfrentan a un paciente tan abusivo, incumplido (en términos del seguimiento de un tratamiento prescrito), deshonesto y problemático, que se ven obligados a pedirle que busque atención en otra parte.³³

EL COMPORTAMIENTO DISFUNCIONAL DE LOS CLIENTES PERJUDICA LOS PROCESOS DE SERVICIO

Con frecuencia los otros clientes constituyen un elemento importante en los encuentros de servicio. En muchos servicios de proceso hacia las personas esperamos encontrar a otros clientes presentes y compartir las instalaciones de servicio con ellos. Su comportamiento puede contribuir de manera positiva o negativa al funcionamiento de procesos específicos de prestación de servicios, e incluso pueden afectar el resultado.

Los clientes que no cooperan o actúan de manera abusiva son un problema para cualquier organización. Sin embargo, tienen un potencial aún mayor de causar problemas en un negocio de servicios, especialmente donde están presentes muchos clientes en el local de servicios. Como usted sabrá por propia experiencia, el comportamiento de otras personas puede afectar la satisfacción que obtiene de un servicio. Si a usted le gusta la música clásica y acude a conciertos sinfónicos, espera que los miembros del público permanezcan callados durante la actuación, y que la experiencia no se vea afectada porque otros están platicando, tosiendo o hablando por sus teléfonos celulares. En contraste, un público silencioso sería inadecuado durante un concierto de rock o un evento deportivo, en donde la participación del público añade emoción. Sin embargo, hay una línea sutil entre el entusiasmo del espectador y un comportamiento abusivo por parte de los fanáticos de los equipos rivales. Las empresas que no logran manejar el mal comportamiento de los clientes corren el riesgo de dañar sus relaciones con los otros clientes que desean conservar.

Enfrentar el desafío de los clientes difíciles³⁴

Las personas que visitan Estados Unidos, provenientes de otros países de habla inglesa, a menudo se sienten confundidos por el término *jaywalker* (peatón imprudente), un término que utilizan los estadounidenses para describir a las personas que cruzan las calles en lugares prohibidos o de forma peligrosa. El prefijo inglés “jay” proviene del término coloquial del siglo XIX que se refería a una persona estúpida. Podríamos crear todo un vocabulario de términos despectivos añadiendo el prefijo “jay” a sustantivos y verbos existentes. ¿Qué le parecería el término *jaycustomer* (cliente difícil en español) para referirse, por ejemplo, a una persona que “hace un mal uso” de un servicio o “consume de manera inadecuada” un producto físico (y luego lo “desecha de forma inapropiada”)? Nosotros definimos a un *cliente difícil* como aquel que actúa de manera desconsiderada y abusiva, causando problemas a la empresa, a sus empleados y a otros clientes.

A toda empresa le toca su porción de clientes difíciles, aunque las opiniones sobre este tema parecen estar polarizadas alrededor de dos puntos de vista opuestos de la situación. Una es la negación: “El cliente es el rey y no se equivoca”. La otra perspectiva considera que el mercado de clientes está sobrepoblado de individuos desagradables, en los que no podemos confiar para que se comporten de la forma esperada por los proveedores de servicios que se respetan a sí mismos. El primer punto de vista ha recibido una amplia publicidad en libros de administración demasiado optimistas y en presentaciones motivacionales diseñadas para cautivar a grupos de empleados. Sin embargo, con frecuencia la segunda perspectiva domina entre los gerentes y empleados insolentes que han experimentado en algún momento la mala conducta de los clientes. Como sucede con muchas perspectivas opuestas en la vida, ambos puntos de vista tienen elementos importantes de verdad. Sin embargo, ninguna empresa que se respete a sí misma desea una relación continua con un cliente abusivo.

Seis tipos de clientes difíciles

Los clientes difíciles son indeseables. En el peor de los casos, una empresa necesita controlar o prevenir su conducta abusiva. En el mejor de los casos, le gustaría evitar atraerlos desde un principio. El primer paso para resolverlo es definir el problema, de modo que comencemos considerando los distintos segmentos de clientes difíciles que atacan a los proveedores de buenos y malos servicios. Hemos identificado seis categorías generales y les hemos asignado nombres genéricos, aunque muchos equipos de personal de contacto con el cliente han inventado sus propios términos especiales. Cuando analice estas categorías, probablemente se sentirá tentado a añadir las suyas propias.

El ladrón

El cliente ladrón no tiene intenciones de pagar y se propone robar bienes y servicios (o pagar menos cambiando las etiquetas de precios o protestando por las cuentas sin tener un motivo sólido). El robo es uno de los grandes problemas de las tiendas al detalle. Se estima que lo que los detallistas llaman de forma eufemística “merma”, les representa enormes cantidades de dinero en ganancias anuales. Muchos servicios se prestan a esquemas inteligentes para evitar el pago. Algunas personas con habilidades técnicas a veces pueden alterar los medidores de electricidad, acceder a las líneas telefónicas sin pagar o traspasar las líneas de televisión por cable. Otros engaños populares incluyen viajar gratis en transportes públicos, entrar a las salas de cine o cenar en restaurantes sin pagar. Además, no debemos olvidar el uso de formas de pago fraudulentas, como las tarjetas de crédito robadas o los cheques de cuentas sin fondos. El primer paso para evitar el robo, atrapar a los ladrones y perseguirlos, consiste en descubrir la manera en que la gente roba un servicio. Sin embargo, es necesario que los gerentes eviten alienar a los clientes honestos degradando sus experiencias de servicio. También se deben tomar en cuenta a los clientes honestos, pero distraídos, que olvidan pagar.

El que viola las reglas

Así como las calles necesitan reglamentos (incluyendo “no cruzar en lugares prohibidos”), muchos negocios de servicios necesitan establecer reglas de comportamiento para empleados y clientes, que los guíen de manera segura a través de los pasos del encuentro de servicio. Algunas de estas reglas son impuestas por agencias gubernamentales por razones de salud y seguridad. El letrero que aparece en muchos restaurantes, que dice: “Sin camisa y sin zapatos no hay servicio”, es un ejemplo de una regla relacionada con la salud. Los viajes aéreos son uno de los mejores ejemplos de la aplicación de normas de seguridad, existen pocos ambientes, además de las prisiones, donde los clientes adultos saludables y mentalmente capaces tengan tantas limitaciones (aunque por buenas razones).

Además de cumplir con los reglamentos gubernamentales, los proveedores a menudo imponen sus propias reglas para tener operaciones sin dificultades, evitar que los clientes hagan demandas poco razonables a los empleados, prevenir el mal uso de productos e instalaciones, protegerse legalmente y desalentar la mala conducta de los clientes. Los centros para esquiar, por ejemplo, se han vuelto más exigentes con los esquiadores descuidados que se ponen en riesgo a sí mismos y a los demás; las colisiones pueden causar daños graves o incluso la muerte. Así pues, los miembros de la

patrulla de esquí deben basarse en la seguridad y en ocasiones desempeñan el papel de policías. Así como los conductores peligrosos pueden perder su licencia, los esquiadores de este tipo pueden perder sus pases para subir a las montañas.

Una ocasión, en Vail y Beaver Creek, Colorado, los patrulleros retiraron cerca de 400 pases en un solo fin de semana. En Winter Park, cerca de Denver, los esquiadores que pierden sus pases por comportarse de forma peligrosa deben asistir a un curso de seguridad de 45 minutos para que les sean devueltos. Los patrulleros de Okemo Mountain, en Vermont, pueden hacer advertencias a los esquiadores descuidados mediante una calcomanía color naranja brillante que pegan en sus pases para subir. Si son sancionados nuevamente por un comportamiento inapropiado, se les obliga a salir de la montaña y no pueden esquiar durante un día o más. “No nos queremos convertir en la Gestapo de las laderas”, afirma el director de marketing del centro de esquí, “sólo estamos tratando de educar a la gente”.

¿Cómo debe manejar una empresa a los individuos que violan las reglas? La respuesta depende en gran parte de cuáles reglas se violaron. En el caso de normas impuestas legalmente (robo, deudas, intentar llevar armas en un avión) es necesario establecer medidas de forma explícita para proteger a los empleados y castigar o desanimar la mala conducta de los clientes. Las reglas de las empresas en ocasiones son un poco más ambiguas. ¿Realmente son necesarias? Si es así, enseñar a los clientes las reglas debe reducir la necesidad de adoptar medidas correctivas. Lo mismo ocurre con las reglas diseñadas para proteger la comodidad y la diversión de todos los clientes. También hay normas sociales no escritas, como “prohibido meterse en la fila” (aunque se trata de una expectativa cultural mucho más fuerte en Estados Unidos o Canadá que en muchos otros países, como cualquier visitante de Paris Disneyland podría confirmar). También se puede confiar en que otros clientes ayuden al personal de servicio a hacer cumplir las reglas que afectan a todos los demás; algunos de ellos incluso toman la iniciativa para hacerlo.

Establecer demasiadas reglas implica riesgos, porque pueden provocar que una organización parezca burocrática y autoritaria; además pueden transformar a los empleados, cuya orientación debe ser el servicio al cliente, en oficiales de policía que consideren (o se les ordene) que su tarea más importante sea hacer que todas las reglas se cumplan. Cuando hay menos reglas, las importantes se pueden hacer más explícitas.

El agresivo

Probablemente usted lo ha visto en una tienda, en el aeropuerto, en un hotel o en un restaurante, con el rostro encendido y gritando con furia, o tal vez con una fría calma y vociferando insultos, amenazas y obscenidades. Las cosas no siempre salen como deben: las máquinas se descomponen, el servicio es torpe, los clientes son ignorados, un vuelo se retrasa, un pedido se entrega de forma incorrecta, el personal no ayuda, no se cumple una promesa. O tal vez el cliente en cuestión expresa su resentimiento al pedirle que cumpla las reglas. A menudo el personal de servicios es víctima de abusos, incluso cuando no tiene la culpa del problema. Si un empleado no tiene la autoridad para resolver el conflicto, el agresivo se puede poner furioso, hasta el punto de un ataque físico. Por desgracia, cuando los clientes enojados agreden al personal de servicio, éste a veces responde de la misma forma, provocando mayor confrontación y reduciendo la posibilidad de una solución (figura 8.3).

El abuso de las drogas y del alcohol complican aún más las cosas. Las organizaciones preocupadas por sus empleados hacen grandes esfuerzos para que éstos desarrollen habilidades para manejar estas situaciones difíciles. Los ejercicios de capacitación que incluyen juegos de roles sirven para que los empleados desarrollen la confianza y la seguridad que necesitan para manejar clientes molestos y agresivos (que en ocasiones se les conoce como “coléricos”). Los empleados también deben aprender a mitigar el enojo, disminuir la ansiedad y la presión (especialmente cuando el cliente tiene una buena razón para enojarse por el desempeño de la empresa).

Según Stephen Grove, Raymond Fisk y Joby John, “parece que vivimos en la era del enojo”, y señalan una disminución general de la civilidad.³⁵ Estos autores sugieren que las conductas agresivas se aprenden a través de la socialización, como respuestas apropiadas ante ciertas situaciones. Una investigación realizada por Roger Bougie y sus colaboradores determinó que el enojo y la insatisfacción son emociones cualitativamente diferentes. Mientras los clientes insatisfechos tenían una sensación de incumplimiento o “pérdida”, y querían descubrir qué o quién era responsable de lo ocurrido, los clientes enojados pensaban que la situación era injusta, querían regresar a la empresa y lastimar a alguien.³⁶

Figura 8.3
Las confrontaciones
entre los clientes y los
empleados de servicio
pueden subir de tono
fácilmente



El problema de la “violencia aérea” ha llamado la atención, en particular los últimos años, debido al riesgo que representa para individuos inocentes (vea Perspectivas de servicio 8.2). Blair Berkeley y Mohammad Ala señalan que, incluso antes de los eventos del 11 de septiembre de 2001, los pasajeros violentos eran considerados el principal problema de seguridad de la industria de las aerolíneas.³⁷

¿Qué debe hacer un empleado cuando un cliente agresivo ignora los intentos de resolver la situación? En un ambiente público, la prioridad consiste en alejar al individuo de los otros clientes. En ocasiones los supervisores se ven obligados a intervenir en disputas entre clientes y miembros del personal; otras veces deben apoyar las acciones de los empleados. Si un cliente asalta físicamente a un empleado puede ser necesario llamar a los oficiales de seguridad o a la policía. Algunas empresas tratan de encubrir este tipo de eventos por temor a una mala publicidad. Sin embargo, otras se sienten obligadas a hacer público el apoyo a sus empleados, como el gerente de Body Shop, que le ordenó a un cliente malhumorado que saliera de la tienda al decirle: “No toleraré su agresividad hacia mi personal”.

La agresión telefónica plantea un desafío diferente. Es sabido que hay empleados de servicio que cuelgan el teléfono a los clientes enojados, pero eso no resuelve el problema. Los clientes bancarios, por ejemplo, tienden a molestarse cuando se enteran de que un cheque fue devuelto por falta de fondos (lo que significa que han violado las reglas) o que les fue negada la solicitud de un préstamo. Una forma de manejar a los clientes que continúan regañando a un empleado por teléfono consiste en que este último diga con firmeza: “Esta conversación no nos está llevando a ninguna parte. ¿Por qué no llama nuevamente en unos minutos, cuando haya tenido tiempo de asimilar la información?”. En muchos casos lo que se necesita exactamente es tiempo para reflexionar.

PERSPECTIVAS DE SERVICIO 8.2

Violencia aérea: los pasajeros rebeldes constituyen un problema continuo

Al término “violencia al volante”, acuñado en 1988 para describir a los conductores enojados y agresivos que amenazaban a otros conductores, se une el término “violencia aérea”, que describe el comportamiento de pasajeros violentos y rebeldes que ponen en peligro a ayudantes de vuelo, pilotos y a otros pasajeros. Sólo una pequeña fracción de los pasajeros muestra violencia aérea, según los reportes aproximadamente 5,000 veces al año, pero cada incidente en el aire puede afectar la comodidad y la seguridad de cientos de personas.

Aunque el terrorismo es una preocupación continua, los pasajeros fuera de control también son un riesgo para la seguridad. En un vuelo de Orlando, Florida, a Londres, un pasajero en estado de ebriedad estrelló una pantalla de video y trató de romper una ventana, mientras les decía a los demás pasajeros que estaban a punto de “salir volando y morir”. La tripulación lo amarró y el avión hizo un aterrizaje no programado en Bangor, Maine, donde la policía lo arrestó. Otra parada inesperada en Bangor involucró a un narcotraficante que iba de Jamaica a los Países Bajos. Cuando un globo lleno de cocaína se rompió en su estómago, enloqueció, rompió la puerta de un baño y tomó de la garganta a una pasajera.

En un vuelo de Londres a España, un pasajero que ya estaba ebrio al momento de abordar, se enojó cuando una sobrecarga le indicó que no podía fumar en el baño y después se rehusó a servirle otro trago. Más tarde, el individuo lo golpeó en la cabeza con una botella de vodka (se necesitaron 18 puntadas para cerrar la herida), antes de que otros pasajeros lo sujetaran. Otros incidentes peligrosos incluyen aventarles café caliente a los sobrecargos, golpear en la cabeza a un copiloto, intentos de entrar en la cabina del piloto, aventar a un sobrecargo a una distancia de tres filas de asientos y el intento de abrir una puerta de emergencia en pleno vuelo. En un vuelo dentro de Estados Unidos, que tuvo un resultado trágico, los pasajeros sujetaron y al final asfixiaron a un pasajero violento después de que estuvo pateando la puerta de la cabina del piloto 20 minutos antes de aterrizar en Salt Lake City, Utah.

Un número cada vez mayor de aerolíneas están demandando a las personas que se ponen violentas en el vuelo. Northwest Airlines prohibió volar en sus aviones de manera permanente a tres viajeros violentos. British Airways entrega “tarjetas de advertencia” a cualquier pasajero que pierda peligrosamente el control. Las celebridades no son inmunes a la violencia aérea. La estrella de rock Courtney Love culpó a su “sucía boca” después de ser arrestada al llegar a Londres por conducta inadecuada en un vuelo desde Los Ángeles. Algunas aerolíneas utilizan restricciones físicas para someter a los pasajeros que pierden el control, hasta que pueden entregarlos a las autoridades aeroportuarias.

En abril de 2000, el Congreso de Estados Unidos incrementó la pena civil de la violencia aérea de 1,100 a 25,000 dólares para prevenir que los pasajeros se comporten de manera inadecuada. También se pueden imponer sanciones criminales, desde una multa de 10,000 dólares hasta 20 años de cárcel, en los incidentes más graves. Algu-

nas aerolíneas se han mostrado renuentes a publicar esta información por temor a dar una imagen de confrontación o intimidación. Sin embargo, la aplicación evidente de precauciones de seguridad antiterroristas ha hecho que sea más aceptable el endurecimiento de los procedimientos diseñados para controlar y castigar la violencia aérea.

¿Cuáles son las causas de la violencia aérea? Los sentimientos psicológicos de pérdida de control o problemas con las figuras de autoridad pueden ser factores causales del comportamiento violento en muchos ambientes de servicio. Los investigadores sugieren que los viajes aéreos, en particular, se han vuelto cada vez más estresantes como resultado de vuelos más hacinados y más largos; es probable que las propias aerolíneas hayan contribuido al problema al colocar las filas de asientos más cerca unas de otras y al no dar explicaciones para los retrasos. Algunos hallazgos sugieren que los factores de riesgo para el estrés de viaje incluyen la ansiedad y una personalidad propensa al enojo; también indican que viajar en rutas desconocidas provoca más estrés que los viajes en rutas familiares. Otro factor puede ser la restricción del tabaquismo. Sin embargo, el abuso del alcohol está presente en la mayoría de los incidentes.

Las aerolíneas están capacitando a sus empleados para el manejo de individuos violentos y para que identifiquen a los pasajeros problemáticos antes de que empiecen a causar problemas graves. Algunas líneas ofrecen sugerencias específicas a los viajeros para que puedan relajarse durante los vuelos largos. Incluso algunas aerolíneas han considerado la posibilidad de ofrecer parches de nicotina a los pasajeros que se sienten desesperados por fumar, pero que no pueden hacerlo. El incremento de la seguridad en los vuelos está disminuyendo la conducta violenta, pero la preocupación por los pasajeros violentos en tierra sigue en aumento. Una encuesta realizada en Australia, con empleados de aeropuertos, reveló que el 96 por ciento del personal había experimentado violencia aérea en el trabajo: el 31 por ciento de los agentes había experimentado algún tipo de violencia aérea todos los días y 35 por ciento había sido testigo de ella semanalmente; el 70 por ciento había visto a un pasajero amenazar a un agente o a otro pasajero, el 32 por ciento había visto a un pasajero agredir físicamente a otro agente o a un pasajero, y el 15 por ciento de los agentes reportó haber sido tocado o agredido físicamente por un pasajero.

Fuentes: basado en información de múltiples fuentes, incluyendo: Daniel Eisenberg, “Acting Up in the Air”, *Time*, 21 de diciembre, 1998; “Air Rage Capital: Bangor Becomes Nation’s Flight Problem Drop Point”, *The Baltimore Sun*, artículo adquirido, septiembre de 1999; Melanie Trotman y Chip Cummins, “Passenger’s Death Prompts Calls for Improved ‘Air Rage’ Procedures”, *The Wall Street Journal*, 26 de septiembre de 2000; Blair J. Berkley y Mohammad Ala, “Identifying and Controlling Threatening Airline Passengers”, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42 (agosto-septiembre, 2001): 6-24; www.airsafe.com/issues/rage.htm, revisado el 16 de enero de 2006; Australian Services Union, www.asu.asn.au/media/airlines_general/20031021_airsage.html, revisado el 16 de enero de 2006.

Los vengadores familiares

Las personas que se ponen a discutir (o algo peor) con otros clientes, a menudo miembros de su propia familia, conforman una subcategoría de individuos violentos a los que llamamos “vengadores familiares”. La intervención de los empleados puede calmar la situación o empeorarla. Algunas situaciones requieren de un análisis detallado y de una respuesta medida de forma cuidadosa. Otras, como ocurre cuando los clientes inician una pelea de comida en un buen restaurante (sí, estas cosas ocurren), requieren de una respuesta casi inmediata. Es necesario que los gerentes de servicio que enfrentan estas situaciones estén preparados para pensar fríamente y actuar rápido.

El vándalo

El nivel de abuso físico al que pueden verse sometidas las instalaciones y los equipos es realmente sorprendente. Los individuos derraman debidas y dibujan graffitis en el interior y exterior de los cajeros automáticos; queman con cigarrillos los tapetes, manteles y colchas; rompen los asientos de los autobuses y el mobiliario de los hoteles; arrancan los auriculares de los teléfonos; dañan los automóviles de otros clientes; rompen vidrios y telas. La lista es casi interminable. Desde luego, los clientes no causan todo el daño; jóvenes aburridos o ebrios son fuente de gran parte del vandalismo exterior. Además, se sabe que algunos empleados descontentos cometen sabotajes. Sin embargo, gran parte del problema lo originan clientes que deciden comportarse mal. En ocasiones se puede culpar al alcohol y a las drogas, aunque también contribuyen los problemas psicológicos y la falta de cuidado. Además hay ocasiones en las que clientes insatisfechos, que se sienten maltratados por el proveedor del servicio, tratan de vengarse de alguna forma.

La mejor cura para el vandalismo es la prevención. Mayores medidas de seguridad desaniman a algunos vándalos. Una buena iluminación ayuda, al igual que áreas públicas con un diseño abierto. Las empresas pueden elegir superficies agradables que también resistan los ataques de vándalos, cubiertas protectoras para equipos y mobiliario resistente. Educar a los clientes sobre el uso apropiado del equipo (en lugar de luchar contra él) y advertirlos acerca de productos frágiles, reduce la probabilidad de abuso o de un manejo descuidado. Además, hay sanciones económicas: depósitos de seguridad o acuerdos firmados donde los clientes aceptan pagar por cualquier daño que causen.

¿Qué deben hacer los gerentes si la prevención no funciona y resulta algún daño? Si se atrapa al culpable, primero deben aclarar si hubo alguna circunstancia atenuante (porque los accidentes ocurren). Las sanciones por daños deliberados van desde una advertencia hasta un proceso judicial. En lo que respecta al daño físico, lo mejor es repararlo con rapidez (dentro de cualquier limitación impuesta por aspectos legales o del seguro). El gerente general de una empresa de autobuses tuvo la idea correcta cuando dijo: “Si uno de nuestros autobuses es víctima de vandalismo, ya sea una ventana rota, un asiento cortado o graffiti en el techo, lo llevamos a servicio de inmediato para que nadie lo vea. ¡De otra manera, les das la misma idea a otros cinco individuos tan tontos que no se les ocurrió hacerlo desde el principio!”.

El moroso

Si dejamos a un lado a los individuos que no tiene intenciones de pagar desde el principio (a los que denominamos “ladrones”), hay muchas razones por las que los clientes no pagan por los servicios que han recibido. Nuevamente, la mejor cura es la prevención. Un número creciente de empresas insisten en los prepagos. Cualquier tipo de venta de boletos es un buen ejemplo. Las empresas de marketing directo le piden su número de tarjeta de crédito mientras toman su pedido, al igual que la mayoría de los hoteles cuando hacen una reservación. La siguiente mejor solución es presentarle al cliente la factura inmediatamente después de completar el servicio. Si la factura será enviada por correo, la empresa debe mandarla de inmediato, mientras el servicio está fresco en la mente del cliente.

No todo delincuente aparente es un moroso incurable. Quizás haya una buena razón para el retraso del pago y sea posible hacer un arreglo aceptable. Una cuestión fundamental es evaluar si un método personalizado como éste puede justificar el costo con respecto a los resultados obtenidos al contratar los servicios de una agencia de cobro. También puede haber otros aspectos importantes. Si los problemas del cliente son sólo temporales, ¿qué valor tiene a largo plazo el hecho de mantener la relación? ¿El hecho de ayudar al cliente a resolver las cosas provocará una ventaja competitiva y una comunicación positiva de boca en boca? Estas decisiones son cuestión de juicio, pero si la creación y mantenimiento de relaciones a largo plazo es la meta principal de la empresa, vale la pena estudiarlas.

REVELACIONES DE LA INVESTIGACIÓN 8.1

Clasificación de los clientes difíciles en hoteles, restaurantes y bares

Para conocer más sobre el comportamiento disfuncional de los clientes en la industria de la hospitalidad, Lloyd Harris y Kate Reynolds, de Cardiff University en Gales, desarrollaron un proyecto de investigación para identificar y clasificar los distintos tipos de conductas inadecuadas. Se realizaron entrevistas abiertas, la mayoría de una hora de duración (en algunos casos de más tiempo), con 31 gerentes, 46 empleados de contacto y 29 clientes. Estas entrevistas se realizaron en 19 hoteles (todos tenían restaurantes y bares), 13 restaurantes y 16 bares. Se utilizó un plan de muestreo propositivo, con el objetivo de seleccionar individuos con mucha experiencia y conocimientos sobre encuentros de servicio. Todos los encuestados habían enfrentado, o cometido, lo que podrían considerarse conductas de cliente difícil, y se les pidió que dieran detalles sobre incidentes específicos. En total, los 106 encuestados generaron 417 incidentes críticos.

Con base en un análisis de estos incidentes, Harris y Reynolds clasificaron ocho tipos de comportamiento:

1. *Escritores de cartas de compensación*, quienes de manera deliberada y fraudulenta escriben a los departamentos centralizados de servicio al cliente, expresando quejas totalmente injustificadas con la idea de recibir un cheque o un vale de regalo.
2. *Cientes indeseables*, cuyo comportamiento se divide en tres subgrupos: a) conducta exasperante de “jóvenes difíciles” y “vengadores familiares”; b) conducta criminal, que generalmente involucra venta de drogas o prostitución, y c) individuos sin hogar que utilizan las instalaciones de una empresa y roban la comida a otros clientes.
3. *Abusadores de propiedad*, los cuales dañan instalaciones y roban artículos, generalmente para guardarlos como recuerdos.

4. *Empleados de servicios (fuera del trabajo)*, los cuales saben cómo operar el sistema para su propio beneficio como clientes y deliberadamente trastornan los encuentros de servicio, ya sea por una ganancia económica o simplemente para causar problemas al personal que tiene contacto con el cliente.
5. *Cientes vengativos*, los cuales se tornan violentos hacia la gente o hacia la propiedad, posiblemente debido a una supuesta injusticia.
6. *Abusadores orales*, que incluyen a los quejosos profesionales que buscan compensaciones y a los “buscadores de ego” que sienten placer al ofender al personal o a otros clientes.
7. *Abusadores físicos*, que dañan físicamente al personal que tiene contacto con los clientes.
8. *Abusadores sexuales*, que a menudo actúan en grupos, acosan sexualmente al personal de contacto, ya sea de manera verbal o conductual.

Algunas de estas conductas, la escritura de cartas y el abuso de propiedades, son de naturaleza encubierta (es decir, no son evidentes para otros en el momento en que se realizan). Ciertas causas subyacentes se dividen en varias categorías, que incluyen el deseo de ganancias personales, embriaguez, problemas psicológicos y dinámicas grupales negativas.

En la tabla A se muestra el porcentaje de empleados y clientes que reportan incidentes dentro de cada categoría. Con excepción de la categoría “clientes indeseables”, es interesante notar que los incidentes de la columna de los clientes son autorreportes de la mala conducta de los propios encuestados.

Tabla A. Porcentaje por categoría de encuestados que reportan incidentes

CATEGORÍA	EMPLEADOS	CLIENTES
Escritores de cartas de compensación	30%	20%
Cientes indeseables	39	47
Abusadores de propiedad	51	20
Empleados de servicios (fuera del trabajo)	11	11
Cientes vengativos	30	22
Abusadores orales	92	70
Abusadores físicos	49	20
Abusadores sexuales	38	0

Los informes literales del comportamiento de los clientes difíciles reportados en este estudio representan una lectura sombría e incluso atemorizante. En particular, demuestran los desafíos que imponen a los gerentes y al personal los clientes manipuladores que buscan ganancias

económicas y las conductas abusivas de individuos que en ocasiones actúan en grupos, animados por el alcohol, los cuales parecen no sentirse limitados por las normas sociales tradicionales.

Fuente: adaptado de Lloyd C. Harris y Kate L. Reynolds, “Jaycustomer Behavior: An Exploration of Types and Motives in the Hospitality Industry”, *Journal of Service Marketing*, 18, No. 5 (2004): 339-357.

Consecuencias del comportamiento disfuncional de los clientes

Lloyd Harris y Kate Reynolds consideran que el comportamiento disfuncional de los clientes tiene consecuencias para el personal de contacto, para otros clientes y para la propia empresa.³⁸ Los empleados que son víctimas de abuso no sólo pueden verse afectados negativamente en su estado de ánimo a corto plazo, sino que pueden sufrir un daño psicológico a largo plazo. Su propia conducta también puede tener connotaciones negativas, como tomar venganza de los clientes abusivos. Su motivación puede verse afectada, dañando tanto la productividad como la calidad.

Las consecuencias para los clientes pueden ser positivas o negativas. Es probable que otros clientes apoyen a un empleado al que consideran víctima de abuso; sin embargo, la mala conducta también puede ser contagiosa, provocando que la situación empeore conforme intervienen más individuos. De manera más general, verse expuestos a incidentes negativos puede echar a perder la experiencia de consumo de muchos clientes, incluso provocando que dejen de utilizar el servicio en cuestión. Las empresas sufren económicamente cuando empleados desmotivados ya no trabajan de forma tan eficiente y eficaz como antes o cuando se ven obligados a tomar un permiso médico. También puede haber pérdidas económicas directas por la restitución de propiedad robada o dañada, por costos legales y por el pago de reclamos fraudulentos.

Como sugiere la discusión anterior sobre la violencia aérea, es probable que la naturaleza del comportamiento del cliente difícil esté determinada por las características de la industria de servicios en que ocurre. El apartado de Revelaciones la investigación 8.1 habla sobre un estudio de clientes difíciles en la industria de la hospitalidad.

Implicaciones en el diseño y administración de servicios

Cuando los clientes acuden al local de servicios e interactúan con las instalaciones y el personal su comportamiento puede tener implicaciones cruciales para la eficacia y rentabilidad de la empresa. El riesgo se incrementa en un ambiente de alto contacto en el que muchos otros clientes están presentes al mismo tiempo. El mal comportamiento de algunos clientes difíciles es premeditado, pero en otros casos es situacional. El diseño de un proceso que disminuya el riesgo de fracaso, que elimine los pasos que no añaden valor para los clientes, que evite esperas indeseables y que mantenga un entorno físico cómodo, puede ayudar a reducir algunos de los factores que generan el enojo y la frustración de los clientes.

CONCLUSIÓN

En este capítulo destacamos la importancia del diseño y administración de los procesos de servicio, que son fundamentales para crear el producto de servicio y para determinar la experiencia del cliente. Estudiamos profundamente la elaboración de diagramas como una herramienta poderosa para entender, documentar, analizar y mejorar los procesos de servicio. Los diagramas ayudan a identificar y reducir puntos de falla del

servicio y también proporcionan información importante para el rediseño de los procesos del mismo.

Una parte relevante del diseño de procesos es la definición de los papeles que los clientes deben desempeñar en la producción de servicios. Es necesario determinar qué nivel de participación desean, y los clientes deben sentirse motivados y aprender a desempeñar su papel en la entrega del servicio.

PREGUNTAS DE REPASO

1. ¿Qué papel juega la elaboración de diagramas en el diseño, administración y rediseño de los procesos de servicios?
2. ¿De qué manera se pueden utilizar procedimientos a prueba de fallas para reducir los errores de servicio?
3. Describa la forma en que los diagramas ayudan a identificar la relación que hay entre el servicio básico y los servicios complementarios.
4. ¿De qué manera la creación y la evaluación de un plano de servicio ayuda a los gerentes a entender el papel del tiempo en la prestación del servicio?
5. ¿Por qué es necesario el rediseño periódico de los procesos y cuáles son los principales tipos de rediseño de procesos de servicios?
6. ¿Por qué es necesario diseñar el papel que tendrá el cliente como coproductor en los procesos de servicios? ¿Cuáles son las implicaciones de considerar a los clientes como empleados parciales?
7. Explique cuáles son los factores que provocan que a los clientes les gusten o les disgusten las tecnologías de auto-servicio.
8. ¿Cuáles son los distintos tipos de clientes difíciles y de qué manera puede una empresa de servicios manejar el comportamiento de este tipo de consumidores?

EJERCICIOS DE APLICACIÓN

1. Repase el diagrama de la visita a un restaurante de la figura 8.1. Identifique varios ODE posibles en cada paso del proceso en el escenario. Considere posibles causas subyacentes de cada fracaso potencial y sugiera formas para eliminar o disminuir estos problemas.
2. Prepare un diagrama para un servicio con el que esté familiarizado. Una vez que lo termine, considere a) cuáles son los indicios tangibles o indicadores de calidad desde la perspectiva del cliente, considerando la línea de visibilidad; b) si todos los pasos del proceso son necesarios; c) qué tanto es posible y aconsejable la estandarización a lo largo del proceso; d) la localización de posibles puntos de falla y la manera en que pueden diseñarse a partir del proceso, o cuáles procedimientos de recuperación del servicio podrían introducirse, y e) cuáles son las posibles medidas del desempeño del proceso.
3. Observe en un supermercado a compradores que utilicen las máquinas registradoras de autoservicio y compárenlos con compradores que utilicen los servicios de un cajero. ¿Qué diferencias observa? ¿Cuántos de estos autoservicios presentan dificultades y de qué manera resuelven los clientes el problema?
4. Localice una página de Internet que sea excepcionalmente fácil de usar y otra que no lo sea. ¿Cuáles son los factores que determinan que la experiencia del usuario sea satisfactoria y cuáles que sea frustrante? Dé recomendaciones para mejorar el segundo sitio web.
5. Identifique el posible comportamiento de clientes difíciles en un servicio de su elección. ¿Qué tipo de conductas inadecuadas se están cometiendo y cuáles son las implicaciones para a) el proveedor del servicio y b) los otros clientes? ¿Cómo se podría diseñar el proceso de servicio para disminuir o controlar el mal comportamiento específico de los clientes difíciles que usted identificó?

NOTAS

1. Veá G. Lynn Shostack, "Understanding Services Through Blueprinting", en T. Schwartz *et al.*, *Advances in Services Marketing and Management*, 1992, Greenwich, CT: JAI Press, 1992, pp. 75-90.
2. G. Lynn Shostack, "Designing Services That Deliver", *Harvard Business Review* (enero-febrero, 1984): 133-139.
3. Jane Kingman-Brundage, "The ABCs of Service System Blueprinting", en M. J. Bitner y L. A. Crosby (eds.), *Designing a Winning Service Strategy*, Chicago: American Marketing Association, 1989.
4. David Maister, ahora presidente de Maister Associates, acuñó el término ODE cuando trabajaba como profesor en Harvard Business School en la década de 1980.
5. Veá, por ejemplo, Eric J. Arnould y Linda L. Price, "River Magic: Extraordinary Experience and the Extended Service Encounter", *Journal of Consumer Research*, 20 (junio, 1993): 24-25; Arnould y Price, "Collaring the Cheshire Cat: Studying Customers' Services Experience Through Metaphors", *The Service Industries Journal*, 16 (octubre, 1996): 421-442; Nick Johns y Phil Tyas, "Customer Perceptions of Service Operations: Gestalt, Incident or Mythology?", *The Service Industries Journal*, 17 (julio, 1997): 474-488.
6. "How Marriott Makes a Great First Impression", *The Service Edge*, 6 (mayo, 1993): 5.
7. Lisa Bannon, "Plastic Surgeons Are Told to Pay More Attention to Appearances", *The Wall Street Journal*, 15 de marzo de 1997, p. B1.
8. David E. Hansen y Peter J. Danaher, "Inconsistent Performance During the Service Encounter: What's a Good Start Worth?", *Journal of Service Research*, 1 (febrero, 1999): 227-235; Richard B. Chase y Sriram Dasu, "Want to Perfect Your Company's Service? Use Behavioral Science". *Harvard Business Review*, 79 (junio, 2001): 78-85.
9. En parte basado en Richard B. Chase y Douglas M. Stewart, "Make Your Service Fail-Safe", *Sloan Management Review* (primavera, 1994): 35-44.
10. Jochen Wirtz y Monica Tomlin, "Institutionalizing Customer-Driven Learning Through Fully Integrated Customer Feedback Systems", *Managing Service Quality*, 10, No. 4 (2000): 205-215.
11. Mitchell T. Rabkin, citado en Christopher H. Lovelock, *Product Plus*, Nueva York, McGraw-Hill, 1994, pp. 354-355.
12. Thomas Mucha, "The Payoff for Trying Harder", *Business 2.0* (julio, 2002): 84-86.
13. Veá, por ejemplo, Michael Hammer y James Champy, *Reengineering the Corporation*, Nueva York: Harper Business, 1993.
14. Esta sección se basa parcialmente en Leonard L. Berry y Sandra K. Lampo, "Teaching an Old Service New Tricks-The Promise of Service Redesign", *Journal of Service Research*, 2, No. 3 (febrero, 2000): 265-275. Berry y Lampo identificaron los siguientes cinco conceptos de rediseño de servicios: autoservicio, servicio directo, preservicio, paquete de servicio y servicio físico. Nosotros ampliamos algunos de estos conceptos en esta sección para abarcar una mayor parte de dos aspectos que mejoran la productividad del rediseño de procesos, como la eliminación de los pasos que no añaden valor en todas las etapas de la prestación del servicio.
15. D. Bovet y J. Martha, *Breaking the Supply Chain to Unlock Hidden Profits*, Nueva York: John Wiley & Sons, 2000.
16. L. Cherbakov, G. Galambos, R. Harishankar, S. Kalyana y G. Rackham, "Impact of Service Orientation at the Business Level", *IBM Systems Journal*, 44, No. 4 (2005): 653-668.
17. Amy Risch Rodie y Susan Schultz Klein, "Customer Participation in Services Production and Delivery", en T. A. Schwartz y D. Iacobucci (eds.), *Handbook of Service Marketing and Management*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2000, pp. 111-125.
18. Mary Jo Bitner, William T. Faranda, Amy R. Hubbert y Valarie A. Zeithaml, "Customer Contributions and Roles in Service Delivery", *International Journal of Service Industry Management*, 8, No. 3 (1997): 193-205.

19. Matthew L. Meuter, Amy L. Ostrom, Robert I. Roundtree y Mary Jo Bitner, "Self-Service Technologies: Understanding Customer Satisfaction with Technology-Based Service Encounters", *Journal of Marketing*, 64 (julio, 2000): 50-64.
20. Matthew L. Meuter, Mary Jo Bitner, Amy L. Ostrom y Stephen W. Brown, "Choosing Among Alternative Service Delivery Modes: An Investigation of Customer Trial of Self-Service Technologies", *Journal of Marketing*, 69 (abril, 2005): 61-83.
21. Pratibha A. Dabholkar, "Consumer Evaluations of New Technology-Based Self-Service Options: An Investigation of Alternative Models of Service Quality", *International Journal of Research in Marketing*, 13 (1996): 29-51; Mary Jo. Bitner, Stephen W. Brown y Matthew L. Meuter, "Technology Infusion in Service Encounters", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28, No. 1 (2000): 138-149; Pratibha A. Dabholkar, L. Michelle Bobbitt y Eun-Ju Lee, "Understanding Consumer Motivation and Behavior Related to Self-Scanning in Retailing", *International Journal of Service Industry Management*, 14, No. 1 (2003): 59-95.
22. David G. Mick y Susan Fournier, "Paradoxes of Technology: Consumer Cognizance, Emotions, and Coping Strategies", *Journal of Consumer Research*, 25 (septiembre, 1998): 123-143.
23. James M. Curran, Matthew L. Meuter y Carol G. Surprenant, "Intentions to Use Self-Service Technologies: A Confluence of Multiple Attitudes", *Journal of Service Research*, 5 (febrero, 2003): 209-224.
24. Meuter *et al.*, "Self-Service Technologies" (2000); Mary Jo Bitner, "Self-Service Technologies: What Do Customers Expect?", *Marketing Management* (primavera, 2001): 10-11.
25. Kortney Stringer, "Have a Pleasant Trip: Eliminate All Human Contact", *The Wall Street Journal*, 31 de octubre de 2002.
26. Jeffrey F. Rayport y Bernard J. Jaworski, "Best Face Forward", *Harvard Business Review*, 82 (diciembre, 2004).
27. Neeli Bendapudi y Robert P. Leone, "Psychological Implications of Customer Participation in Co-production", *Journal of Marketing*, 67 (enero, 2003): 14-28.
28. Bitner, "Self-Service Technologies", (2001).
29. David E. Bowen, "Managing Customers as Human Resources in Service Organizations", *Human Resources Management*, 25, No. 3 (1986): 371-383.
30. Benjamin Schneider y David E. Bowen, *Winning the Service Game*, Boston: Harvard Business School Press, 1995, p. 85.
31. Stephen S. Tax, Mark Colgate y David E. Bowen, "How to Prevent Customers from Failing", *MIT Sloan Management Review*, 47 (primavera, 2006): 30-38.
32. Bonnie Farber Canziani, "Leveraging Customer Competency in Service Firms", *International Journal of Service Industry Management*, 8 No. 1 (1997): 5-25.
33. Kim Painter, "Cutting Ties to Vexing Patients", *USA Today*, 14 de enero de 2003, p. 8D.
34. Esta sección es una adaptación de Christopher Lovelock, *Product Plus*, Nueva York: McGraw-Hill, 1994, cap. 15.
35. Stephen J. Grove, Raymond P. Fisk y Joby John, "Surviving in the Age of Rage", *Marketing Management* (marzo/abril, 2004): 41-46.
36. Roger Bougie, Rik Pieters y Marcel Zeelenberg, "Angry Customers Don't Come Back, They Get Back: The Experience and Behavioral Implications of Anger and Dissatisfaction in Services", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31, No. 4 (2003): 377-393.
37. Blair J. Berkley y Mohammad Ala, "Identifying and Controlling Threatening Airline Passengers", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42 (agosto-septiembre, 2001): 6-24.
38. Lloyd C. Harris y Kate L. Reynolds, "The Consequences of Dysfunctional Customer Behavior", *Journal of Service Research*, 6 (noviembre, 2003): 144-161; Lloyd C. Harris y Kate L. Reynolds, "Jaycustomer Behavior: An Exploration of Types and Motives in the Hospitality Industry", *Journal of Services Marketing*, 18, No. 5 (2004): 339-357.

Capítulo

9

Equilibrio entre la demanda y la capacidad productiva

Equilibrar el lado de la demanda y el de la capacidad de una industria de servicios no es fácil, y que un gerente lo consiga o no marca la diferencia.

EARL SASSER

Ellos también sirven al que se queda de pie y espera.

JOHN MILTON

Las fluctuaciones en la demanda constituyen un importante desafío para muchos tipos de empresas de servicios de capacidad limitada, incluyendo a las aerolíneas, los restaurantes, los centros vacacionales, los servicios de mensajería, las empresas de consultoría, los teatros y los centros de atención telefónica. Estas fluctuaciones en la demanda, cuya duración varía desde una estación completa del año hasta una hora, ponen a prueba el uso frecuente de los activos de producción, reduciendo la rentabilidad. Al trabajar en colaboración con los gerentes de operaciones y recursos humanos, los mercadólogos de servicios son capaces de desarrollar estrategias para equilibrar la demanda y la capacidad de crear beneficios para los clientes, así como aumentar las utilidades de la empresa.

En este capítulo estudiamos la naturaleza de la oferta y la demanda en los servicios, y abordamos las siguientes preguntas:

1. ¿A qué se refiere el término "capacidad" en un contexto de servicios, y cómo se mide?
2. ¿Se pueden predecir las variaciones en la demanda e identificar sus causas?
3. ¿De qué manera se pueden utilizar técnicas de administración de la capacidad para ajustarse a las variaciones de la demanda?
4. ¿Cuáles estrategias de marketing están disponibles para suavizar las fluctuaciones en la demanda?
5. Si los clientes deben esperar por el servicio, ¿qué se puede hacer para que esta actividad les sea menos gravosa?
6. ¿Cuáles aspectos participan en el diseño de un sistema eficaz de reservaciones?

LAS FLUCTUACIONES EN LA DEMANDA AMENAZAN LA PRODUCTIVIDAD DEL SERVICIO

La mayoría de los servicios son perecederos y generalmente no se pueden almacenar para venderlos después. Esto plantea un reto a cualquier servicio de capacidad limitada que enfrenta amplias oscilaciones en la demanda. El problema es mayor entre los servicios de proceso hacia personas o posesiones físicas, como la transportación, el hospedaje, los servicios de comida, la reparación y mantenimiento, el entretenimiento y la atención médica. También afecta a los servicios de proceso de la información con un uso intenso de mano de obra que enfrenta cambios cíclicos en la demanda. Dos ejemplos son la contabilidad y la preparación de los impuestos.

El uso efectivo de la capacidad productiva es uno de los secretos del éxito en estos negocios. La meta no debe ser utilizar al personal, la mano de obra, el equipo y las instalaciones lo más posible, sino usarlos de la manera más *productiva*. Al mismo tiempo, no se debe permitir que la búsqueda de productividad disminuya la calidad del servicio y degrade la experiencia del cliente.

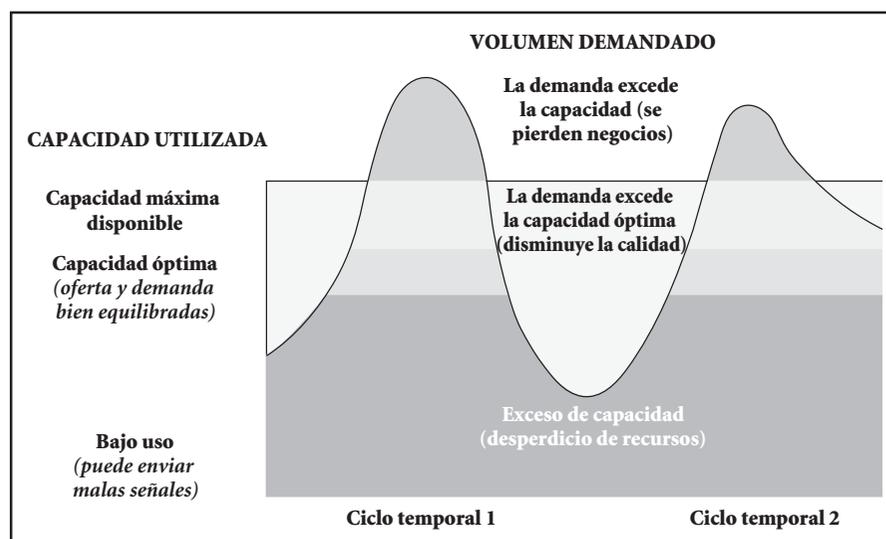
De exceso de demanda a exceso de capacidad

El problema es conocido. “¡O celebramos un festín o nos morimos de hambre!”, dice el gerente. “En los periodos pico desilusionamos a los clientes potenciales al rechazarlos. Y en los periodos bajos, nuestras instalaciones están ociosas, nuestros empleados inactivos y aburridos y nosotros perdemos dinero”.

En un momento dado, un servicio de capacidad fija puede enfrentarse a una de las siguientes cuatro situaciones (vea la figura 9.1):

- **Exceso de demanda.** El nivel de demanda excede la máxima capacidad disponible, con el resultado de que se les niega el servicio a algunos clientes y se pierden negocios.
- **La demanda excede a la capacidad óptima.** Nadie es rechazado, pero las condiciones están saturadas y es probable que los clientes perciban un deterioro en la calidad del servicio y que se sienten insatisfechos.
- **La oferta y la demanda están bien equilibradas al nivel de capacidad óptima.** El personal y las instalaciones están ocupados sin sobrecargarse, y los clientes reciben un buen servicio sin demoras.
- **Exceso de capacidad.** La demanda está por debajo de la capacidad óptima y los recursos productivos están subutilizados, lo que provoca una baja productividad. La disminución del uso plantea el riesgo de que los clientes se sientan defraudados con la experiencia o que tengan dudas acerca de la viabilidad del servicio.

Figura 9.1
Implicaciones de las variaciones de la demanda con relación a la capacidad



A veces la capacidad óptima y la máxima son la misma. En un teatro o en un estadio deportivo lo mejor es lograr un lleno total, porque esto estimula a los actores y a los jugadores, y crea una sensación de emoción y participación por parte del público. ¿Cuál es el resultado neto? Una experiencia más satisfactoria para todos. Sin embargo, en la mayoría de los servicios es probable que usted considere que recibe un mejor servicio si el local no está operando a toda su capacidad. La calidad del servicio de un restaurante, por ejemplo, a menudo disminuye cuando todas las mesas están ocupadas, porque el personal está apurado y hay una mayor posibilidad de errores o demoras. Asimismo, si viaja solo en un avión en el que casi todos los asientos están ocupados, tenderá a sentirse más cómodo si el asiento de junto está vacío. Cuando los talleres de reparación y mantenimiento están completamente ocupados, puede haber retrasos y no habrá un espacio en el sistema que permita afrontar problemas inesperados al realizar trabajos específicos.

Hay dos métodos básicos para el problema de la fluctuación en la demanda. Uno consiste en ajustar el nivel de la capacidad para cubrir las variaciones en la misma. Este método requiere la comprensión de lo que constituye la capacidad productiva y la manera en que se puede incrementar o disminuir. El segundo método consiste en administrar el nivel de la demanda por medio de estrategias de marketing que suavicen los picos y llenen los vacíos para generar un flujo más consistente de solicitudes de servicio. Muchas empresas utilizan una mezcla de ambos métodos.¹

MUCHAS EMPRESAS DE SERVICIOS TIENEN CAPACIDAD LIMITADA

A menudo la capacidad de una empresa está limitada para atender a clientes adicionales en un momento dado. Las empresas de servicios también pueden estar limitadas en términos de ser incapaces de reducir su capacidad productiva durante periodos de baja demanda. En general, las organizaciones que realizan procesos físicos como el proceso hacia las personas o las posesiones son más propensas a enfrentar limitaciones en su capacidad, que las que realizan procesos basados en información. Por ejemplo, una estación de radio podría tener un alcance geográfico limitado debido a la fuerza de su señal, aunque dentro de ese radio cualquier cantidad de escuchas puedan sintonizar la estación.

Definición de la capacidad productiva

¿A qué nos referimos con *capacidad productiva*? El término se refiere a los recursos o activos que una empresa puede utilizar para crear bienes y servicios. En un contexto de servicios, la capacidad productiva puede adoptar varias formas:

1. Las *instalaciones físicas diseñadas para albergar a los clientes* y utilizadas para entregar servicios de proceso hacia las personas o servicios de proceso de estímulos mentales. Algunos ejemplos son las clínicas médicas, los hoteles, los aviones para pasajeros y los salones de clase de las universidades. La principal limitante de la capacidad se podría definir en términos de mobiliario como camas, habitaciones o asientos. En algunos casos, por razones de salud o de seguridad, los reglamentos locales pueden establecer un límite máximo de personas permitidas.
2. Las *instalaciones físicas diseñadas para almacenar o procesar bienes* que pertenecen a los clientes o que se les ofrecen a éstos en venta. Algunos ejemplos son las cañerías, los almacenes, los estacionamientos y los vagones de ferrocarril de carga.
3. El *equipo físico que se utiliza para procesar personas, posesiones o información* puede abarcar una amplia gama de artículos y ser específica para cada situación (el equipo de diagnóstico, los detectores de seguridad de los aeropuertos, las barreras de peaje, los cajeros automáticos bancarios y los "asientos" en un centro de atención son algunos de los muchos artículos que, al ser escasos en un nivel de demanda dado, pueden provocar que un servicio sea más lento, o detenerlo por completo).
4. La *mano de obra* es un elemento clave de la capacidad productiva en todos los servicios de alto contacto y en muchos de bajo contacto. La cantidad de personal en un restaurante, las enfermeras y el personal de los centros de atención al cliente deben ser suficientes para cubrir la demanda anticipada, de otra forma se hace esperar a los clientes o se les atiende de manera apresurada. Los servicios profesionales dependen especialmente de un personal altamente

capacitado para crear un producto de alto valor agregado basado en información. Abraham Lincoln lo explicó bien cuando señaló que “el tiempo y la pericia de un abogado son sus productos de venta”.

5. La *infraestructura*. Muchas organizaciones dependen del acceso a una capacidad suficiente en la infraestructura pública o privada para entregar un servicio de calidad a sus clientes. Los problemas de capacidad de esta naturaleza pueden incluir rutas aéreas congestionadas que restringen el número de vuelos, embotellamientos en calles principales y fallas de energía (o “apagones” por la disminución del voltaje).

Las medidas del uso de la capacidad incluyen el número de horas (o porcentaje del tiempo disponible total) que las instalaciones, la mano de obra y el equipo se utilizan de manera productiva en operaciones que producen utilidades, y las unidades o porcentaje de espacio disponible (por ejemplo, asientos, capacidad cúbica de carga, ancho de banda de telecomunicaciones) que se emplean en operaciones que producen ganancias. Los seres humanos tienden a ser mucho más variables que los equipos en cuanto a su capacidad para mantener niveles consistentes de producción con el paso del tiempo. Un empleado cansado o mal entrenado, que se encarga de una estación en una operación de servicio de línea de ensamble, como una cafetería o una oficina de expedición de licencias de conducir, puede llevar todo el proceso de servicio al colapso.

Muchos servicios, como la atención médica o la reparación y el mantenimiento, implican varios actos que se realizan de forma secuencial. Esto significa que la capacidad que tiene una empresa de servicios para satisfacer la demanda está limitada por una o más de sus instalaciones físicas, equipos, personal y por el número y secuencia de los servicios prestados. En una operación de servicios bien planeada y bien administrada, la capacidad de la instalación del equipo de apoyo y del personal de servicio están en equilibrio. De igual manera, las operaciones secuenciales deben diseñarse de tal forma que disminuyan la probabilidad de cuellos de botella en cualquier punto del proceso. El apartado La mejor práctica en acción 9.1 describe la forma en que una aerolínea mejoró su capacidad de servicio en la etapa del registro de los pasajeros.

El éxito financiero de los negocios de capacidad limitada depende en gran medida de la habilidad que tiene la gerencia para usar la capacidad productiva, el personal, la mano de obra, el equipo y las instalaciones, de la manera más eficiente y redituable posible. Sin embargo, en la práctica es difícil lograr este ideal todo el tiempo. No sólo varían los niveles de demanda, y a menudo de forma aleatoria, sino que el tiempo y el esfuerzo necesarios para procesar a cada persona o cosa también puede variar ampliamente en cualquier punto del proceso. En general, los tiempos de proceso hacia las personas son más variables que los dirigidos a los objetos, lo que refleja los niveles variables de preparación (“perdí mi tarjeta de crédito”), las personalidades de cooperación contra las de discusión (“si no me asigna una mesa con vista tendré que llamar a su supervisor”), etc. Sin embargo, las tareas de servicio no son necesariamente homogéneas. Tanto en los servicios profesionales, como en los de reparación, el tiempo del diagnóstico y del tratamiento varía de acuerdo con la naturaleza de los problemas de los clientes.

LA MEJOR PRÁCTICA EN ACCIÓN 9.1

Mejora del servicio de registro en el aeropuerto Logan

Para agilizar su servicio de registro en el Logan International Airport de Boston, una importante aerolínea contrató al profesor del MIT, Richard Larson, quien dirige una empresa de consultoría llamada QED. Los técnicos de QED instalaron en el piso tapetes de hule sensibles a la presión, justo frente a los mostradores de boletos. La presión que ejercían los pies de cada cliente al acercarse o alejarse del mostrador registraba el tiempo exacto en un aparato electrónico colocado en los tapetes. A partir de estos datos, Larson realizó un perfil de la situación de espera en los mostradores de la aerolínea, incluyendo el tiempo promedio de espera, la duración de cada transacción, la cantidad

de clientes que esperaba más del tiempo establecido (y a qué horas y cuáles días) e incluso la cantidad de individuos que se salieron de una fila larga. El análisis de estos datos, reunidos durante mucho tiempo, produjo información que ayudó a la aerolínea a planear sus niveles de personal para ajustarlos mejor a los niveles de demanda proyectados a diferentes horas.

Fuente: Richard Saltus, “Lines, Lines, Lines, Lines... The Experts are Trying to Ease the Wait”, *Te Boston Globe*, 5 de octubre de 1992, pp. 39, 42.

En ocasiones los niveles de capacidad se pueden estirar y encoger

Algunos servicios disponen de cierta flexibilidad para absorber la demanda adicional. Un vagón del metro, por ejemplo, puede ofrecer 40 asientos y tiene espacio para que 60 pasajeros más viajen de pie al sostenerse en los barandales, y con un espacio adecuado para todos. Sin embargo, en las horas pico caben hasta unas 200 personas muy apretadas. De manera similar, la capacidad del personal de servicio se puede estirar, siendo capaz de trabajar con altos niveles de eficiencia durante periodos cortos. Sin embargo, el personal se cansaría con rapidez y empezaría a proporcionar un servicio inferior si tuviera que trabajar a esa velocidad todo el día.

Incluso cuando la capacidad es aparentemente fija, como sucede cuando se basa en el número de asientos, puede haber oportunidades de aceptar negocios adicionales en épocas ocupadas. Algunas aerolíneas, por ejemplo, incrementan la capacidad de sus aviones al utilizar una aeronave de mayor capacidad en cierta ruta un día muy ocupado. Asimismo, un restaurante puede añadir mesas y sillas adicionales. Los límites máximos en este tipo de prácticas generalmente se establecen a partir de estándares de seguridad o a través de la capacidad de los servicios de apoyo, como la cocina.

Otra estrategia para estirar la capacidad consiste en utilizar las instalaciones por periodos más largos. Un ejemplo son las universidades que ofrecen clases vespertinas y programas de fin de semana. De manera alternativa es posible disminuir la cantidad promedio de tiempo que los clientes (o sus posesiones) pasan en un proceso. En ocasiones esto se logra disminuyendo lo más posible los tiempos de poca actividad, como cuando se entrega la cuenta con rapidez a un grupo de comensales que conversan de forma relajada en la mesa después de cenar. En otros casos, esto se logra disminuyendo el nivel del servicio, por ejemplo, ofreciendo un menú más sencillo a las horas pico del día.

Ajuste de la capacidad para igualar la demanda

Otro conjunto de opciones incluyen el ajuste del nivel general de la capacidad para igualar las variaciones en la demanda, estrategia que también se conoce como *perseguir la demanda*. Hay varias medidas que los gerentes pueden tomar para ajustar la capacidad según sea necesario.²

- **Programar determinadas tareas para momentos de baja demanda.** Para asegurarse de que el 100 por ciento de la capacidad esté disponible durante los periodos pico, se deben realizar reparaciones y renovaciones en los momentos en que se espera que la demanda baje. Las vacaciones de los empleados también deben programarse durante estos periodos.
- **Utilizar empleados de tiempo parcial.** Muchas empresas contratan trabajadores adicionales durante sus periodos más ocupados. Algunos ejemplos son los trabajadores postales temporales y los empleados de tiendas al detalle durante la temporada de Navidad, el personal adicional contratado por empresas de servicios fiscales durante la primavera y los empleados adicionales en hoteles durante periodos de vacaciones y grandes convenciones.
- **Alquilar o compartir instalaciones y equipo.** Para limitar la inversión en activos fijos, una empresa de servicios puede rentar espacio o máquinas adicionales en temporadas altas. Las empresas que tienen patrones de demanda complementarios pueden realizar acuerdos formales para compartir parte de esa capacidad.
- **Pedir a los clientes que compartan.** La capacidad se puede estirar si se pide a los clientes que compartan una unidad de capacidad que generalmente está dedicada a un sólo individuo. Por ejemplo, en los aeropuertos y estaciones de tren muy concurridos, donde la cantidad de taxis a veces es insuficiente para cubrir la demanda, a los viajeros que se dirigen hacia el mismo lugar se les puede dar la opción de compartir el viaje a un precio más bajo.
- **Invitar a los clientes a realizar un autoservicio.** Si la cantidad de empleados es limitada, la capacidad se puede incrementar involucrando a los clientes en la coproducción de ciertas tareas. Una forma de hacerlo es añadiendo tecnologías de autoservicio, como los quioscos electrónicos para la compra de boletos y el registro en los aeropuertos (figura 9.2) o las máquinas registradoras automáticas de los supermercados.
- **Capacitar a los empleados en varias áreas.** Incluso cuando el sistema de entrega de servicios parece estar operando a toda su capacidad, ciertos elementos físicos, y los empleados que los atienden, podrían estar subutilizados. Si se capacita a los empleados para que realicen diversas

Figura 9.2
Continental Airlines
incrementa su
capacidad de
registro con
la instalación
de máquinas
expendedoras
de boletos de
autoservicio
en el aeropuerto



tareas se les puede enviar a los cuellos de botella en caso necesario, con lo que se incrementa la capacidad total del sistema. En los supermercados, por ejemplo, el gerente podría pedir a los empleados que llenan los anaqueles que atiendan las cajas registradoras cuando las filas son demasiado largas. De la misma manera, durante los periodos de menor demanda, los cajeros podrían ayudar a reabastecer los anaqueles.

Creación de una capacidad flexible

En ocasiones el problema no reside en la capacidad general, sino en la mezcla que está disponible para atender las necesidades de distintos segmentos de mercado. Por ejemplo, en un determinado vuelo, una aerolínea podría tener muy pocos asientos en la clase económica y tener asientos vacíos en la clase de negocios; o un hotel podría tener una ocupación total de sus suites y las habitaciones estándar vacías. Una solución reside en el diseño de instalaciones físicas que sean flexibles. Algunos hoteles construyen habitaciones con puertas de conexión. Cuando la puerta entre las dos habitaciones está cerrada, el hotel puede vender dos habitaciones; cuando la puerta se abre y una de las habitaciones se convierte en una sala, el hotel puede ofrecer una suite.

Al enfrentar la fuerte competencia de Airbus, Boeing recibió de forma divertida lo que describimos como “demandas extravagantes” de sus clientes potenciales, cuando estaba diseñando su avión 777. Las aerolíneas querían una aeronave en la que se pudieran cambiar de lugar la cocina y los baños, con todo y plomería, casi a cualquier parte de la cabina, en cuestión de horas. Boeing tragó saliva pero resolvió este difícil problema. Las aerolíneas pueden reordenar la cabina de los pasajeros del 777 en unas cuantas horas, modificándolo con diferentes cantidades de asientos, ubicados entre las diferentes clases.

No toda la capacidad productiva que no se vende se desperdicia. Muchas empresas adoptan un método estratégico para disponer de la capacidad excedente anticipada, destinándola con antelación para establecer relaciones con clientes, proveedores, empleados e intermediarios.³ Algunas posibles aplicaciones incluyen las pruebas gratuitas para clientes potenciales y para intermediarios que venden a los clientes finales, así como recompensas para empleados e intercambios con los propios proveedores de la empresa. Algunos de los servicios que más se intercambian son el espacio para publicidad o el espacio de transmisión, asientos en aerolíneas y habitaciones de hotel.

PATRONES Y DETERMINANTES DE LA DEMANDA

Ahora veamos el otro lado de la ecuación. Para controlar las variaciones en la demanda de un servicio en particular, los gerentes necesitan determinar cuáles son los factores que la afectan.

Comprensión de los patrones de la demanda

La investigación debe comenzar respondiendo una serie de preguntas importantes acerca de los patrones de la demanda y sus causas subyacentes⁴ (tabla 9.1).

Mientras piensa en algunas de las causas aparentemente “aleatorias”, considere cómo afectan la lluvia y el frío al uso de servicios recreativos o de entretenimientos bajo techo y al aire libre. Luego, piense en cómo los ataques cardíacos y los nacimientos afectan la demanda de los servicios de hospitales. Imagine qué implica ser un policía, un bombero o el conductor de una ambulancia, nunca sabe exactamente de dónde provendrá su siguiente llamado ni el tipo de emergencia que enfrentará. Por último, considere el impacto que tienen los desastres naturales, como terremotos, tornados y huracanes, no sólo para los servicios de emergencia, sino también para los especialistas en recuperación de desastres y para las aseguradoras.

La mayoría de los ciclos que afectan la demanda de un servicio específico tienen una duración variable, desde un día hasta 12 meses. El impacto de los ciclos estacionales es bien conocido y afecta la demanda de una amplia gama de servicios. La reducción de la demanda durante las temporadas bajas provoca muchos problemas a los promotores turísticos.

En muchos casos operan múltiples ciclos de manera simultánea. Por ejemplo, los niveles de la demanda del transporte público pueden variar según la hora del día (es más alto a la hora en que la gente va o regresa del trabajo), el día de la semana (el fin de semana menos personas se transportan al trabajo y más a lugares de diversión) y la estación del año (los turistas viajan más en verano). La demanda de servicios durante el periodo pico de un lunes de verano es muy diferente al nivel de demanda durante el periodo pico de un sábado de invierno, lo que refleja las variaciones estacionales y del día de la semana en conjunto.

Tabla 9.1
Preguntas sobre los patrones de demanda y sus causas subyacentes

1. *¿Los niveles de la demanda tienen un ciclo predecible?*
Si es así, ¿cuál es la duración del **ciclo de la demanda**?
 - Un *día* (varía por horas)
 - Una *semana* (varía por días)
 - Un *mes* (varía por días o por semanas)
 - Un *año* (varía por meses o temporadas, o refleja festividades públicas anuales)
 - Otro periodo
2. *¿Cuáles son las causas subyacentes de estas variaciones cíclicas?*
 - Horarios de empleo
 - Ciclo de pago/reembolso de facturas de impuestos
 - Fechas de pago de sueldos y salarios
 - Horario escolar y vacaciones
 - Cambios estacionales del clima
 - Vacaciones públicas o religiosas
 - Ciclos naturales, como las mareas
3. *¿Parece que los niveles de la demanda cambian de forma aleatoria?*
 - Si es así, ¿cuáles pueden ser las causas subyacentes?
 - Cambios diarios en el clima
 - Problemas de salud cuya ocurrencia no se puede determinar con exactitud
 - Accidentes, incendios y ciertas actividades criminales
 - Desastres naturales (por ejemplo, terremotos, tormentas, derrumbes y erupciones volcánicas)
4. *¿Se puede separar la demanda de un servicio específico por segmento de mercado para reflejar componentes tales como:*
 - El uso de patrones según un tipo particular de cliente o para un propósito específico
 - Las variaciones en la rentabilidad de la red de cada transacción completada?

Análisis de los motivadores de la demanda

Ninguna estrategia para atenuar la demanda tendrá éxito a menos que se comprenda por qué los clientes de segmentos específicos de mercado deciden utilizar el servicio. Para los hoteles es difícil convencer a los viajeros de negocios que se queden la noche del sábado porque pocos ejecutivos hacen negocios durante el fin de semana. Tal vez los gerentes de hoteles tendrían más éxito al promocionar el uso de sus instalaciones el fin de semana para conferencias o viajes de placer. Los intentos por lograr que los empleados salgan a la calle durante los periodos no pico probablemente fracasarían, debido a que esa salida está determinada por sus horarios de trabajo. En cambio, se deberían hacer esfuerzos para convencer a los patrones de que adopten horarios de trabajo flexibles o escalonados. Estas empresas reconocen que ningún porcentaje de descuento en los precios tiene probabilidades de incrementar los negocios fuera de temporada. Sin embargo, las zonas de hoteles para el verano, como Cape Code, podrían tener buenas oportunidades de hacer negocios durante las “temporadas intermedias” de primavera y otoño (que algunos consideran la mejor época para visitar Cape Code) al promocionar distintas atracciones, como el montañismo, la observación de aves, visitas a museos y la búsqueda de gangas en tiendas de antigüedades, o bien alterando la mezcla y enfocándose en servicios que puedan dirigirse a distintos tipos de clientela.

Tener buenos registros de cada transacción es muy útil cuando llega el momento de analizar patrones de la demanda con base en experiencias pasadas. Los sistemas de colas o filas más adecuados, respaldados por software sofisticado, pueden ofrecer un seguimiento de los patrones de consumo de los clientes por fecha y momento del día, de manera automática. Cuando es pertinente, también es útil registrar las condiciones del clima y otros factores especiales (una huelga, un accidente, una gran convención en la ciudad, un cambio de precio, el lanzamiento de un servicio de la competencia, etcétera) que puedan haber influido en la demanda.

División de la demanda entre los segmentos de mercado

Las fluctuaciones aleatorias generalmente son causadas por factores que están fuera del control de la gerencia. Sin embargo, en ocasiones los análisis revelan que un ciclo predecible de la demanda para un segmento está oculto dentro de un patrón más general, aparentemente aleatorio. Este hecho ilustra la importancia de dividir la demanda segmento por segmento. Por ejemplo, un taller de reparación y mantenimiento que da servicio a equipo eléctrico industrial probablemente sepa de antemano que cierta proporción de su trabajo se basa en contratos programados para realizar mantenimiento preventivo. El equilibrio puede provenir de negocios “que surgen en el momento” y de las reparaciones de emergencia. Aunque parezca difícil predecir o controlar el momento y el volumen de este tipo de trabajo, un análisis más profundo tal vez muestre que los negocios que surgen en el momento son más comunes ciertos días de la semana, y que las reparaciones de emergencia generalmente se solicitan después de los daños provocados por una tormenta (que tiene un patrón estacional y que generalmente se pronostica con uno o dos días de anticipación).

No toda la demanda es deseable. De hecho, algunas solicitudes de servicio son inapropiadas y provocan que la empresa tenga problemas para responder a las necesidades legítimas de sus clientes meta. Como se explica en el apartado La mejor práctica en acción 9.2, muchas de las llamadas que reciben los números de emergencia, como el 911, no reportan problemas que realmente requieran el envío de servicios de bomberos, policía o ambulancias. La disminución de demandas indeseables como éstas, a través de campañas de marketing o procedimientos de filtro no eliminan, desde luego, las fluctuaciones aleatorias de la demanda restante. Sin embargo, ayuda a mantener los niveles máximos de la demanda dentro de la capacidad de servicio de la organización.

¿Las actividades de marketing pueden suavizar las fluctuaciones aleatorias de la demanda? La respuesta generalmente es negativa, porque estas fluctuaciones son causadas por factores que están fuera del control de la organización. No obstante, un análisis detallado de mercado en ocasiones indica que un ciclo de demanda predecible para un segmento está oculto dentro de un patrón más amplio, aparentemente aleatorio. Por ejemplo, una tienda al detalle podría tener amplias oscilaciones en su clientela diaria, pero observar que un grupo de clientes acude todos los días de la semana a comprar artículos básicos como periódicos y dulces.

La facilidad con que la demanda total se puede dividir en componentes más pequeños depende de la naturaleza de los registros que lleva la gerencia. Si la transacción de cada cliente se registra de manera separada y se respalda con notas detalladas (como en una visita al médico o al dentista, o como la auditoría de un contador), entonces la tarea de entender la demanda se simplifica mucho. En

LA MEJOR PRÁCTICA EN ACCIÓN 9.2

Disminución de la demanda de llamadas que no implican una emergencia

¿Alguna vez se ha preguntado qué significa ser recepcionista de un servicio telefónico de emergencias como el 911? La gente tiene criterios muy diferentes sobre lo que consideran una emergencia.

Imagine que se encuentra en el enorme cuarto de comunicaciones del cuartel de policía en Nueva York. Un sargento canoso habla pacientemente por teléfono con una mujer que ha marcado el 911 porque su gato se subió a un árbol y teme que no pueda bajar. “Señora, ¿alguna vez ha visto el esqueleto de un gato sobre un árbol?”, le pregunta el sargento. “Todos los gatos se bajan de alguna forma, ¿no es así?”. Después de que la mujer cuelga, el sargento se dirige a un visitante y encogiéndose de hombros dice: “Este tipo de llamadas llegan continuamente, ¿qué puede uno hacer?” El problema es que, cuando la gente llama a un número de emergencias para quejarse de la fiesta ruidosa de un vecino, para pedir que rescaten gatos o para que reparen tomas para incendios es probable que estén reduciendo el tiempo de respuesta para incendios, ataques cardíacos o crímenes violentos.

En cierto momento, la situación en la ciudad de Nueva York se tornó tan crítica que los oficiales se vieron obligados a desarrollar una campaña de marketing para desanimar a las personas de hacer solicitudes inapropiadas de ayuda a través del 911. El problema consistía en que lo que podría parecer una emergencia para quien realizaba la llamada (un gato muy querido atrapado en un árbol o una fiesta ruidosa que no dejaba dormir a una persona) no era una situación que pusiera en riesgo la vida (o la propiedad), que es para lo que están hechos los servicios de emergencia de la ciudad. Por lo tanto, se diseñó una campaña de comunicación con el uso de varios medios para invitar a las personas a no llamar al 911 a menos que reportaran una *emergencia peligrosa*. Para resolver otro tipo de problemas se les pidió que llamaran a su estación de policía local o a otras agencias de la ciudad. El anuncio que se muestra a continuación se publicó en autobuses y en vagones del metro de la ciudad de Nueva York.

LLAME al 911 para una emergencia real

**LLAME A LA ESTACIÓN DE POLICÍA LOCAL
O UNA AGENCIA DE LA CIUDAD CUANDO
NO SEA UNA EMERGENCIA PELIGROSA**

**(fiesta ruidosa, fuga de una toma para
apagar incendios, automóviles abandonados, etc.).**

911 DE LA CIUDAD DE NUEVA YORK
EMERGENCIAS
PELIGROSAS

Figura 9-A Anuncio para desalentar llamadas al 911 que no impliquen emergencias

los servicios de suscripción y de cuentas de crédito, cuando se conoce la identidad de cada cliente y se envían cuentas mensuales desglosadas, los gerentes pueden conocer de inmediato algunos aspectos de los patrones de uso. Algunos servicios, como el teléfono y la electricidad, incluso tienen la posibilidad de hacer un seguimiento de los patrones de consumo de los suscriptores según la hora del día. Aunque estos datos no siempre proporcionan información específica sobre el propósito del uso del servicio, a menudo es posible hacer juicios informados sobre el volumen de ventas generado por distintos grupos de usuarios.

LOS NIVELES DE LA DEMANDA SE PUEDEN ADMINISTRAR

Hay cinco métodos básicos para administrar la demanda. El primero, que sólo tiene la virtud de la simpleza, implica *no tomar medidas y dejar que la demanda encuentre su propio nivel*. Al final, los clientes aprenden por experiencia o por la comunicación de boca en boca cuándo pueden esperar su turno para utilizar el servicio, y cuándo estará disponible sin demora. El problema consiste en que también pueden aprender cómo encontrar a un competidor que responda más rápido, y el uso en el periodo de

Tabla 9.2
Estrategias para la administración de la demanda en varias situaciones de la capacidad

MÉTODO UTILIZADO PARA ADMINISTRAR LA DEMANDA	SITUACIÓN DE LA CAPACIDAD CON RELACIÓN A LA DEMANDA	
	CAPACIDAD INSUFICIENTE (EXCESO DE DEMANDA)	EXCESO DE CAPACIDAD (DEMANDA INSUFICIENTE)
No tomar ninguna acción	Resultados desorganizados de las filas de espera (puede enfadar a los clientes y desanimar su uso futuro).	La capacidad se desperdicia (los clientes pueden tener una experiencia decepcionante en servicios como el teatro).
Reducir la demanda	Precios más altos incrementan las ganancias; la comunicación puede fomentar el uso en otros momentos (¿se puede enfocar este esfuerzo en segmentos menos redituables y más deseables?).	No tomar ninguna acción (pero también se aplica la advertencia anterior).
Aumentar la demanda	No tomar ninguna acción, a menos que haya oportunidades para estimular (y dar prioridad a) segmentos más redituables.	Reducir los precios de manera selectiva (tratar de evitar la canibalización de los negocios existentes; asegurarse de que todos los costos relevantes sean cubiertos); usar comunicaciones y variaciones en los productos y la distribución (pero reconociendo costos adicionales, si los hay, y asegurándose de que se realicen los intercambios apropiados entre la rentabilidad y los niveles de uso).
Inventariar la demanda con un sistema de reservaciones	Considerar sistemas prioritarios para los segmentos más deseados; hacer que los demás clientes cambien su servicio a los periodos de baja demanda o a un periodo futuro de alta demanda.	Dejar claro que hay espacio disponible y que no se necesita reservación.
Inventariar la demanda con un sistema formalizado de filas	Considerar dar preferencia a los segmentos más deseados; tratar de mantener entretenidos y cómodos a los clientes que esperan; tratar de predecir con exactitud el tiempo de espera.	No aplicable

baja actividad no mejora a menos que se tomen medidas. Los métodos más intervencionistas consisten en influir en el nivel de demanda en cualquier momento al actuar para *reducir la demanda en periodos pico y para aumentar la demanda cuando hay un exceso de capacidad*.

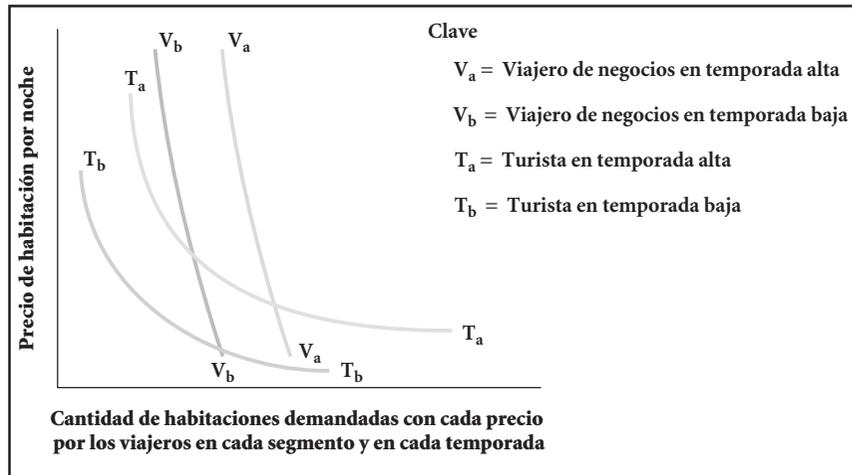
Otros dos métodos implican *inventariar la demanda hasta que haya capacidad disponible*. Una empresa puede lograrlo al introducir un *sistema de reservaciones* que les asegure a los clientes el acceso a la capacidad en momentos específicos, o al *crear sistemas formalizados de filas* (o por la combinación de ambos).

La tabla 9.2 vincula estos cinco métodos con las dos situaciones problemáticas de un exceso de demanda y de un exceso de capacidad, y proporciona un breve comentario estratégico sobre cada una de ellas. Muchas empresas de servicios enfrentan ambas situaciones en diferentes momentos del ciclo de la demanda y deben considerar el uso de las estrategias intervencionistas descritas.

Las estrategias de marketing pueden cambiar la forma de algunos patrones de la demanda

Diversas variables de la mezcla de marketing participan para estimular la demanda durante periodos de excesos de capacidad y para disminuir o modificar la demanda durante los periodos en que la capacidad es insuficiente. Con frecuencia el precio es la primera variable que se propone para equilibrar la oferta y la demanda, aunque los cambios en el producto, la estrategia de distribución y los esfuerzos de comunicación también pueden desempeñar papeles importantes. Aunque cada elemento se analiza de manera separada, los esfuerzos efectivos de la administración de la demanda a menudo requieren que se hagan cambios conjuntos en dos o más elementos.

Figura 9.3
Curvas de la demanda de un hotel por segmento y por temporada



Uso del precio y otros costos para administrar la demanda

Una de las formas más directas de reducir el exceso de demanda en periodos pico consiste en cobrar a los clientes más por utilizar el servicio durante esos periodos. También otros costos pueden tener un efecto similar. Por ejemplo, si los clientes se enteran de que enfrentarían mayores costos en tiempo y esfuerzo durante los periodos pico, esta información puede provocar que las personas a quienes no les gusta esperar en aglomeraciones y en condiciones desagradables decidan intentarlo después. De manera similar, los precios más bajos y la expectativa de no tener que esperar puede motivar por lo menos a algunas personas a modificar sus planes, ya sea que se trate de ir de compras, viajar o visitar un museo.

Algunas empresas utilizan una estrategia de precios para equilibrar la oferta y la demanda. Para que el precio monetario de un servicio sea una herramienta efectiva para administrar la demanda, los gerentes deben conocer la forma y la pendiente de la curva de demanda de un producto, es decir, cómo responde la cantidad de demanda del servicio a los aumentos o disminuciones del precio por unidad en un momento específico (la figura 9.3 muestra una curva sencilla de la demanda). Es importante determinar si la curva de la demanda de un servicio específico varía mucho de un periodo a otro. Por ejemplo, ¿la misma persona está dispuesta a pagar más por pasar un fin de semana en un hotel de Cape Code en verano que en invierno (cuando el clima puede ser muy frío)? Probablemente la respuesta sea “sí”. En este caso, podrían necesitarse esquemas de precios muy diferentes para llenar la capacidad en cada periodo.

Para complicar las cosas aún más, es probable que haya curvas de demanda separadas para distintos segmentos dentro de cada periodo (los viajeros de negocios son menos sensibles al precio que los turistas). Una de las tareas más difíciles que enfrentan los mercadólogos de servicios es determinar la naturaleza de todas estas diferentes curvas de la demanda. La investigación, el ensayo y error y el análisis de situaciones paralelas en otros lugares o de servicios similares sirven para entender la situación. Muchas compañías de servicios reconocen de manera explícita la existencia de distintas curvas de la demanda al establecer diferentes clases de servicios, cada uno con un nivel de precio apropiado a la curva de la demanda de un segmento específico. En esencia, cada segmento recibe una variante del producto básico y se añade valor al servicio básico por medio de servicios complementarios para atraer segmentos con mayor capacidad de pago. Por ejemplo, en las empresas de cómputo y servicios de impresión, la mejora del producto adopta la forma de un servicio más rápido y más especializado; los hoteles distinguen entre las habitaciones de diferentes tamaños, con distintos niveles de comodidad y vistas.

En cada caso, el objetivo es aumentar al máximo las ganancias recibidas de cada segmento. Sin embargo, cuando la capacidad es limitada, la meta de un negocio con fines de lucro debe ser asegurarse de que los segmentos más rentables utilicen la mayor capacidad posible en un momento dado. Las aerolíneas, por ejemplo, apartan cierto número de asientos para los pasajeros de negocios que pagan la tarifa completa e imponen restricciones a las tarifas de excursión para turistas (como

la compra por adelantado y la estancia de una noche de sábado) para evitar que los viajeros de negocios aprovechen las tarifas baratas diseñadas para atraer turistas que puedan llenar el avión. Las estrategias de precios de este tipo se conocen como *administración del ingreso* y se analizan en el capítulo 5.

Cambio de elementos del producto

Aunque la fijación de precios es uno de los métodos más recomendados para equilibrar la oferta y la demanda, no es tan factible para los servicios como lo es para los bienes. Un ejemplo muy obvio son los problemas respectivos de un fabricante de esquíes y de un operador de montaña durante el verano. El primero puede producir los esquíes para inventario o tratar de venderlos en el verano con un descuento. Si los esquíes tienen un descuento suficiente, algunos clientes los comprarán antes de la temporada de esquí para ahorrar dinero. Sin embargo, sin posibilidades de esquiar, ningún esquiador compraría boletos a ningún precio para subir a las montañas a la mitad del verano. Por lo tanto, para fomentar la compra de boletos en verano, el operador debe modificar la oferta del servicio del producto (vea La mejor práctica en acción 9.3).

Otros negocios que operan por temporadas utilizan estrategias similares. Así pues, las empresas de servicios fiscales ofrecen servicios de contabilidad y consultoría a pequeños negocios en los meses bajos; las instituciones educativas ofertan programas de verano y de fin de semana para adultos y personas mayores, y los pequeños barcos de placer organizan cruceros y servicios en el muelle para funciones privadas en los meses de verano. Estas empresas reconocen que ningún descuento en el precio puede atraer negocios fuera de la temporada y que se necesitan nuevas proposiciones de valor dirigidas a distintos segmentos.

Muchas ofertas de servicios permanecen sin cambios a lo largo del año, pero otras sufren modificaciones importantes según la temporada. Los hospitales, por ejemplo, generalmente ofrecen el mismo conjunto de servicios todo el año. En contraste, los hoteles turísticos alteran de forma importante la mezcla y se enfocan en sus servicios periféricos como alimentos, entretenimiento y deportes, para adaptarse a las preferencias de los clientes en diferentes temporadas.

Puede haber variaciones en la oferta del producto, incluso en el transcurso de un periodo de 24 horas. Algunos restaurantes son un buen ejemplo de esto, pues marcan el paso de las horas con diferentes menús y niveles de servicio, varían la iluminación y la decoración, abren y cierran el bar y en ciertos momentos incluyen algún entretenimiento. La meta consiste en atender necesidades diferentes dentro del mismo grupo de clientes, llegar a distintos segmentos de clientes, o ambos, según la hora del día.

Modificación del lugar y del momento de la entrega

En lugar de tratar de modificar la demanda de un servicio que se ofrece a la misma hora y en el mismo lugar, algunas empresas responden a las necesidades del mercado modificando el momento y el lugar de la entrega. Hay tres opciones disponibles.

La primera representa una estrategia *sin cambio*: sin importar el nivel de la demanda, el servicio se continúa ofreciendo en el mismo lugar y con los mismos horarios. En contraste, una segunda estrategia implica *variar el tiempo de disponibilidad del servicio*, para adaptarse a los cambios en las preferencias de los clientes de acuerdo con el día de la semana, la estación del año, etc. Los teatros y las salas de cine a menudo ofrecen matinés los fines de semana, cuando la gente tiene más tiempo libre durante el día; en verano muchos cafés y restaurantes cierran más tarde debido a la preferencia general de la gente de disfrutar las noches más largas y más tranquilas fuera de casa, y algunas tiendas amplían sus horarios antes de Navidad o durante los periodos de vacaciones escolares.

La tercera estrategia implica *ofrecer el servicio a los clientes en un nuevo lugar*. Un método consiste en operar unidades móviles que llevan el servicio a los clientes, en lugar de que ellos tengan que visitar los locales fijos de servicio. Algunos ejemplos son las bibliotecas móviles, los servicios móviles de lavado de autos, los servicios personalizados en oficinas, los alimentos con servicio a domicilio y los servicios de banquetes, así como las camionetas equipadas con instalaciones para servicios médicos. Una empresa de limpieza y reparación que desea generar negocios durante periodos de baja demanda podría ofrecer el servicio gratuito de recolección y entrega de artículos portátiles que necesitan servicio. Asimismo, las empresas de servicios con activos de producción móviles podrían seguir al mercado cuando éste también es móvil. Por ejemplo, algunas empresas de renta de automóviles esta-

LA MEJOR PRÁCTICA EN ACCIÓN 9.3

El verano en las pistas de esquí

Las pistas de esquí cerraban cuando la nieve se derretía, y era imposible esquiar en las montañas. Los teleféricos se detenían, los restaurantes cerraban y los hoteles dejaban de dar servicio hasta el siguiente invierno, cuando volvía a nevar. Sin embargo, con el tiempo algunos operadores de estos centros reconocieron que una montaña también ofrece placeres de verano, y mantuvieron abiertos los hoteles y los restaurantes para los montañistas y excursionistas. Algunos incluso construyeron toboganes alpinos (pistas curvas en las que carros con ruedas pueden deslizarse desde la cima hasta la parte más baja) y lograron crear la demanda de boletos para subir a las montañas. Con la construcción de condominios en venta, aumentó la demanda de actividades para clima cálido, pues los propietarios subían a las montañas en el verano y a principios del otoño.

La llegada de la moda del ciclismo de montaña creó oportunidades para renta de equipo y viajes en teleférico. Killington Resort, en Vermont, desde hace mucho tiempo anima a los visitantes de verano para que suban la montaña, aprecien la vista y coman en el restaurante que se encuentra en la cima. No obstante, ahora también disfrutan del negocio de renta de bicicletas de montaña y equipo re-

lacionado (como los cascos). Además, en el albergue de la base, donde los esquiadores de invierno hallarían una gran cantidad de anaqueles con esquíes en renta, ahora los visitantes de verano encuentran anaqueles llenos de bicicletas para montaña. Los ciclistas transportan sus vehículos hasta la cima en teleféricos especialmente equipados, y luego bajan a través de pistas designadas. Los ciclistas expertos invierten el proceso: trepan a la cima por pistas que no utilizan los ciclistas que descienden, consumen refrigerios en el restaurante y luego bajan hasta la base en el teleférico. De vez en cuando algún ciclista decide montar su bicicleta para subir la montaña, pero este tipo de personas osadas son escasas.

La mayoría de los grandes centros de esquí buscan muchas otras formas de atraer huéspedes a sus hoteles y casas rentadas durante el verano. Por ejemplo, Mont Tremblant en Quebec, que se localiza junto a un bonito lago. Además de natación y otros deportes acuáticos en el lago, el centro vacacional ofrece a sus visitantes actividades como un campo de golf profesional, tenis, patinaje en línea y un campamento de un día para niños. También llegan excursionistas y ciclistas a subir la montaña.



Figura 9-B Visitantes que suben Mont Tremblant en teleférico para excursionar y montar bicicleta en lugar de esquiar

blecen sucursales temporales en comunidades turísticas. En estos nuevos lugares a menudo cambian el horario de servicio (así como ciertas características de los productos) para adaptarse a las necesidades y preferencias locales.

Promoción y educación

Incluso si las otras variables de la mezcla de marketing permanecen sin cambios, las actividades de comunicación pueden, por sí mismas, ayudar a suavizar la demanda. Los avisos, anuncios, la publicidad y los mensajes de venta se pueden emplear para educar a los clientes sobre los momentos en que ocurren los periodos pico y para animarlos a aprovechar el servicio en temporadas bajas, cuando habrá menos demoras.⁵ Algunos ejemplos son la solicitud del servicio postal de Estados Unidos de “Hacer envíos navideños con antelación”, los mensajes del transporte público que piden a los turistas y a quienes van de compras que eviten viajar durante las horas de entrada y salida de los empleos, y los comunicados de los representantes de ventas, dirigidos a las empresas que dan mantenimiento industrial, que les aconsejan a sus clientes sobre los periodos en que el trabajo de mantenimiento preventivo puede realizarse con mayor rapidez. Asimismo, la gerencia puede pedirle al personal de servicio (o a intermediarios como los agentes de viajes) que motiven a los clientes a utilizar los servicios en periodos de baja demanda.

Los cambios en los precios, en las características del producto y en la distribución deben comunicarse con claridad. Si una empresa desea obtener una respuesta específica al variar elementos de la mezcla de marketing, debe, desde luego, dar información completa a los clientes acerca de sus opciones. Como vimos en el capítulo 5, las promociones de corto plazo que combinan tanto elementos de precio como de comunicación, al igual que otros incentivos, pueden ofrecer a los clientes incentivos atractivos para cambiar el momento de uso del servicio.

INVENTARIO DE LA DEMANDA POR MEDIO DE LAS FILAS DE ESPERA Y LAS RESERVACIONES

Uno de los desafíos de los servicios consiste en que, al ser desempeños, generalmente no pueden almacenarse para un uso posterior. Un estilista no puede preempacar un corte de cabello para el siguiente día: el corte de cabello debe realizarse en tiempo real. En un mundo ideal, nadie tendría que esperar para hacer una transacción de servicio. Sin embargo, las empresas no pueden pagar el costo que implica proporcionar una capacidad adicional que estará subutilizada la mayor parte del tiempo. Como hemos visto, hay una variedad de productos para equilibrar la oferta y la demanda. Sin embargo, ¿qué debe hacer un gerente cuando ya se agotaron las posibilidades de modelar la demanda y ajustar la capacidad, y la oferta y la demanda continúan desequilibradas? El hecho de no tomar ninguna acción y dejar que los clientes resuelvan las cosas no producirá un cliente satisfecho. En lugar de permitir que las cosas degeneren en una libertad aleatoria para todos, las empresas orientadas hacia el cliente tratan de desarrollar estrategias para asegurar orden, predicción y equidad.

En los negocios donde la demanda generalmente excede a la oferta los gerentes a menudo toman medidas para inventariar la demanda. Esto se puede lograr de dos maneras: 1. al pedirle a los clientes que esperen en una fila (que hagan cola), principalmente a los clientes nuevos, o 2. al ofrecerles la oportunidad de reservar espacio con anticipación.

La espera es un fenómeno universal

Se estima que los estadounidenses pasan 37,000 millones de horas al año (un promedio de casi 150 horas por persona) esperando en una fila, y según el *Washington Post*, “durante este tiempo ellos se enojan, se mueven nerviosamente y hacen gestos de disgusto”.⁶ Al parecer en todo el mundo hay situaciones similares (o peores). A nadie le gusta que lo tengan esperando (figura 9.4), porque se pierde tiempo, es aburrido y en ocasiones incómodo físicamente, especialmente si no hay dónde sentarse o se está en un lugar al aire libre. No obstante, esperar por un proceso de servicio es un fenómeno casi universal: casi todas las empresas enfrentan el problema de las filas de espera en algún punto de su operación. Las personas deben esperar en el teléfono, escuchando mensajes grabados que dicen “su llamada es importante para nosotros”; se forman con sus carritos de supermercado para pagar la compra de sus productos básicos, y esperan la entrega de su cuenta después de comer en un restaurante. También esperan en sus vehículos para entrar al lavado de automóviles y para pagar el peaje en carreteras.

Figura 9.4 Hertz ayuda a sus clientes a evitar las molestias de esperar en una fila

We know exactly how you feel.

Hertz #1 Club Gold®
Skip the paperwork, and the long lines.

Sometimes it feels like it can go on forever. Hertz understands. That's why we offer Hertz #1 Club Gold—our fastest way to get from the plane to your car and out of the airport. No long lines. No waiting. No unnecessary paperwork.

Hertz NeverLost® and Hertz Instant Return.
Two more ways to get you going.

Hertz also saves you time when you're on the road. With Hertz NeverLost—our GPS in-car navigation system that tells you exactly how to get to your destination. And when you return your car, there's Hertz Instant Return. Just drive into the Hertz area. We'll be there to greet you and print out your receipt. Face it. Business will always be work, work, work. But there's no reason why it has to be wait, wait, wait. At Hertz, we know exactly how you feel. So we have exactly what you need.

Hertz rents Fords and other fine cars.
© Reg. U.S. Pat. Off. © 2002 Hertz System, Inc.
NeverLost is available for a nominal daily fee.
Subject to availability.

Hertz

exactly.®

© 2003 The Hertz Corporation. Todos los derechos reservados.

Una encuesta nacional realizada en 2005 con 1,000 adultos en Estados Unidos demostró que las filas de espera que más les desagradan a los estadounidenses son las de los consultorios médicos (citadas por el 27 por ciento) y las de las oficinas gubernamentales que emiten registros de vehículos y licencias para conducir (26 por ciento), seguidas por las tiendas de abarrotes (18 por ciento) y aeropuertos (14 por ciento).⁷ Algunas situaciones que empeoran las cosas en las cajas registradoras incluyen cajeros lentos o ineficientes, las personas que cambian su decisión sobre un artículo que ya ha sido registrado, y la persona que abandona la fila para regresar después con un artículo. No pasa mucho tiempo antes de que la gente empiece a perder la paciencia: una tercera parte de los estadounidenses dicen sentirse frustrados después de esperar en la fila durante 10 minutos o menos (aunque

las mujeres reportan más paciencia que los hombres y son más propensas a hablar con otras personas para pasar el tiempo mientras esperan).

Los objetos físicos e inanimados también esperan los procesos. Los correos electrónicos de los clientes esperan en las bandejas de entrada del personal de servicio al cliente; los aparatos electrodomésticos esperan ser reparados, y los cheques esperan ser procesados en un banco. En cada caso puede haber un cliente esperando el resultado de ese trabajo, una respuesta a un correo electrónico, un aparato electrodoméstico que funcione nuevamente o un cheque acreditado en la cuenta del cliente.

Por qué existen las filas de espera

Las filas de espera, que los investigadores de operaciones denominan *colas*, ocurren siempre que el número de llegadas a una instalación excede la capacidad que tiene el sistema para procesarlas. En un sentido muy real, las filas son básicamente un síntoma de problemas no resueltos de la administración de la capacidad. Los análisis y modelamientos de las filas son una rama bien establecida en la administración de operaciones. Se considera que la teoría de las filas surgió en 1917, cuando a un ingeniero telefónico danés se le pidió que determinara qué tan grande debía ser el conmutador de un sistema telefónico para mantener un número razonable de señales ocupadas.⁸

Como sugiere el ejemplo del teléfono, no todas las colas adoptan la forma de una fila de espera física en un lugar específico. Cuando los clientes tratan con un proveedor de servicios distante, como ocurre con los servicios de proceso de información, llaman desde su casa, oficina o universidad por medio de canales de telecomunicación, el teléfono de voz o Internet. Por lo general las llamadas se responden en el orden en que se reciben, por lo que a menudo los clientes deben esperar su turno en una fila virtual. Algunas filas físicas están geográficamente dispersas. Los viajeros esperan en muchos lugares diferentes los taxis que pidieron por teléfono para que los recojan.

En la actualidad, muchas páginas de Internet permiten que las personas hagan cosas por sí mismas, como obtener información o hacer reservaciones, que antes requerían de llamadas telefónicas o visitas a una instalación de servicios. Con frecuencia las empresas promocionan el ahorro de tiempo que pueden ofrecer. Aunque el acceso a Internet en ocasiones es lento, por lo menos la espera ocurre mientras el cliente está cómodamente sentado y puede atender otros asuntos durante este tiempo.

En algunos servicios, el problema de reducir el tiempo de espera de los clientes requiere de una estrategia muy prolongada, como lo demuestra el método adoptado por un banco de Chicago (La mejor práctica en acción 9.4). El aumento de la capacidad con el simple hecho de añadir más espacio o más personal no siempre es la mejor solución en situaciones en las que se debe equilibrar la satisfacción del cliente con respecto al costo. Al igual que el banco, los gerentes deben tomar en cuenta diversas alternativas, como las siguientes:

- Repensar el diseño del sistema de colas.
- Rediseñar los procesos para disminuir el tiempo de cada transacción.
- Administrar el comportamiento de los clientes y la forma en que perciben la espera.
- Instalar un sistema de reservaciones.

Distintas configuraciones de las filas

Existen diversos tipos de filas, y los gerentes enfrentan el reto de seleccionar el procedimiento más apropiado. La figura 9.5 muestra varios tipos de filas que tal vez usted habrá experimentado. En una fila única con etapas secuenciales los clientes pasan a través de varias operaciones de servicios, como en una cafetería. En cualquier etapa pueden presentarse cuellos de botella en los que el proceso tarda más tiempo en ejecutarse que en las etapas anteriores. Muchas cafeterías tienen filas en la caja registradora debido a que el cajero tarda más en calcular lo que usted debe pagar y entregarle el cambio, que el tiempo que le toma a los empleados poner la comida en su plato.

Las *filas paralelas para múltiples servidores* ofrecen más de una estación de servicio, permitiendo a los clientes elegir una de varias filas para formarse. Algunos ejemplos comunes son los bancos y las ventanillas de venta de boletos. Los restaurantes de comida rápida generalmente tienen varias filas de servicio en operación en los momentos más ocupados del día y cada una ofrece el menú completo. Un sistema paralelo puede tener una o muchas etapas. La desventaja de este diseño es que generalmente las filas no se mueven a la misma velocidad. ¿Cuántas veces ha elegido la fila que parece más corta, sólo para observar con frustración que las filas de al lado se mueven al doble de velocidad

LA MEJOR PRÁCTICA EN ACCIÓN 9.4

Reducción del tiempo de espera de clientes bancarios

¿Cómo debe responder un gran banco al detalle a la creciente competencia de nuevos proveedores de servicios financieros? Un banco grande de Chicago decidió que mejorar el servicio para sus clientes sería un elemento importante de su estrategia. Una oportunidad para la mejora consistió en reducir el tiempo que los clientes pasaban esperando en las filas el servicio de las sucursales del banco, una fuente frecuente de quejas. Al reconocer que ninguna medida por sí misma podía resolver el problema de manera satisfactoria, el banco adoptó un método triple.

En primer lugar, se hicieron mejoras tecnológicas a la operación del servicio, comenzando con la introducción de un sistema electrónico de filas que no sólo dirigía a los clientes a la siguiente caja disponible, sino que también proporcionaba a los supervisores información en línea para ajustar el trabajo del personal a las demandas de los clientes. Al mismo tiempo, mejoras de cómputo proporcionaron a los cajeros más información sobre sus clientes, permitiéndoles manejar mejor las solicitudes sin abandonar sus cajas. Por otro lado, se colocaron nuevas máquinas de efectivo para los cajeros, lo que ahorra tiempo al seleccionar los billetes y contarlos dos veces (esto produjo un ahorro de 30 segundos en cada transacción de retiro de efectivo).

En segundo lugar, se hicieron cambios en las estrategias de recursos humanos. El banco modificó su descripción del perfil de los gerentes de caja, responsabilizándolos del tiempo de espera de los clientes y de la agilidad de las transacciones. El banco creó el programa del encargado del día, en el cual un empleado designado recibía un localizador y ayudaba al personal con transacciones complicadas que podían retrasarlos. Se introdujo una nueva categoría

de empleo, el cajero de las horas pico, el cual recibía un sueldo adicional de 12 a 18 horas por semana. A los cajeros de tiempo completo se les daban incentivos en efectivo y reconocimiento para recompensar una mayor productividad en los días de alta demanda.

Por último, la gerencia reorganizó los horarios de comida. En los días muy ocupados, el tiempo para almorzar se redujo a periodos de media hora, y el personal recibía comida preparada; al mismo tiempo, la cafetería del banco abría más temprano para atender a los cajeros de las horas pico.

Un tercer conjunto de cambios se centró en mejoras orientadas a los clientes del sistema de entrega. En los días más ocupados se establecían cajas rápidas para manejar depósitos y solicitudes sencillas, mientras que las cajas expres recién creadas estaban reservadas para depósitos y cobro de cheques. El horario se amplió de 38 a 56 horas a la semana, incluyendo los domingos. Un folleto para los clientes, titulado *Cómo disminuir la espera*, les advertía sobre los periodos pico y sugería formas para evitar las demoras.

Posteriormente, medidas internas y encuestas de clientes demostraron que las mejoras no sólo habían disminuido el tiempo de espera de los clientes, sino que también habían aumentado en los clientes la idea de que ese banco era “el mejor” de la región por sus cortos tiempos de espera en las filas de las cajas. El banco también descubrió que la ampliación del horario había desviado parte del “ajeteo de mediodía” a los periodos previos y posteriores al trabajo.

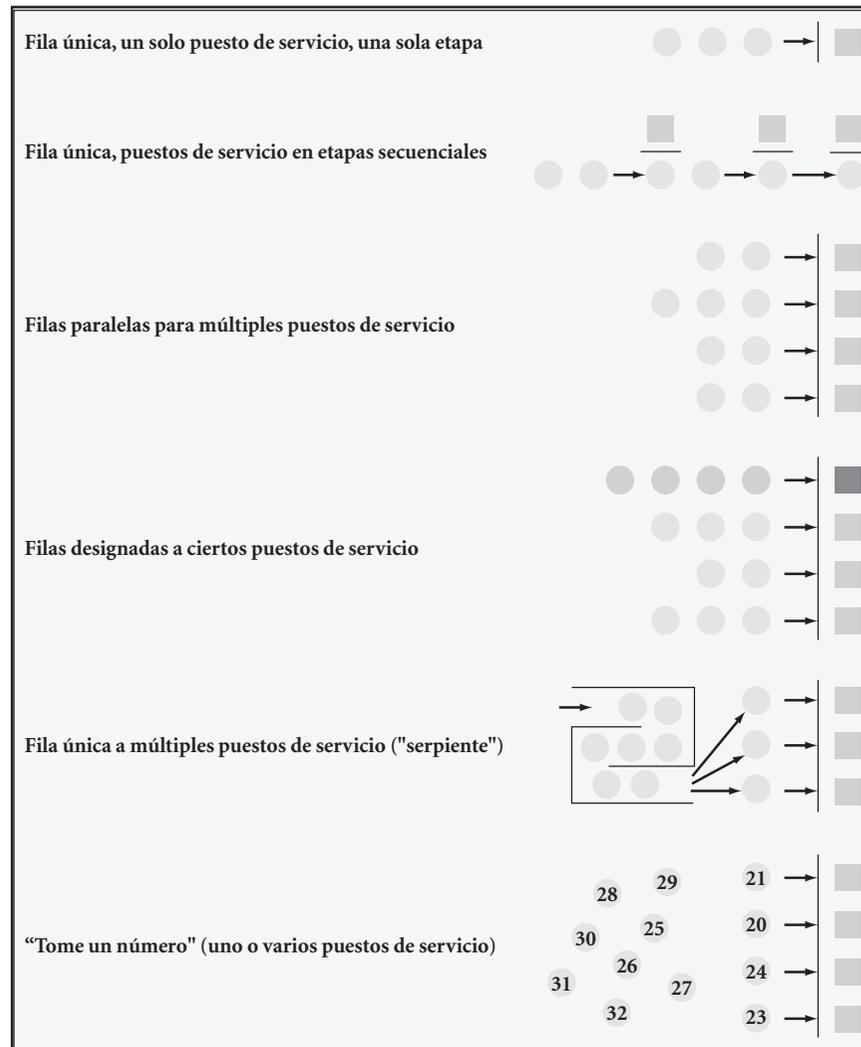
Fuente: adaptado de Leonard L. Berry y Linda R. Cooper, “Competing with Time-Saving Service”, *Business*, 40, No. 2 (1990): 3-7.

que la suya, debido a que una persona de su fila tuvo una transacción complicada? Una solución común para esto es la creación de *una sola fila para varios servidores* (conocida como “serpiente”). Este método se utiliza con frecuencia en las oficinas postales y en los mostradores de registro de los aeropuertos.

Las *filas designadas* consisten en asignar distintas filas a categorías específicas de clientes. Algunos ejemplos son las filas expres (por ejemplo, 12 artículos o menos) y las filas regulares en las cajas de los supermercados, así como distintos mostradores de registro de aerolíneas para los pasajeros de primera clase, de clase de negocios y de clase económica. El sistema de *tomar un número* evita que los clientes tengan que formarse en una fila, porque ellos saben que se les llamará en secuencia. Este procedimiento permite que los clientes se sienten y se relajen (si hay asientos) o que puedan calcular la duración de la espera y hacer algo mientras tanto, pero con el riesgo de perder su lugar si los clientes anteriores son atendidos más rápido de lo esperado. Los usuarios de este método incluyen a las grandes agencias de viajes y los departamentos de supermercados, como salchichonería y panadería.

También hay métodos híbridos para las filas. Por ejemplo, una cafetería que sólo cuenta con una fila de atención podría colocar dos cajas registradoras en la etapa final. De manera similar, los pacientes de una pequeña clínica médica podrían visitar a una recepcionista para registrarse; continuar de manera secuencial a través de múltiples canales para pruebas, diagnóstico y tratamiento; y concluir al regresar a una fila única para pagar en el escritorio de la recepcionista. Una investigación sugiere que la selección del tipo de fila más apropiado es importante para la satisfacción del

Figura 9.5
Diferentes
configuraciones
de filas



cliente. Anat Rafaeli y sus colaboradores descubrieron que la forma en que está estructurada un área de espera puede producir sentimientos de injusticia o inequidad en los clientes. Las personas que esperan en filas paralelas ante múltiples puestos de servicio reportaron mayor agitación e insatisfacción con la equidad del proceso de entrega del servicio, que los clientes que esperaron en una fila única ("serpiente") con acceso a múltiples puestos de servicio, aun cuando ambos grupos esperaron exactamente el mismo tiempo y participaron en un proceso de servicio totalmente justo.⁹

El tema de la percepción de la equidad también surge al establecer estrategias de listas de espera en los restaurantes, especialmente los que no toman reservaciones para grupos pequeños. En general, los clientes que esperan están muy conscientes de su progreso hacia la asignación de una mesa. Tal vez habrá visto con resentimiento cómo a otros comensales que llegaron a un restaurante lleno después de usted se les da prioridad y evitan la fila. Esto no parece justo, especialmente cuando usted tiene hambre.

Cuatro tipos comunes de listas de espera son la asignación de mesa por tamaño, que implica ajustar el número de personas al tamaño de la mesa; la asignación VIP, que da prioridad a clientes favorecidos; la asignación por llamada, que permite a la gente hablar por teléfono antes de llegar para que la anoten en la lista de espera, y las reservaciones de grupos grandes. Kelly McGuire y Sheryl Kimes estudiaron la manera en que los clientes perciben estas políticas, y descubrieron que, aunque los

encuestados consideraron relativamente justas a la asignación de mesa por tamaño y por llamada, mientras más familiarizados estaban con estas técnicas de lista de espera, más justas las percibieron. Sin embargo, el hecho de que solamente se hicieran reservaciones de grupos grandes se consideró un poco injusto (sugiriendo que las reservaciones deben aplicarse a todos) y la asignación VIP fue calificada como relativamente injusta (sugiriendo que el trato preferencial debe manejarse discretamente para que los otros comensales no se den cuenta).¹⁰

Esperas virtuales

Uno de los problemas asociados con la espera en filas es la pérdida de tiempo que implica para los clientes. Cuando dos o más personas están esperando juntas, a veces es posible que una se quede en la fila y la otra se vaya a realizar otra actividad por un rato. La estrategia de la “fila virtual” es una forma innovadora de evitar la espera física. En este caso, los clientes registran su lugar en la fila en una computadora, la cual calcula el tiempo que tardarán en llegar al frente de la fila virtual para reclamar su lugar.¹¹ El apartado de La mejor práctica en acción 9.5 describe los sistemas de filas virtuales que se utilizan en los parques temáticos de Disney y Six Flags.

LA MEJOR PRÁCTICA EN ACCIÓN 9.5

Filas virtuales para las atracciones de parques temáticos

Disney es bien conocido debido a sus esfuerzos por dar a los visitantes de sus parques temáticos información sobre el tiempo que tendrán que esperar para subir a una atracción específica y por entretener a los huéspedes mientras esperan en la fila. Sin embargo, la empresa descubrió que la larga espera en sus atracciones más populares aún representaba una fuente importante de insatisfacción, por lo que creo una solución innovadora.

El concepto de la fila virtual se probó por primera vez en Disney World. En sus atracciones más populares, los visitantes podían registrar su lugar en la fila mediante una computadora y luego eran libres de usar su tiempo de espera visitando otros lugares del parque. Las encuestas mostraron que quienes utilizaron el nuevo sistema gastaron más dinero, vieron más atracciones y tuvieron niveles más elevados de satisfacción. Después de refinar el sistema, ahora llamado FASTPASS, se introdujo en las cinco atracciones más populares de Disney World y posteriormente se extendió a todos los parques de Disney. Ahora la utilizan más de 50 millones de visitantes al año.

FASTPASS es fácil de usar. Cuando los visitantes llegan a una atracción FASTPASS se les dan dos opciones: obtener un boleto FASTPASS ahí y regresar a la hora designada o esperar en una fila. Hay letreros que indican el tiempo de la espera en cada caso. El tiempo de espera de cada fila se autorregula, pues una gran diferencia entre las dos provoca que un mayor número de personas elijan la fila más corta. En la práctica, la espera virtual es un poco más larga que la espera física. Para utilizar la opción FASTPASS, los visitantes insertan su pase de admisión al parque en un torniquete especial y reciben un boleto FASTPASS que especifica la hora en que deben regresar. Los visitantes tienen cierta flexibilidad, porque el sistema les da una prórroga de 60 minutos después del tiempo impreso en el boleto.

La cadena de parques temáticos Six Flags ha desarrollado su propio método, llamado FastLane, que requiere de una tarifa adicional. En cinco de sus parques usted podrá rentar un aparato portátil llamado Q-bot. En los parques de Texas y St. Louis la cuota es de 10 dólares por el Q-bot, más 10 dólares por cada persona del grupo que desee utilizar FastLane. En los otros tres parques, los visitantes pueden elegir entre el servicio estándar y el servicio dorado, que cuesta 25 dólares por cada Q-bot y por visitante en los parques de New England y Georgia; en el parque Great America, cerca de Filadelfia, el servicio estándar cuesta 15 dólares y el servicio dorado 33.

Al utilizar cada atracción, se inserta el Q-bot en una ranura donde se encuentra el letrero de FastLane. El aparato calcula el tiempo de la espera y luego programa una reservación que permite un retraso de 10 minutos, después de los cuales el visitante pierde su lugar. En el caso del servicio estándar, la espera virtual FastLane es igual a la espera física; sin embargo, para quienes adquieren el servicio dorado, la espera se reduce hasta en un 75 por ciento. Unos minutos antes del tiempo programado, el Q-bot vibra, suena y muestra un mensaje que dice “Pronto iniciará el próximo viaje”, para recordarle que regrese a la atracción, a la que entrará a través de un canal FastLane especial. El Q-bot también envía mensajes para notificar si un mal funcionamiento ha provocado demoras y para asignar un nuevo horario.

Fuentes: Duncan Dickson, Robert C. Ford y Bruce Laval, “Managing Real and Virtual Waits in Hospitality and Service Organizations”, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 46 (febrero de 2005): 52-68; Arthur Levine, “Six Flags Guests Get Out of Line”, *About.com Travel*, <http://themeparks.about.com/cs/sixflagsparks/a/blfastlanea.htm>, revisado el 20 de diciembre de 2005; Lo-Q Virtual Queuing Inc., www.lo-qusa.com/fastlane/pricing.htm, revisado el 20 de diciembre de 2005.

El concepto de espera virtual tiene muchas aplicaciones potenciales. Al igual que en los parques temáticos, servicios como los barcos de cruceros y los centros vacacionales con todo incluido ofrecen diversas actividades para sus huéspedes, aunque la capacidad es limitada, por lo que es inevitable esperar en ciertos momentos. En los gimnasios ocurre un fenómeno similar, pues ciertos equipos son más populares que otros, y el uso se raciona limitando la cantidad de tiempo que cualquier cliente utiliza en ese equipo. Los restaurantes pueden emplear una estrategia de filas virtuales si los clientes están dispuestos a permanecer dentro del rango de un sistema de localización. De hecho, se puede utilizar en cualquier atracción independiente donde generalmente hay filas de espera.

Los sistemas de filas se pueden adaptar a los segmentos de mercado

Aunque la regla básica de la mayor parte de los sistemas de filas es “al primero en llegar se le atiende primero”, no todos están organizados de esta forma. A veces se utiliza la segmentación de mercados para diseñar estrategias de filas que establecen diferentes prioridades para distintos tipos de clientes. La designación de áreas de filas separadas se puede basar en cualquiera de los siguientes aspectos.

- **Urgencia del trabajo.** En los servicios de urgencias de muchos hospitales se asigna a una enfermera para recibir a los pacientes que ingresan y que pueda decidir quiénes requieren un tratamiento médico prioritario y a quiénes se les puede pedir que se registren y se sienten a esperar su turno.
- **Duración de la transacción de servicio.** Los bancos, los supermercados y autoservicios al detalle a menudo establecen “filas exprés” para las tareas más breves y menos complicadas.
- **Pago de un sobreprecio.** Las aerolíneas generalmente ofrecen filas de registro separadas para los pasajeros de primera clase y de clase económica. Las de primera clase cuentan con más personal, de modo que los que pagan más por sus boletos tienen que esperar menos tiempo. En algunos aeropuertos, los pasajeros de primera pueden utilizar filas más rápidas en los verificadores de seguridad.
- **Importancia del cliente.** En ocasiones se reserva un área para los miembros de los clubes de usuarios frecuentes. Las aerolíneas proporcionan salas de estar con periódicos y refrigerios gratuitos, donde los viajeros frecuentes pueden esperar sus vuelos con mayor comodidad.

DISMINUCIÓN DEL TIEMPO DE ESPERA PERCIBIDO

Las investigaciones muestran que la gente piensa que ha esperado más tiempo por un servicio de lo que en realidad lo ha hecho. Por ejemplo, estudios sobre el uso del transporte público han demostrado que los viajeros perciben el tiempo que esperan la llegada del autobús o del tren de una y media a siete veces más lento que el tiempo que pasan viajando en el vehículo.¹² A las personas les disgusta tanto perder tiempo en actividades improductivas como les disgusta desperdiciar su dinero. La insatisfacción de los clientes por el tiempo que deben esperar para recibir un servicio a menudo provoca emociones fuertes, incluso enojo.¹³

La psicología del tiempo de espera

El destacado filósofo William James señaló que “el aburrimiento es el resultado de poner atención al paso del tiempo”. Los vendedores inteligentes de servicios reconocen que los clientes experimentan el tiempo de espera de distintas formas, dependiendo de las circunstancias. En la tabla 9.3 se muestran 10 proposiciones sobre la psicología de las filas de espera.

Cuando no es posible aumentar la capacidad, los proveedores de servicios deben tratar de ser creativos y buscar formas para que la espera sea más agradable para los clientes. Los médicos y los dentistas colocan montones de revistas en sus salas de espera para que la gente lea mientras espera. Los locales de reparación de automóviles a veces cuentan con un televisor para los clientes. Un vendedor de neumáticos ha ido más lejos y ofrece a los clientes palomitas de maíz, bebidas gaseosas, café y helado gratuitos mientras esperan la devolución de su automóvil.

Tabla 9.3
Diez proposiciones
de la psicología de
las filas de espera

1. *El tiempo desocupado parece más largo que el ocupado.* Cuando nos sentamos sin nada que hacer, parece que el tiempo pasa muy lentamente. El reto de las organizaciones de servicios está en dar a los clientes algo que hacer para distraerlos mientras esperan.
2. *Las esperas previas y posteriores al proceso parecen más largas que las que se producen dentro del mismo.* Es muy diferente esperar la compra de un boleto para entrar a un parque temático que esperar en la fila de la montaña rusa cuando ya se está dentro del parque. También hay diferencia entre esperar el café al final de una comida en un restaurante, que esperar que el mesero le lleve la cuenta cuando ya está listo para irse.
3. *La ansiedad hace que la espera parezca más larga.* ¿Recuerda haber estado esperando a alguien en un punto de reunión y sentirse preocupado de no estar seguro de saber la hora y el lugar correctos? Al esperar en lugares desconocidos, especialmente al aire libre y en la noche, la gente se preocupa por su seguridad personal.
4. *Las esperas inciertas son más largas que las conocidas.* Aunque cualquier espera puede ser frustrante, generalmente nos adaptamos mentalmente a una espera de duración conocida. Lo que nos mantiene en vilo es la incertidumbre. Imagínese esperando la salida de un vuelo retrasado, sin haber sido informado de cuánto durará el retraso. No sabe si tiene tiempo para levantarse y pasear por la terminal o si debería quedarse en la puerta de embarque en caso de que se anuncie que el vuelo sale en cualquier momento.
5. *Las esperas sin explicación son más largas que las esperas con explicación.* ¿Alguna vez ha estado en el metro o en un elevador que se detuvo de repente, sin que alguien le diga por qué? Además de la incertidumbre con respecto a la duración de la espera, se añade la preocupación por no saber lo que va a ocurrir. ¿Hubo un accidente en la línea? ¿Tendrá que bajar del vagón en el túnel? ¿Se descompuso el elevador? ¿Permanecerá atrapado durante horas junto a un grupo de extraños?
6. *Las esperas injustas son más largas que las equitativas.* Las expectativas sobre lo que es justo o injusto en ocasiones varían de una cultura o país a otro. En Estados Unidos, Canadá o Gran Bretaña, por ejemplo, la gente está acostumbrada a que todos esperen su turno en la fila, y es muy probable que se enojen si ven que otros se meten o reciben un trato especial sin una buena razón aparente.
7. *Mientras más valioso sea el servicio, más tiempo esperará la gente.* La gente hará fila durante toda la noche bajo condiciones incómodas para conseguir buenos asientos para un concierto importante o un evento deportivo, cuando sabe que los boletos se agotarán.
8. *Las esperas en solitario parecen más largas que las esperas en grupo.* Cuando esperamos con una o más personas conocidas nos sentimos tranquilos. La conversación con los amigos sirve para pasar el tiempo, ya que no todos se sienten cómodos hablando con un extraño.
9. *Las esperas físicamente incómodas parecen más largas que las cómodas.* “¡Mis pies me están matando!”, es uno de los comentarios más frecuentes de las personas que se ven obligadas a formarse en fila durante mucho tiempo. Además, no importa si están sentados o no, la espera es más pesada si hace mucho calor o mucho frío, si hay mucho viento y si no hay protección para la lluvia o la nieve.
10. *Las esperas desconocidas parecen más largas que las conocidas.* Los usuarios frecuentes de un servicio saben qué esperar y generalmente se preocupan menos durante la espera. En contraste, los usuarios nuevos u ocasionales de un servicio están nerviosos, y no sólo se preguntan sobre la probable duración de la espera, sino también sobre lo que sucederá después.

Fuente: (reactivos 1-8) David H. Maister, “The Psychology of Waiting Lines”, en J. A. Czepiel, M. R. Solomon y C. F. Suprenant, *The Service Encounter*, Lexington, MA: Lexington Books/D. C. Heath, 1986, pp. 113-123; (reactivo 9) M. M. Davis y J. Keineke, “Understanding the Roles of the Customer and the Operation for Better Queue Management”, *International Journal of Service Industry Management*, 7, No. 5 (1994): 21-34; (reactivo 10) Peter Jones y Emma Peppiat, “Managing Perceptions of Waiting Times in Service Queues”, *International Journal of Service Industry Management*, 7, No. 5 (1996): 47-61.

Un experimento realizado en un banco grande de Boston descubrió que la instalación de una pantalla con noticias electrónicas en la sala de espera incrementó la satisfacción de los clientes, aunque no redujo el tiempo percibido de espera en el servicio de cajas.¹⁴ En algunos lugares, los operadores del tránsito colocan refugios con calefacción y asientos para que la espera de los viajeros por el autobús o el tren sea menos desagradable en los climas fríos. Los restaurantes resuelven el problema de la espera al invitar a los comensales a tomar una bebida en el bar hasta que su mesa esté disponible (este método resulta redituable para la empresa y mantiene ocupados a los clientes). De igual forma, los clientes que esperan en una fila para entrar a un espectáculo en un casino pueden descubrir que hay máquinas tragamonedas a lo largo del corredor donde se encuentran.

Al portero de un hotel Marriott se le ocurrió llevar al trabajo una combinación de barómetro y termómetro todos los días, el cual cuelga en una columna de la entrada del hotel, donde los huéspedes pueden dedicar un momento a examinarlo mientras esperan la llegada de su taxi o la entrega de su automóvil.¹⁵ Los operadores de los parques temáticos diseñan con inteligencia sus áreas de espera para que la demora parezca más corta de lo que en realidad es, al dar a los clientes la impresión de un progreso continuo y de que el tiempo pasa más rápido al mantenerlos entretenidos o divertidos mientras esperan. Al reconocer que a los clientes no les gusta perder el tiempo antes o después de las operaciones, las empresas de renta de automóviles tratan de disminuir la espera lo más posible durante la devolución del automóvil, mediante agentes con terminales portátiles inalámbricas que reciben a los clientes en el área de estacionamiento, registran el nivel de combustible y el kilometraje, y después calculan e imprimen las facturas ahí mismo.

Dar a los clientes información sobre el tiempo de espera

¿Es útil informarle a la gente la cantidad de tiempo que tal vez tendrá que esperar por un servicio? El sentido común sugiere que esta información les sirve a los clientes para decidir si esperan o si regresan después. También les permite planear el uso de su tiempo durante la espera.

Un experimento realizado en Canadá estudió la forma en que los estudiantes respondían a la espera mientras hacían transacciones por computadora, una situación similar a esperar en el teléfono, porque no había indicios visuales para calcular el tiempo de espera.¹⁶ El estudio examinó el nivel de insatisfacción al tener que esperar 5, 10 y 15 minutos bajo tres condiciones: 1. no se les dijo nada a los estudiantes, 2. se les dio una probable duración de la espera, o 3. se les indicó el lugar que ocupaban en la fila. Los resultados mostraron que en la espera de cinco minutos no era necesario proporcionar información para aumentar la satisfacción. En las esperas de 10 y 15 minutos, aparentemente la información proporcionada mejoró las evaluaciones que hicieron los clientes del servicio. Sin embargo, los investigadores sugieren que en esperas más largas tal vez sería más positivo informarle a la gente su avance en la fila que decirles cuánto tiempo falta para que sean atendidos. Podríamos concluir que la gente prefiere ver (o sentir) que la fila está avanzando, que consultar el reloj.

CREACIÓN DE UN SISTEMA EFECTIVO DE RESERVACIONES

Pregúntele a alguien cuáles servicios le vienen a la mente cuando piensan en reservaciones, y lo más probable es que cite aerolíneas, hoteles, restaurantes, renta de automóviles y asientos en el teatro. Utilice sinónimos como “registros” o “citas” y probablemente la persona piense en cortes de pelo, visitas a profesionales como médicos y consultores, rentas para vacaciones y llamadas de servicio para arreglar cualquier cosa, desde un refrigerador descompuesto hasta una computadora neurótica.

Las reservaciones se hacen para garantizar que el servicio esté disponible cuando el cliente lo desea. Éstas son muy utilizadas por muchos servicios de proceso hacia las personas, incluyendo restaurantes, hoteles, aerolíneas, médicos, dentistas y salones de belleza (figura 9.6). La existencia de este tipo de sistemas permiten controlar y suavizar la demanda para hacerla más manejable. Al capturar datos, los sistemas de reservaciones también les sirven a las organizaciones para preparar proyecciones operativas y financieras para periodos futuros. Estos sistemas van desde una simple libreta de citas para el consultorio de un médico con datos escritos a mano, hasta un banco central de datos computarizados para las operaciones de una aerolínea en todo el mundo.

Cuando los bienes requieren de servicio, es probable que los propietarios no deseen alejarse de ellos mucho tiempo, por lo que es importante prometer un momento específico para la recepción del artículo y garantizar la pronta realización del trabajo necesario. Por ejemplo, las familias que sólo cuentan con un automóvil o las fábricas que tienen una pieza de equipo vital, a menudo no pueden darse el lujo de prescindir del artículo por más de uno o dos días. Los sistemas de reservaciones sir-

Figura 9.6
La mayoría de los salones de belleza requieren de una reservación



ven tanto a los intereses de los clientes como a los de la empresa. Al exigir reservaciones para reparaciones y mantenimiento rutinarios la gerencia puede asegurarse de tener tiempo libre para enfrentar trabajos de emergencia que, debido a su naturaleza impredecible y a su mayor precio, generan un margen de ganancia mucho mayor.

Las reservaciones también sirven para vender de antemano un servicio, para informar a los clientes y educarlos sobre lo que deben esperar del mismo. Los clientes que hacen reservaciones deben tener la seguridad de evitar una fila, pues se les ha garantizado el servicio a una hora específica. Un sistema de reservaciones bien organizado permite que la empresa desvíe la demanda del servicio de un horario deseado a momentos anteriores o posteriores, de una clase de servicio a otra (“de mayor o menor categoría”), e incluso desde determinados lugares a otros alternativos. Sin embargo, los problemas surgen cuando los clientes no se presentan o cuando la empresa de servicios hace más reservaciones de las que puede atender. Las estrategias de marketing para manejar estos problemas de operación incluyen la solicitud de un depósito, la cancelación de las reservaciones que no se pagaron después de cierto tiempo y la entrega de compensaciones a las víctimas de la sobreventa.

La dificultad en el diseño de sistemas de reservación reside en lograr que sean rápidas y fáciles de usar, tanto para el personal como para los clientes. En la actualidad, muchas empresas permiten que los clientes hagan sus propias reservaciones por autoservicio en una página de Internet, tendencia que está creciendo. Los clientes también aprecian cuando el sistema puede proporcionar información detallada sobre el tipo de servicio que recibirán. Por ejemplo, ¿un hotel puede asignar una habitación específica si se le solicita? O por lo menos, ¿puede asignar una habitación con vista al lago en lugar de una con vista al estacionamiento y a la central eléctrica cercana?

Las estrategias de reservación deben enfocarse en el rendimiento

Las empresas de servicios a menudo utilizan el porcentaje de la capacidad vendida como una medida de la eficiencia operativa. Los servicios de transporte hablan del “factor de carga” logrado, los hoteles de su “tasa de ocupación” y los hospitales de su “censo”. De igual manera, las empresas profesionales pueden calcular qué proporción del tiempo de un socio o de un empleado se puede clasificar como horas facturables, y los talleres de reparación pueden analizar el uso tanto del equipo como de la mano de obra. No obstante, por sí mismos estos porcentajes nos dicen muy poco sobre la rentabilidad relativa de los negocios hechos, puesto que las tasas del uso elevado pudieron haberse obtenido a expensas de un gran descuento o incluso de meros obsequios.

Cada vez más, las empresas de servicios analizan su *rendimiento*, es decir, el ingreso promedio recibido por unidad de capacidad. El objetivo es aumentar lo más posible este rendimiento para aumentar la rentabilidad. Como se señaló en el capítulo 5, las estrategias de administración del ingreso, diseñadas para lograr esta meta, son ampliamente utilizadas en industrias de capacidad limitada como las aerolíneas de pasajeros, los hoteles y las arrendadoras de automóviles. Los sistemas de administración del ingreso que se basan en modelos matemáticos son más valiosos para las empresas de servicios a las que les resulta muy costoso modificar su capacidad, pero que incurren en costos relativamente bajos cuando venden otra unidad disponible de capacidad.¹⁷ Otras características que motivan el uso de este tipo de programas son los niveles fluctuantes de la demanda, la posibilidad de segmentar los mercados de acuerdo con el grado de sensibilidad al precio y la venta de servicios mucho tiempo antes de su uso.

El análisis del rendimiento obliga a los gerentes a reconocer el costo ventajoso de vender la capacidad para una fecha específica a un cliente de un segmento de mercado, cuando otro podría producir posteriormente una tasa más alta. Consideran los siguientes problemas que enfrentan los gerentes de ventas de distintos tipos de organizaciones de servicios con capacidad limitada.

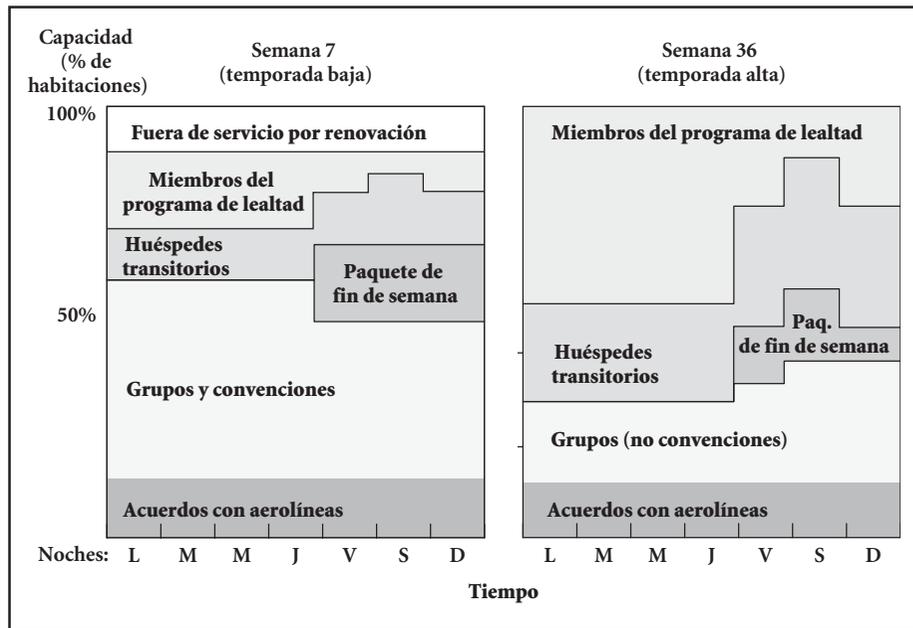
- ¿Debe un hotel aceptar con anticipación la reservación de un grupo de viajeros de 200 habitaciones a 80 dólares la noche, cuando algunas de esas mismas noches podrían venderse después a viajeros de negocios a la tarifa completa de 140 dólares?
- ¿Debe un ferrocarril con 30 vagones de carga vacíos a su disposición aceptar la solicitud inmediata de un embarque con un precio de 900 dólares por vagón o mantenerlos desocupados unos días más con la esperanza de conseguir un embarque prioritario que valga el doble?
- ¿Cuántos asientos de un vuelo específico debe vender una aerolínea con anticipación a grupos de viajeros y a pasajeros que viajan con tarifas especiales de excursión?
- ¿Un taller de reparación y mantenimiento industrial debe reservar cierta proporción de su capacidad productiva cada día para trabajos de reparación de emergencia que ofrecen un alto margen de contribución y el potencial de ganar la lealtad del cliente a largo plazo, o simplemente debe seguir una estrategia que asegure que haya trabajo suficiente, que implique básicamente mantenimiento de rutina para tener a sus empleados completamente ocupados?
- ¿Un taller de impresión debe procesar todos los trabajos, aunque se trate de clientes de primera vez, garantizando el tiempo de entrega de cada uno, o debe cobrar un sobreprecio por trabajos “urgentes” y decirles a los clientes que llevan trabajos “estándar” que las fechas de entrega son variables?

Las decisiones de problemas como éstos merecen manejarse con un poco más de sofisticación que el simple hecho de recurrir a la fórmula “más vale pájaro en mano que ciento volando”. La clave para asignar el inventario de la capacidad entre diferentes segmentos es la buena información, basada en registros detallados del uso previo, con el apoyo de inteligencia de mercado actualizada. La decisión de aceptar o rechazar negocios debe basarse en estimados realistas de las probabilidades de obtener mejores negocios y en la conciencia de la necesidad de mantener relaciones bien establecidas (y deseables) con los clientes. Los gerentes que toman decisiones a partir de conjeturas y “corazonadas” están en la misma posición que los jugadores que apuestan a los dados.

En la figura 9.7 se ilustra la asignación de la capacidad en un hotel, donde la demanda de distintos tipos de clientes varían no sólo de acuerdo con el día de la semana, sino también dependiendo de la temporada. Estas decisiones de asignación por segmento, capturadas en bases de datos de reservaciones disponibles en todo el mundo, le indican al personal el momento en que deben dejar de aceptar reservaciones a ciertos precios, aun cuando muchas habitaciones continúen sin reservación. Los miembros del programa de lealtad, que son principalmente viajeros de negocios, constituyen obviamente un segmento especialmente deseable.

Se pueden elaborar gráficas similares para la mayoría de las empresas con capacidad limitada. En algunos casos, la capacidad se mide en términos de los asientos para un espectáculo dado, en millas por asiento o en habitación por noche; en otros, se mide en términos de tiempo de uso de máquinas, tiempo de mano de obra, horas facturables de servicios profesionales, millas de vehículos o volumen de almacenamiento, cualesquiera que sea el recurso escaso. A menos que sea fácil desviar negocios de una instalación a una alternativa similar, las decisiones de planeación de la asignación deben tomarse al nivel de unidades de operación geográfica. Así pues, cada hotel, centro de reparación y mantenimiento o centro de servicio para computadoras puede necesitar su propio plan. Por

Figura 9.7
Establecimiento de objetivos de asignación de la capacidad por segmentos en un hotel



otro lado, los vehículos de transporte representan una capacidad móvil que puede asignarse a cualquier área geográfica en que los vehículos den servicio.

En las grandes organizaciones, como las principales líneas aéreas y cadenas de hoteles, el mercado es muy dinámico porque las situaciones están en constante cambio. Por ejemplo, la demanda de viajes de negocios y de placer refleja las condiciones económicas futuras o del momento. Aunque muchos viajeros de negocios no son sensibles al precio, algunas empresas insisten en que al viajar los empleados busquen los precios más bajos, dentro de las limitaciones de las necesidades del negocio. Las personas que viajan por placer son muy sensibles al precio; una promoción especial con descuentos en las tarifas de hotel puede motivar a viajar a personas que de otra forma no lo harían.

Desde la perspectiva del hotel o la aerolínea específicos, la actividad competitiva tiene el potencial de arruinar los pronósticos de la demanda. Imagine que es dueño de un hotel, y que al otro lado de la calle abre un hotel nuevo con una oferta especial de descuento. ¿Cómo le afectaría esto? Como alternativa, considere qué pasaría si un competidor existente cerrara su negocio. El negocio de las aerolíneas es muy cambiante; las tarifas pueden bajar de un día para otro. Un competidor podría introducir un nuevo servicio sin escalas entre dos ciudades o reducir su horario en otra ruta. Los intermediarios de viajes y los clientes inteligentes consideran estos movimientos como oportunidades y pueden cancelar con rapidez una reservación (incluso si implica el pago de una penalización) para aprovechar un mejor precio o un horario más conveniente con otro vendedor.

La administración efectiva de la demanda y de la capacidad requiere de información

Los gerentes requieren de una gran cantidad de información en el desarrollo de estrategias efectivas para administrar la demanda y la capacidad, y luego supervisar el desempeño posterior en el mercado. A continuación se presentan algunas categorías importantes de información para este propósito.

- *Datos históricos* sobre el nivel y composición de la demanda a través del tiempo, incluyendo respuestas a los cambios de precios en otras variables de marketing.
- *Pronósticos* del nivel de la demanda en cada uno de los principales segmentos, bajo condiciones específicas.
- *Datos segmento por segmento* que ayuden a la gerencia a evaluar el efecto de los ciclos y las fluctuaciones aleatorias de la demanda.

- *Datos sobre costos* que permitan a la empresa distinguir los costos variables de fijos y determinar la rentabilidad relativa de la venta de unidad incremental a diferentes segmentos y a distintos precios.
- *Variaciones significativas en los niveles y en la composición de la demanda* en cada local de servicio (en el caso de las organizaciones que cuentan con muchos locales).
- *Actitudes de los clientes* hacia las filas en diferentes condiciones.
- *Opiniones de los clientes* con respecto a si la calidad del servicio prestado varía con distintos niveles de uso de la capacidad.

¿Dónde se puede conseguir toda esta información? Muchas organizaciones grandes, que tienen una capacidad fija costosa, han implementado sistemas de administración de ingresos (que se estudiaron en el capítulo 5). En el caso de las empresas que no cuentan con estos sistemas, es probable que los datos necesarios ya hayan sido reunidos por la organización, no necesariamente por los vendedores, y se pueden llevar a cabo nuevos estudios para obtener datos adicionales. La mayoría de los negocios de servicios reciben una gran cantidad de información, principalmente de las transacciones con clientes individuales. Las notas de venta generalmente incluyen muchos detalles. Las empresas de servicios necesitan reunir información detallada con propósitos operativos y contables, y a menudo pueden asociar a clientes específicos con transacciones específicas.

Por desgracia, el valor de marketing de este tipo de datos se subestima y no siempre se almacenan en formas que permitan a los mercadólogos recuperarlos y analizarlos con facilidad. No obstante, con frecuencia es posible cambiar el formato para la recolección y almacenamiento de los datos de transacciones de los clientes, con el fin de obtener por lo menos parte de la información deseada, incluyendo la forma en que los segmentos existentes han respondido en el pasado a los cambios en las variables de marketing.

Es probable que sea necesario reunir información a través de estudios especiales, como encuestas de clientes o revisiones de situaciones análogas. También podría ser necesario reunir información sobre el desempeño de la competencia, puesto que los cambios en la capacidad o estrategia de los competidores puede requerir de acciones correctivas.

Cuando se analizan nuevas estrategias, los investigadores de operaciones a menudo proporcionan datos útiles al desarrollar modelos simulados sobre el efecto de los cambios en distintas variables. Este tipo de método es especialmente útil en entornos de “redes” de servicios, como los parques temáticos y los centros de esquí, donde los clientes pueden elegir entre múltiples actividades en el mismo lugar. Madeleine Pullman y Garu Thompson modelaron el comportamiento de los clientes en un centro de esquí, donde los clientes pueden elegir entre varias formas para subir a las montañas y rutas de esquí de diferentes longitudes y niveles de dificultad. Por medio del análisis, los autores pudieron determinar el efecto que podrían tener para el futuro incrementos en la capacidad de ascenso (teleféricos más grandes o más rápidos), la expansión de la capacidad a través de una mayor superficie para esquiar, el crecimiento de la industria, las variaciones diarias de precios, la respuesta de los consumidores a la información sobre los tiempos de espera en distintas formas de ascenso y cambios en la mezcla de los clientes.¹⁸

CONCLUSIÓN

Debido a que muchas organizaciones de servicios con capacidad limitada tienen costos fijos elevados, incluso las mejoras más modestas en el uso de la capacidad pueden tener un efecto significativo fundamental. En este capítulo también explicamos la manera en que los gerentes pueden transformar los costos fijos en costos variables a través de estrategias tales como el uso de instalaciones rentadas o de mano de obra de tiempo parcial. La creación de un método más flexible de capacidad productiva permite a las empresas adoptar una estrategia para ajustar la capacidad a la demanda (también llamada estrategia de “persecución de la demanda”), lo que incrementa la productividad.

Las decisiones sobre el *lugar* y el *momento* están estrechamente relacionadas con el equilibrio de la demanda y la capacidad. Con frecuencia la demanda depende de la localización del servicio y del momento en que se ofrece. Como vimos en el ejemplo de los centros de esquí, el atractivo de muchos destinos varía dependiendo de las estaciones.

Las estrategias de marketing que implican el uso de *elementos del producto, precio, promoción y educación* generalmente sirven para administrar la demanda de un servicio en un lugar y momento específicos.

La naturaleza temporal de los servicios es un tema crítico de la administración actual, especialmente debido a que los clientes se están volviendo más sensibles al tiempo y más conscientes de sus limitaciones y disponibilidad del mismo. Los servicios que procesan personas son especialmente propensos a imponer la carga de demoras indeseables para el cliente, ya que éste debe acudir a la “fábrica” por el servicio. Las reservaciones pueden determinar el momento de las llegadas, pero en ocasiones las filas son inevitables. Los gerentes que actúan para ahorrar más tiempo a los clientes (o al menos lograr que la espera sea más agradable) con frecuencia son capaces de crear una ventaja competitiva para sus empresas.

PREGUNTAS DE ESTUDIO

1. ¿Por qué la administración de la capacidad es especialmente importante para las empresas de servicios?
2. ¿Qué quiere decir “perseguir la demanda”?
3. ¿Qué quiere decir el término “inventario” para las empresas de servicios y por qué es perecedero?
4. ¿En qué difiere el uso de la capacidad óptima del uso de la capacidad máxima? Dé ejemplos de situaciones en que ambas puedan ser iguales y otros en las que difieran.
5. Seleccione una empresa de servicios e identifique los patrones específicos de la demanda, con respecto a la lista proporcionada en la figura 9.1.
 - a) ¿Cuál es la naturaleza del método de administración de la capacidad y de la demanda que utiliza esta organización de servicios?
 - b) ¿Qué cambios recomendaría con relación a su administración de la capacidad y de la demanda, y por qué?
6. ¿Por qué los mercadólogos de servicios deben preocuparse por la cantidad de tiempo que los clientes esperan *a)* en los procesos previos, *b)* durante el proceso y *c)* en los procesos posteriores?
7. ¿Cuáles considera que son las ventajas y las desventajas de los distintos tipos de colas de una empresa que atiende a una gran cantidad de clientes?

EJERCICIOS DE APLICACIÓN

1. Identifique algunos ejemplos específicos de empresas de su comunidad (o región) que modifiquen de manera significativa sus variables de producto y de la mezcla de marketing para incrementar la clientela durante los periodos de baja demanda.
2. Con base en su propia experiencia, dé ejemplos de un sistema de reservación que haya funcionado muy bien y de otro que haya funcionado muy mal. Identifique y evalúe las razones del éxito y del fracaso de estos dos sistemas. ¿Qué recomendaciones daría a ambas empresas para mejorar (o mejorar aún más en el caso de la empresa exitosa) sus sistemas de reservación?
3. Revise las 10 proposiciones de la psicología de las filas de espera. ¿Cuáles son las más importantes en *a)* una parada de autobús citadina una noche fría y oscura, *b)* un mostrador de registro de un vuelo en el aeropuerto, *c)* el consultorio de un médico donde sus pacientes están sentados, y *d)* la fila de una taquilla para un juego de fútbol, en el que se espera que se agoten los boletos?

NOTAS

1. Kenneth J. Klassen y Thomas R. Rohleder, “Combining Operations and Marketing to Manage Capacity and Demand in Services”, *The Service Industries Journal*, 21 (abril, 2001): 1-30.
2. Basado en material de James A. Fitzsimmons y M. J. Fitzsimmons, *Service Management: Operations, Strategy, and Information Technology*, 3a ed. Nueva York: Irwin McGraw-Hill, 2000; y W. Earl Sasser, Jr., “Match Supply and Demand in Service Industries”, *Harvard Business Review*, 54 (noviembre-diciembre, 1976): 133-140.
3. Irene C. L. Ng, Jochen Wirtz y Khai Sheang Lee, “The Strategic Role of Unused Service Capacity”, *International Journal of Service Industry Management*, 10, No. 2 (1999): 211-238.
4. Christopher H. Lovelock, “Strategies for Managing Capacity-Constrained Service Organizations”, *Service Industries Journal*, 3 (noviembre, 1984): 12-30.
5. Kenneth J. Klassen y Thomas R. Rohleder, “Using Customer Motivations to Reduce Peak Demand: Does It Work?”, *Service Industries Journal*, 24 (septiembre, 2004): 53-70.
6. Malcolm Galdwell, “The Bottom Line for Lots of Time Spent in America”, *The Washington Post* (artículo sindicado, febrero, 1993).
7. Chase “Just in the Blink of Time” Index-National Results. Chase Bank News Release, 19 de mayo, 2005, www.chaseblink.com, revisado el 5 de enero de 2006.
8. Richard Saltus, “Lines, Lines, Lines, Lines... The Experts Are Trying to Ease the Wait”, *The Boston Globe*, 5 de octubre de 1992, pp. 39, 42.
9. Anat Rafaeli, G. Barren y K. Haber, “The Effects of Queue Structure on Attitudes”, *Journal of Service Research*, 5 (noviembre, 2002): 125-139.
10. Kelly A. McGuire y Sheryl E. Kimes, “The Perceived Fairness of Waitlist-Management Techniques for Restaurants”, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 47 (mayo, 2006): 121-134.
11. Duncan Dickson, Robert C. Ford y Bruce Laval, “Managing Real and Virtual Waits in Hospitality and Service Organizations”, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 46 (febrero, 2005): 52-68.
12. Jay R. Chernow, “Measuring the Values of Travel Time Savings”, *Journal of Consumer Research*, 7 (marzo, 1981): 360-371. (Nota: todo el número fue dedicado al consumo del tiempo).
13. Ana B. Casado Diaz y Francisco J. Más Ruiz, “The Consumer’s Reaction to Delays in Service”, *International Journal of Service Industry Management*, 13, No. 2 (2002): 118-140.

14. Karen L. Katz, Blaire M. Larson y Richard C. Larson, "Prescription for the Waiting-in-Line Blues: Entertain, Enlighten, and Engage", *Sloan Management Review*, 31 (invierno, 1991): 44-53.
15. Bill Fromm y Len Schlesinger, *The Real Heroes of Business and Not a CEO Among Them*, Nueva York: Currency Doubleday, 1994, p. 7.
16. Michael K. Hui y David K. Tse, "What to Tell Customers in Waits of Different Lengths: An Integrative Model of Service Evaluation", *Journal of Marketing*, 80, No. 2 (abril, 1996): 81-90.
17. Sheryl E. Kimes y Richard B. Chase, "The Strategic Levers of Yield Management", *Journal of Service Research*, 1 (noviembre, 1998): 156-166; Anthony Ingold, Una McMahon-Beattie y Ian Yeoman, eds., *Yield Management Strategies for the Service Industries*, 2a ed., London: Continuum, 2000.
18. Madeleine E. Pullman y Gary M. Thompson, "Evaluating Capacity- and Demand-Management Decisions at a Ski Resort", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43 (diciembre, 2002): 25-36; Madeleine E. Pullman y Gary Thompson, "Strategies for Integrating Capacity with Demand in Service Networks", *Journal of Service Research*, 5 (febrero, 2003): 169-183.

Capítulo

10

Diseño del entorno de servicio

Los gerentes... necesitan comprender mejor la interfase entre los recursos que ellos manipulan en el entorno físico y la experiencia que desean crear para el cliente.

JEAN-CHARLES CHEBAT Y LAURETTE DUBÉ

El diseño de restaurantes se ha vuelto un elemento tan importante como el menú, la comida y el vino... para determinar el éxito de un restaurante.

DANNY MEYER

El entorno físico de servicio que los clientes experimentan es el punto final del sistema de prestación de servicios que se incluye en el elemento de *lugar y tiempo* del modelo de las 8 Ps. En los servicios de alto contacto este elemento tiene un papel fundamental en la creación de la experiencia del servicio y en el incremento (o disminución) de la satisfacción del cliente. Los parques temáticos de Disney suelen citarse como ejemplos vívidos de ambientes de servicio que hacen que cada cliente se sienta cómodo y muy satisfecho y le deja una impresión duradera. De hecho, diferentes organizaciones, desde hospitales y hoteles hasta restaurantes y empresas profesionales, reconocen que el entorno de servicio es un componente importante de la mezcla de marketing y de la proposición general de valor.

Los entornos de servicio comunican y determinan el posicionamiento del servicio, afectan la productividad de los empleados y de los clientes, guían a los consumidores a lo largo del sistema de entrega y pueden representar un componente básico de la búsqueda de una ventaja competitiva.

En este capítulo estudiamos la importancia de diseñar ambientes de servicio que ayuden a configurar las experiencias del cliente, a transmitir la imagen planeada de la empresa, a solicitar las respuestas deseadas de los clientes y empleados, a

apoyar las operaciones de servicio y a mejorar tanto la calidad como la productividad. En especial abordamos las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es el propósito del entorno de servicio?
2. ¿Cuáles son los efectos que el entorno de servicio puede tener en las personas?
3. ¿Cuáles son las teorías que explican las respuestas de la gente?
4. ¿Cuáles son las dimensiones del entorno de servicio?
5. ¿De qué manera podemos diseñar un panorama de servicio para lograr los efectos deseados?

¿CUÁL ES EL PROPÓSITO DEL ENTORNO DE SERVICIO?

Los entornos de servicio, también llamados *panoramas de servicio*, se relacionan con el estilo, la apariencia del ambiente físico y otros elementos que experimentan los clientes en los sitios donde se entregan los servicios.¹ El diseño del entorno de servicio es un arte que puede requerir de mucho tiempo y esfuerzo, y que a veces resulta costoso. Una vez que se diseñan y se construyen no es fácil modificarlos. Veamos por qué muchas empresas hacen un gran esfuerzo por diseñar el ambiente en el que interactuarán sus clientes y su personal de servicio.

Configuración de las experiencias del comportamiento de los clientes

En las organizaciones que prestan servicios de alto contacto, el diseño del entorno físico y de la forma en que el personal de contacto realiza las tareas, tiene un papel vital en la creación de una identidad corporativa específica y en el modelamiento de las experiencias de los clientes. Este entorno y la atmósfera que lo acompañan afectan el comportamiento del comprador de tres maneras importantes:

1. *Como medio que crea mensajes*, con el uso de símbolos para comunicar al público meta la naturaleza y calidad distintivas de la experiencia de servicio.
2. *Como medio que llama la atención*, para lograr que el entorno sobresalga del de los establecimientos de la competencia y para atraer a los clientes de los segmentos meta.
3. *Como medio que crea afecto*, utilizando colores, texturas, sonidos, aromas y diseños espaciales para mejorar la experiencia de servicio deseada o para aumentar el gusto por ciertos bienes, servicios y experiencias.

Imagen, posicionamiento y diferenciación

A menudo los servicios son intangibles, y los clientes no pueden evaluar bien su calidad, por lo que utilizan el entorno de servicio como un indicador importante de la misma, por lo cual las empresas hacen un gran esfuerzo por demostrar calidad y transmitir la imagen deseada. Tal vez usted conozca las zonas de recepción de empresas profesionales exitosas, como bancos de inversiones o servicios de consultoría para empresas, donde la decoración y el mobiliario son elegantes y con un diseño que busca impresionar. En las ventas al detalle, el ambiente de una tienda afecta la percepción que tienen los clientes de la calidad de la mercancía. Al igual que las demás personas, probablemente usted considere que la mercancía es de mayor calidad si los bienes están exhibidos en un ambiente con una imagen de prestigio y no en uno con imagen de descuento.² Considere la figura 10.1, que muestra los vestíbulos de Orbit Hotel y Hostel en Los Ángeles, y el St. Regis Grand Hotel en Roma, dos tipos distintos de hoteles que atienden a dos segmentos meta muy diferentes. Orbit Hotel se dirige a huéspedes jóvenes que les gusta divertirse, pero que no cuentan con un gran presupuesto, y el St. Regis atiende a una clientela más madura, adinerada y prestigiada, que incluye a destacados viajeros de negocios. Cada uno de estos dos entornos comunica claramente y refuerza el posicionamiento de su hotel y establece expectativas de servicio desde el momento que llegan los clientes.

Muchos entornos de servicio son puramente funcionales. Las empresas que buscan transmitir la impresión de un servicio de bajo precio lo hacen al ubicarse en vecindarios poco costosos, al ocupar edificios de una apariencia sencilla, al aprovechar lo mejor posible el espacio y al vestir a sus empleados con uniformes prácticos y baratos. Sin embargo, los entornos de servicio no siempre

Figura 10.1. Comparación de los vestíbulos de hoteles



moldean las percepciones y el comportamiento de los clientes de la manera deseada. Veronique Aubert-Gamet señala que a menudo los clientes usan los espacios y objetos físicos de manera creativa con diferentes propósitos. Por ejemplo, los viajeros de negocios a veces reservan la mesa de un restaurante para utilizarla como escritorio temporal y la llenan con papeles, una computadora personal y un teléfono móvil, los cuales compiten por el espacio con la comida y las bebidas.³ Los estudiantes que se reúnen a trabajar en un restaurante o en una cafetería hacen lo mismo con sus libros de texto y

libretas de notas. Los diseñadores inteligentes consideran la posibilidad de estas tendencias, e incluso pueden crear un nuevo concepto de servicio.

El entorno de servicio como parte de la proposición de valor

El ambiente físico ayuda a moldear los sentimientos y las reacciones apropiadas en los clientes y en los empleados.⁴ Considere la manera tan efectiva en que muchos parques de diversiones utilizan el concepto de entorno de servicio para mejorar sus ofertas. El ambiente limpio de Disneyland o de Legoland en Dinamarca, además de los disfraces coloridos de los empleados, contribuyen a dar un sentido de diversión y emoción que los visitantes descubren desde la llegada y a lo largo de su visita.

Los hoteles turísticos son un buen ejemplo de cómo el entorno de servicio es parte fundamental de la proposición de valor. Tal vez las villas del Club Med, diseñadas para crear una atmósfera de completa libertad, inspiraron los ambientes vacacionales “de escape”. Hay nuevos centros vacacionales que no sólo son mucho más lujosos que Club Med, sino que también se inspiraron en los parques temáticos para crear ambientes de fantasía, tanto interiores como exteriores. Quizás los ejemplos más extremos se encuentran en Las Vegas. Al enfrentar la competencia de numerosos casinos en otros lugares, Las Vegas cambió su imagen de un destino para adultos, hasta cierto punto insípido (incluso alguna vez fue descrito por un periódico de Londres como las “Sodoma y Gomorra eléctricas”), a un centro vacacional más divertido, donde las familias también pueden entretenerse. Aún existen los juegos de azar, desde luego, pero muchos de los grandes hoteles construidos recientemente (o reconstruidos) se han transformado en sorprendentes centros de entretenimiento que incluyen atracciones como “volcanes” en erupción, simulacros de batallas navales e increíbles reproducciones de París, de las pirámides de Egipto y de los canales de Venecia.

Incluso las salas de cine están descubriendo el poder del entorno de servicio. En Estados Unidos han disminuido las visitas al cine, y algunas de las grandes cadenas están teniendo problemas. Sin embargo, algunas cadenas advenedizas están poniendo a prueba un método diferente. Con la construcción de salas extravagantes y la oferta de servicios espléndidos, incluyendo bares y restaurantes decorados fastuosamente y salas de juego para niños supervisadas, cadenas como Muvico de Florida están motivando con éxito a la gente para que apaguen los centros de entretenimiento de su casa y vayan a sus salas, a pesar de los elevados precios de admisión. Al referirse a sus competidores, Hamid Hashemi, director ejecutivo de Muvico, dijo: “Al final del día, usted recibe la misma cinta de 35 mm... Lo que lo distingue es la forma en que lo empaca”.⁵ En una sala de cine de Muvico, decorada con temas egipcios, los visitantes siguen un diseño de azulejos morados que representan el río Nilo dentro del vestíbulo, mientras caminan entre pilares cubiertos de jeroglíficos. En la sala los clientes encuentran amplios pasillos y asientos cubiertos de terciopelo rojo. Se trata de una experiencia muy diferente al megaplex del centro comercial local.

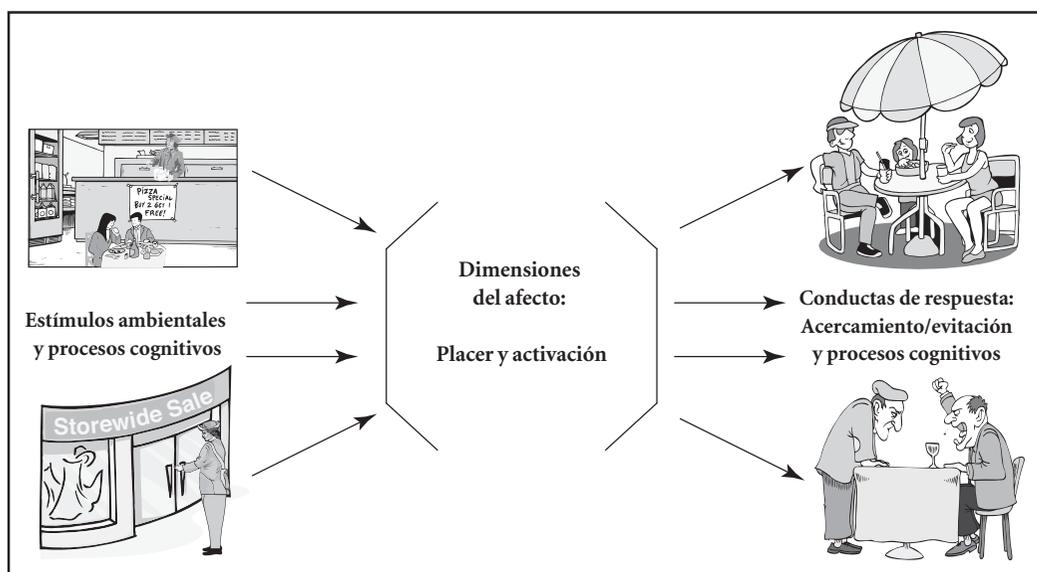
Facilitación del encuentro de servicio e incremento de la productividad

Los entornos de servicio se diseñan para facilitar el encuentro de servicio y para aumentar la productividad. Richard Chase y Douglas Stewart resaltaron cómo los métodos a prueba de fallas y los contenidos en el ambiente de servicio sirven para reducir los fracasos y ayudar a lograr un proceso rápido y continuo de la prestación del servicio.⁶ Por ejemplo, las llaves con códigos de colores de las cajas registradoras permiten a los cajeros identificar los números y códigos de los productos de cada botón. Para fomentar una apariencia impecable en el personal de contacto se pueden colocar espejos donde el personal revise de manera automática su apariencia antes de “salir al escenario” para encontrarse con los clientes. Las guarderías dibujan los contornos de los juguetes en las paredes y en el piso para indicar dónde deben colocarse después de su uso. En los restaurantes de comida rápida y en las cafeterías escolares encontramos lugares estratégicamente ubicados para colocar las charolas, y letreros en las paredes que les recuerdan a los clientes que deben devolver sus charolas.

COMPRENSIÓN DE LAS RESPUESTAS DE LOS CLIENTES ANTE LOS ENTORNOS DE SERVICIO

La psicología ambiental estudia la forma en que la gente responde a ambientes específicos. Podemos aplicar las teorías de este campo para entender y manejar mejor el comportamiento de los clientes en distintos contextos de servicio.

Figura 10.2 Modelo de respuestas ambientales



Los sentimientos son un importante motivador de las respuestas del cliente ante los entornos de servicio

Dos modelos importantes nos ayudan a entender mejor las respuestas de los consumidores ante los entornos de servicio: el modelo de estímulo-respuesta de Mehrabian Russell y el modelo del afecto de Russell.

El modelo de estímulo-respuesta de Mehrabian Russell

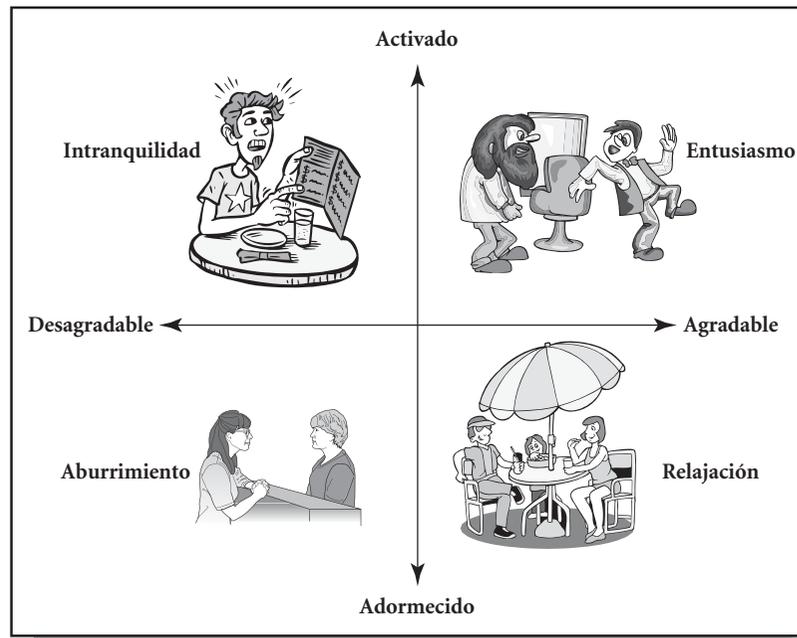
La figura 10.2 muestra un modelo sencillo pero fundamental de la forma en que la gente responde a los ambientes. El modelo plantea que la interpretación y percepción consciente e inconsciente del ambiente influyen en la manera en que la gente lo experimenta.⁷ Los sentimientos de la gente, a su vez, determinan sus respuestas ante ese ambiente. Los sentimientos son fundamentales para el modelo, porque se considera que son éstos, y no las percepciones o los pensamientos, los que dirigen el comportamiento. Por ejemplo, no evitamos un ambiente simplemente porque haya mucha gente a nuestro alrededor, sino que nos alejamos por la sensación desagradable de hacinamiento, de que la gente se cruce en nuestro camino, por la percepción de falta de control y de no poder obtener lo que queremos tan rápido como deseamos. Si tuviéramos todo el tiempo del mundo y nos sintiéramos emocionados al formar parte de la muchedumbre durante una festividad, entonces la exposición al mismo número de personas tal vez produciría sentimientos de placer y excitación que harían que desearíamos quedarnos y explorar ese ambiente.

En la psicología ambiental, la variable típica de resultado es el “acercamiento” o la “evitación” de un ambiente. Desde luego, en el marketing de servicios podemos añadir una larga lista de resultados que la empresa desearía manejar, incluyendo la cantidad de dinero que la gente gasta y qué tan satisfecha se siente con la experiencia de servicio después de abandonar el local de la empresa.

El modelo del afecto de Russell

Dado que el afecto o los sentimientos son básicos para la forma en que las personas responden a un entorno, necesitamos entenderlos mejor. El modelo del afecto de Russell, representado en la figura 10.3, se utiliza ampliamente para entender los sentimientos en entornos de servicio y sugiere que las respuestas emocionales se pueden describir a lo largo de dos dimensiones principales, que son el placer y la activación.⁸ El placer es una respuesta subjetiva y directa al entorno, dependiendo de qué tan agradable o desagradable le es a la persona. La activación se refiere al grado de estimulación

Figura 10.3
El modelo del afecto
de Russell



que siente el individuo, y va desde el sueño profundo (el nivel más bajo de actividad interna) hasta los niveles más elevados de adrenalina en el flujo sanguíneo, por ejemplo, al saltar en un bungee (el nivel más alto de actividad interna). La cualidad de activación es mucho menos subjetiva que la cualidad de placer. La cualidad de activación depende principalmente de la tasa o carga de información que hay en un ambiente. Por ejemplo, un ambiente es estimulante (es decir, posee una tasa elevada de información) cuando es complejo, incluye movimiento o cambios y tiene elementos novedosos o sorprendentes. Un ambiente relajado, con una tasa de información baja, posee las características opuestas.

Tal vez se pregunte cómo es posible explicar todos sus sentimientos y emociones con sólo dos dimensiones. Russell separó la parte cognitiva o de pensamiento de las emociones de estas dos dimensiones emocionales básicas subyacentes. Así pues, la emoción de enojo por la falla de un servicio podría describirse como una activación elevada y un gran desagrado, que se ubicaría en la región de intranquilidad del modelo, combinada con un proceso cognitivo de atribución. Cuando un cliente atribuye la falla de un servicio a la empresa (es decir, piensa que la empresa tuvo la culpa de que eso ocurriera, que la empresa tenía el control y que no hizo mucho para evitar que volviera a suceder), entonces este poderoso proceso cognitivo de atribución provoca directamente una activación elevada y un gran desagrado. De igual manera, en la mayoría de las emociones se pueden separar sus componentes cognitivo y afectivo.

La ventaja del modelo del afecto de Russell es su sencillez, pues permite una evaluación directa de los sentimientos de los clientes cuando se encuentran en el entorno de servicio. Las empresas pueden establecer estados afectivos meta. Por ejemplo, el operador de un negocio de salto en bungee o de una montaña rusa tal vez desee que sus clientes se sientan activados (suponiendo que se experimenta un poco de placer en el momento de reunir todo el valor antes de saltar). El operador de una discoteca o de un parque temático desea que sus clientes se sientan excitados (un ambiente con mucha activación combinado con placer); un banco busca que sus clientes sientan confianza y un centro de relajación desea que sus huéspedes estén relajados. Posteriormente en este capítulo estudiaremos la manera de diseñar entornos de servicio para entregar las experiencias que los clientes desean.

Los motivadores del afecto

El afecto puede ser causado por percepciones y procesos cognitivos de cualquier grado de complejidad. Sin embargo, mientras más complejo se vuelve un proceso cognitivo, más poderoso es su impacto potencial sobre el afecto. Por ejemplo, la decepción de un cliente, provocada por el nivel de

servicio y la calidad de la comida de un restaurante (un proceso cognitivo complejo, en el que la calidad que se percibe se compara con las expectativas previas al servicio) no puede compensarse por medio de un proceso cognitivo simple como la percepción subconsciente de la música de fondo agradable. Sin embargo, esto no significa que estos procesos simples sean poco importantes.

En la práctica, la gran mayoría de los encuentros de servicio de la gente son rutinarios, con un escaso procesamiento cognitivo de alto nivel. Las personas tienden a funcionar en “piloto automático” y a seguir los libretos de servicio al realizar transacciones rutinarias como el uso de un autobús, el metro, un restaurante o un banco. La mayor parte del tiempo los procesos cognitivos simples determinan los sentimientos de la gente en el contexto de servicio, los cuales incluyen las percepciones conscientes e inconscientes del espacio, los colores, los aromas, etc. No obstante, si es necesario disparar procesos cognitivos de mayor nivel, por ejemplo, mediante algo sorpresivo en el ambiente de servicio, entonces lo que determina los sentimientos de la gente es la interpretación de esta sorpresa.⁹

Consecuencias conductuales del afecto

Al nivel más básico, los ambientes agradables tienden a atraer a las personas, mientras que los desagradables producen conductas de rechazo. La activación actúa como un amplificador del efecto básico del placer sobre la conducta. Si el ambiente es agradable, una mayor activación puede generar excitación, produciendo una respuesta más positiva en el consumidor. De manera inversa, si un ambiente de servicio es desagradable, los gerentes deben evitar el aumento de los niveles de activación, pues esto llevaría a los clientes a la región de “intranquilidad”. Por ejemplo, tocar música ruidosa aumentaría los niveles de estrés de los compradores que tratan de abrirse camino a través de los pasillos abarrotados un día antes de Navidad. En este tipo de situaciones, los gerentes necesitan encontrar formas para disminuir la carga de información del entorno.

Los clientes tienen fuertes expectativas afectivas de algunos servicios. Piense en experiencias tales como una cena romántica a la luz de las velas en un restaurante, una visita a un centro de relajamiento o un momento excitante en un estadio o discoteca. Cuando los clientes tienen fuertes expectativas afectivas es importante que el ambiente esté diseñado para ajustarse a éstas.¹⁰

Por último, los sentimientos de los clientes durante el encuentro de servicio son importantes motivadores de lealtad. Las investigaciones han demostrado que el afecto positivo le da un valor hedonista a las compras, lo que a su vez incrementa las compras repetidas; en contraste, el afecto negativo disminuye el valor utilitario de las mismas y, por lo tanto, reduce la participación del cliente.¹¹

El modelo de los panoramas de servicio, un marco integrador de las respuestas del consumidor ante los entornos de servicio

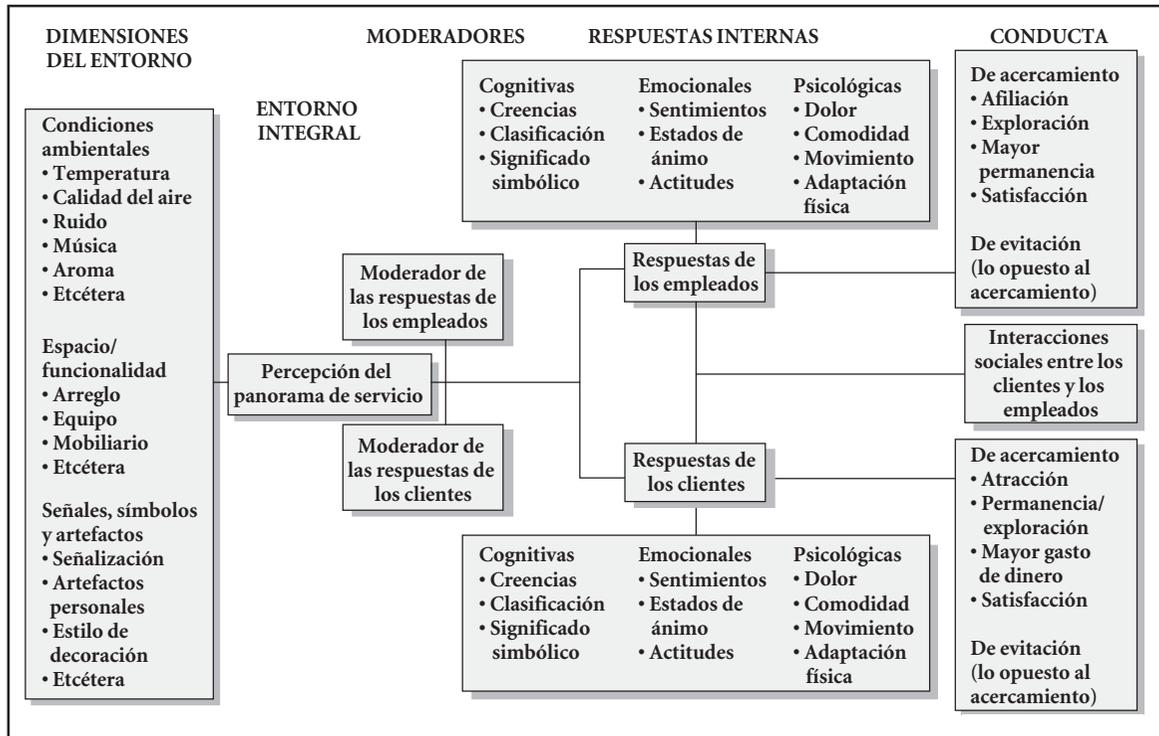
Con fundamento en los modelos básicos de la psicología ambiental, Mary Jo Bitner ha desarrollado un modelo detallado al que denomina panorama de servicio.¹² La figura 10.4 muestra las principales dimensiones que ella identificó en los entornos de servicio e incluyen las condiciones ambientales, el espacio, la funcionalidad, las señales, los símbolos y los artefactos. Debido a que los individuos tienden a percibir estas dimensiones como un todo, la clave para un diseño eficaz depende de lo bien que se integre cada dimensión individual con las demás.

Luego, el modelo muestra que hay moderadores de la respuesta del cliente y del empleado. Esto significa que el mismo ambiente de servicio puede tener distintos efectos en diferentes clientes, dependiendo de quiénes son y de lo que les gusta (la belleza está en los ojos del observador y es subjetiva). Por ejemplo, la música rap produciría un gran placer a ciertos segmentos de clientes y una tortura para otros.

Una contribución importante del modelo de Bitner es su inclusión de las respuestas de los empleados en el entorno de servicio. Después de todo, los empleados pasan mucho más tiempo ahí que los clientes, y es vital que los diseñadores estén conscientes de la manera en que un entorno específico incrementa (o al menos no reduce) la productividad del personal de contacto y la calidad del servicio que presta.

Las respuestas internas de los clientes y de los empleados se pueden clasificar en respuestas cognitivas (por ejemplo, percepciones y creencias sobre la calidad), respuestas emocionales (por ejemplo, sentimientos y estados de ánimo) y respuestas psicológicas (por ejemplo, dolor y comodidad).

Figura 10.4 El modelo de los panoramas de servicio



Fuente: Mary Jo Bitner, "Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees", *Journal of Marketing*, 56 (abril, 1992): 57-71, American Marketing Association.

Estas respuestas internas producen conductas abiertas como la evitación de una tienda departamental muy concurrida o la respuesta positiva ante un entorno relajante de permanecer ahí más tiempo y gastar más dinero en compras de impulso.

DIMENSIONES DEL ENTORNO DE SERVICIO

Los entornos de servicio son complejos e incluyen muchos elementos de diseño. En la tabla 10.1, por ejemplo, se muestra un panorama general de todos los elementos de diseño que podrían integrar una tienda al detalle. En esta sección nos enfocamos en las principales dimensiones del entorno de servicio, dentro del modelo del panorama del mismo, las cuales incluyen las condiciones ambientales, el espacio y la funcionalidad, así como las señales, símbolos y artefactos.¹³

El efecto de las condiciones ambientales

Las condiciones ambientales son las características del entorno que impactan a los cinco sentidos. Aun cuando no se observan de manera consciente, pueden afectar el bienestar emocional, las percepciones e incluso las actitudes y la conducta. Estas condiciones se componen literalmente de cientos de elementos y detalles de diseño que deben funcionar en conjunto para crear el entorno de servicio deseado.¹⁴ La atmósfera resultante crea un estado de ánimo que los clientes perciben e interpretan.¹⁵ Las condiciones ambientales se perciben de forma separada y como un todo, e incluyen la iluminación y los esquemas de color, la percepción del tamaño y la forma, sonidos como el ruido y la música, la temperatura y los aromas u olores. Un buen diseño de estas condiciones puede provocar las conductas deseadas entre los clientes. Considere la idea innovadora que subyace a la nueva tendencia

Tabla 10.1
Elementos de diseño
del entorno de una
tienda al detalle

DIMENSIONES	ELEMENTOS DE DISEÑO	
Exterior de la instalación	<ul style="list-style-type: none"> • Estilo arquitectónico • Altura del edificio • Tamaño del edificio • Color del edificio • Paredes y anuncios exteriores • Frente de la tienda • Marquesina • Prados y jardines 	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación de las ventanas • Entradas • Visibilidad • Singularidad • Tiendas de los alrededores • Áreas circunvecinas • Estacionamiento y accesibilidad • Congestionamiento
Generales del interior	<ul style="list-style-type: none"> • Pisos y alfombras • Esquemas de color • Iluminación • Aromas • Olores (por ejemplo, humo de tabaco) • Sonidos y música • Adornos • Composición de las paredes • Textura de las paredes (pintura, tapiz) • Composición del techo 	<ul style="list-style-type: none"> • Temperatura • Limpieza • Anchura de los pasillos • Vestidores • Transporte vertical • Áreas muertas • Arreglo y exhibición de la mercancía • Niveles y exhibición de precios • Ubicación de la caja registradora • Tecnología/modernización
Disposición de la tienda	<ul style="list-style-type: none"> • Asignación del espacio del piso para ventas, mercancía, personal y clientes • Ubicación de la mercancía • Agrupación de la mercancía • Ubicación de la estación de trabajo • Ubicación del equipo • Localización de la caja registradora 	<ul style="list-style-type: none"> • Áreas de espera • Flujo del tránsito • Filas de espera • Mobiliario • Áreas muertas • Ubicación de los departamentos • Arreglos dentro de los departamentos
Exhibiciones interiores	<ul style="list-style-type: none"> • Exhibición de los puntos de venta • Carteles, letreros y tarjetas • Fotografías y arte • Decoración de las paredes • Establecimiento del tema • Ensamblado 	<ul style="list-style-type: none"> • Anaqueles y vitrinas • Exhibición de productos • Exhibición de los precios • Cajas y depósitos para basura • Móviles
Dimensiones sociales	<ul style="list-style-type: none"> • Características del personal • Uniformes de los empleados • Aglomeraciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Características de los clientes • Privacidad • Autoservicio

Fuentes: adaptado de Barry Berman y Joel R. Evans, *Retail Management-A Strategic Approach*, 8a ed., Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 2001, p. 604; L. W. Turley y Ronald E. Milliman, "Atmospheric Effects on Shopping Behavior: a Review of the Experimental Literature", *Journal of Business Research*, 49 (2000): 193-211.

de transformar las clínicas dentales en centros de relajación, tal como se describe en el apartado de La mejor práctica en acción 10.1.

Música

En los entornos de servicio la música puede tener un efecto poderoso sobre las percepciones y las conductas, incluso si se toca a un volumen apenas audible. Como se muestra en la figura 10.4, sobre el modelo del panorama de servicio, las diversas características estructurales de la música, como el ritmo, el volumen y la armonía, se perciben como un todo.¹⁶ Numerosas investigaciones han descubierto que la música con un ritmo rápido y a un volumen alto aumenta los niveles de activación¹⁷, lo que puede provocar que los clientes aceleren el ritmo de varias conductas. La gente tiende a adaptar su ritmo, ya sea de manera voluntaria o involuntaria, para que coincida con el ritmo de la música, como se describe en el apartado de Revelaciones de la investigación 10.1.

¿Le sorprendería saber que la música también se puede utilizar para desanimar a los clientes incorrectos? Muchos entornos de servicio, incluyendo los sistemas del metro, supermercados y otros lugares accesibles al público, atraen personas que no son bienvenidas. Algunas de ellas son clientes difíciles (vea el capítulo 8), cuyo comportamiento provoca problemas a la gerencia y a otros clientes. En el Reino Unido, una estrategia cada vez más popular para alejar a este tipo de personas es el uso de música clásica, ¡que al parecer lastima los oídos de los vándalos y de los vagos! Co-op, una cadena

LA MEJOR PRÁCTICA EN ACCIÓN 10.1

Disminución del factor de miedo al dentista

A la mayoría de las personas les desagrada visitar al dentista. Algunos pacientes lo consideran incómodo, especialmente si deben permanecer en una silla dental por un largo periodo. Muchos tienen miedo al dolor asociado con ciertos procedimientos y otros arriesgan su salud y nunca consultan al dentista. Sin embargo, en la actualidad algunos dentistas ofrecen un “centro dental de relajación”, donde tienen bares de jugos, masajes de cuello y de pies e incluso velas aromáticas y el sonido de campanas de viento para consentir a los pacientes y distraerlos de los inevitables tratamientos invasivos dentro de la boca.

“No se trata de trucos”, comenta Timothy Dotson, propietario de Perfect Teeth Dental Spa en Chicago, mientras su paciente respira óxido nítrico con aroma a fresa. “Es cuestión de tratar a la gente de la forma que desea ser tratada; esto ayuda a que muchas personas superen el miedo”. Aparentemente sus pacientes coinciden. “A nadie le gusta venir al dentista, pero esto lo hace mucho más fácil”, comentó una mujer cuando esperaba la colocación de una corona, mientras un cojín caliente daba un masaje a su espalda.

Productos como toallas calientes, masajes, aromaterapia, café, pan fresco de arándano y naranja, así como cocteles con vino blanco reflejan los esfuerzos de los dentistas por cubrir las expectativas cambiantes de los clientes, especialmente en una época en que éstos demandan más atención estética para blanquear y enderezar los dientes con el fin de

lograr una sonrisa perfecta. La meta consiste en atraer a los pacientes que consideran las visitas al dentista como una situación estresante. Muchos dentistas que ofrecen servicios de relajación no cobran más por este servicio, pues argumentan que su costo está cubierto por los negocios repetidos y la llegada de pacientes por recomendaciones.

En Houston, Max Greenfield ha embellecido su Image Max Dental Spa con fuentes y arte moderno. Los pacientes pueden usar una toga, ocho aromas diferentes de oxígeno y meditar en una habitación de relajación decorada al estilo de un jardín japonés. El área de atención dental cuenta con sillas de piel de cordero, toallas calientes de aromaterapia y un procedimiento que se conoce como “masaje de chicle bomba a chorro” que emplea aire y agua para limpiar los dientes.

A pesar de que consultorios, desde Los Ángeles hasta Nueva York, están adoptando técnicas de este tipo, algunos se preguntan si este método sensible y afectuoso es una buena práctica dental o si sólo se trata de una moda pasajera. “No me puedo imaginar combinando los dos negocios”, expresó el decano de una escuela universitaria de odontología.

Fuente: adaptado de “Dentists Offer New Services to Cut the Fear Factor”, *Chicago Tribune*, artículo sindicado, febrero de 2003.

de tiendas británica, ha experimentado con música afuera de sus tiendas para evitar que los adolescentes entren y molesten a los clientes. Su personal cuenta con un control remoto y, tal como lo reporta Steve Broughton de Co-op, “puede poner la música si hay alguna situación difícil y es necesario dispersar a la gente”.

REVELACIONES DE LA INVESTIGACIÓN 10.1

La música como herramienta para moldear la conducta en ambientes de servicio

Varios experimentos de campo han demostrado los efectos sorprendentes que puede tener la música sobre los clientes. Por ejemplo, el estudio de un restaurante, realizado durante ocho semanas, mostró que los ingresos por la venta de bebidas aumentaron de manera sustancial cuando se tocó música con ritmo lento. Los clientes que cenaron en un ambiente con música suave pasaron más tiempo en el restaurante que quienes participaron en una situación con música rápida. De la misma forma, un grupo de compradores caminó más despacio e hizo más compras de impulso al escuchar música suave. Otro estudio reveló que escuchar música conocida en una tienda estimula a los compradores y reduce su tiempo de estancia, mientras que la música desconocida indujo a los compradores a pasar más tiempo en la tienda.

En situaciones que exigen la espera del servicio, el uso efectivo de la música puede reducir la percepción del tiempo de espera e incrementar la satisfacción del cliente. La música relajante sirvió para reducir los niveles de estrés en la sala de espera de cirugía en un hospital. Además, también se ha demostrado que la música agradable mejora la percepción y la actitud de los clientes hacia el personal de servicio.

Fuentes: Laurette Dubé y Sylvie Morin, “Background Music Pleasure and Store Evaluation Intensity Effects and Psychological Mechanisms”, *Journal of Business Research*, 54 (2001): 107-113; Clare Caldwell y Sally H. Hibbert, “The Influence of Music Tempo and Musical Preference on Restaurant Patrons’ Behavior”, *Psychology and Marketing*, 19, No. 11 (2002): 895-917.

Figura 10.5
La música clásica se puede utilizar para ahuyentar a los vándalos y a los vagos



El sistema del metro de Londres ha utilizado ampliamente la música clásica como método disuasivo. Treinta estaciones tocan a Mozart y a Haydn para disminuir el vagabundeo y el vandalismo. Un vocero del sistema del metro de Londres reporta que la mejor música disuasiva es la escrita por Mozart o la interpretada por Pavarotti. Según Adrian North, psicólogo que investiga la relación entre la música y la conducta en Leicester University, lo desconocido es un factor clave para alejar a las personas. Cuando los individuos meta no están acostumbrados a los instrumentos de cuerdas y de vientos, Mozart puede ser muy útil (figura 10.5). Sin embargo, para los vagos más conocedores de música, los sonidos atonales pueden funcionar mejor. Por ejemplo, North atormentó a los estudiantes de Leicester en el bar de la sociedad estudiantil con lo que describe como “música de juegos de computadora”, ¡y vació el lugar!

Aromas

Un olor ambiental es aquel que impregna un entorno, el cual los clientes pueden o no percibir de manera consciente, y no se relaciona con ningún producto específico. Experimentamos el poder de los olores cuando tenemos hambre y nos llega el aroma de pan recién horneado antes de pasar por el café Delifrance. Este olor nos hace conscientes de que tenemos hambre y nos guía a la solución (es decir, entrar al café Delifrance y comer algo). Otros ejemplos incluyen el olor de las galletas recién horneadas en la calle principal del Magic Kingdom de Disney, que relaja a los clientes y les proporciona una sensación de calidez; o el olor de popurrí en las tiendas Victoria’s Secret, que recrean el ambiente de un armario para lencería.¹⁸ El investigador del olfato, doctor Alan R. Hirsch de Smell & Taste Treatment and Research Foundation de Chicago, está convencido de que en pocos años comprenderemos tan bien a los aromas que seremos capaces de usarlos para manejar la conducta de las personas.¹⁹ Los mercadólogos de servicios se interesarán en cómo provocar hambre y sed en un restaurante, cómo relajar a los pacientes en la sala de espera de un dentista y cómo animar a la gente para que trabaje más duro en un gimnasio.

En la aromaterapia generalmente se acepta que los aromas tienen diferentes características y que se pueden utilizar para provocar ciertas respuestas emocionales, fisiológicas y conductuales. La tabla 10.2 muestra los supuestos efectos que tienen aromas específicos sobre las personas, tal como lo prescribe la aromaterapia. En ambientes de servicio, la investigación ha demostrado que los aromas pueden tener un efecto importante sobre las percepciones, actitudes y conductas de los clientes. Por ejemplo:

- Los jugadores insertaban 45 por ciento más monedas en máquinas tragamonedas cuando un casino de Las Vegas fue aromatizado con un olor artificial agradable. Cuando se aumentó la intensidad del aroma, el gasto aumentó en un 53 por ciento.²⁰

Tabla 10.2
Aromaterapia: el efecto de fragancias seleccionadas sobre las personas

FRAGANCIA	TIPO DE AROMA	CATEGORÍA DE LA AROMATERAPIA	USO TRADICIONAL	EFFECTO PSICOLÓGICO POTENCIAL SOBRE LA GENTE
Eucalipto	Alcanforado	Tonificante, estimulante	Agente desodorante, antiséptico y tranquilizante; ayuda a eliminar olores y puede usarse para limpiar la piel	Estimulante y vigorizante; ayuda a crear equilibrio y a dar la sensación de limpieza e higiene
Lavanda	Herbáceo	Calmante, estabilizador, tranquilizante	Relajante muscular, agente tranquilizante, astringente, acondicionador de la piel	Relajante y calmante; ayuda a crear una sensación de seguridad y comodidad
Limón	Cítrico	Vigorizante, edificante	Agente antiséptico y tranquilizante	Aumenta los niveles de energía y ayuda a que la gente se sienta feliz y rejuvenecida
Pimienta negra	Picante	Estabilizador, tranquilizante	Relajante muscular, afrodisiaco	Ayuda a equilibrar las emociones de las personas y provoca que se sientan sexualmente excitadas

Fuentes: www.fragrant.demon.co.uk y www.naha.org/WhatisAromatherapy; Dana Butcher, "Aromatherapy- Its Past and Future", *Drug and Cosmetic Industry*, 16, No. 3 (1998): 22-24; Shirley Price y Len Price, *Aromatherapy for Health Professionals*, 2a ed., Nueva York: Churchill Livingstone, 1999, pp. 145-160; Anna S. Mattila y Jochen Wirtz, "Congruency of Scent and Music as a Driver of In-Store Evaluations and Behavior", *Journal of Retailing*, 77 (2001): 273-289.

- Las personas se mostraron más dispuestas a comprar tenis Nike y a pagar un precio más alto por ellos, un promedio de 10.33 dólares más por par, cuando se probaron los zapatos en una habitación con aroma floral. Se encontró el mismo efecto incluso cuando el aroma era tan ligero que la gente no podía detectarlo, es decir, cuando el aroma fue percibido de manera inconsciente.²¹

Color

El color "es estimulante, tranquilizante, expresivo, perturbador, impresionante, cultural, exuberante y simbólico; el color impregna cada aspecto de nuestra vida, embellece lo ordinario e imprime hermosura y drama a los objetos cotidianos".²² Los investigadores han descubierto que los colores tienen un fuerte efecto sobre los sentimientos de las personas.²³

El sistema más utilizado en la investigación psicológica es el sistema Munsell, que define los colores en tres dimensiones de tinta, valor y pureza.²⁴ La *tinta* es el pigmento del color (es decir, el nombre del color: rojo, anaranjado, amarillo, verde, azul o violeta). El *valor* es el grado de blancura o negrura del color con respecto a una escala que va del negro puro al blanco puro. La *pureza* se refiere a la intensidad, la saturación o brillantez de la tinta; los valores de gran pureza tienen una pigmentación de gran intensidad y se perciben intensos y vívidos, mientras que los colores con poca pureza se perciben monótonos. Las tintas se clasifican en colores cálidos (tintas rojas, anaranjadas y amarillas) y colores fríos (azul y verde), donde el anaranjado (una mezcla de rojo y amarillo) es el más cálido y el azul el más frío. Estos valores se pueden utilizar para determinar la calidez de un ambiente. Por ejemplo, si un color violeta es demasiado cálido se puede enfriar reduciendo la cantidad de rojo. O bien, si un color rojo es demasiado frío, se puede hacer más cálido con un toque de anaranjado.²⁵ Los colores cálidos se asocian con estados de ánimo alegres y con la activación, aunque también fomentan la ansiedad, mientras que los colores fríos reducen los niveles de activación y pueden provocar emociones como paz, calma, amor y felicidad.²⁶ En la tabla 10.3 se resumen las relaciones y respuestas comunes a los colores.

Una investigación realizada en un entorno de servicios demostró que, a pesar de las diferentes preferencias de color, por lo general la gente se siente atraída a los entornos con colores cálidos. Sin

Tabla 10.3
Relaciones y
respuestas humanas
comunes a los colores

COLOR	GRADO DE CALIDEZ	SÍMBOLO DE LA NATURALEZA	RELACIONES Y RESPUESTAS HUMANAS COMUNES
Rojo	Cálido	La Tierra	Altos niveles de energía y pasión; puede excitar, estimular e incrementar los niveles de activación y la presión sanguínea
Anaranjado	El más cálido	Puesta de sol	Emociones, expresión y calidez; destaca por su capacidad para fomentar la expresión verbal de las emociones
Amarillo	Cálido	El sol	Optimismo, claridad e intelecto; el amarillo brillante destaca por su capacidad para mejorar el estado de ánimo
Verde	Frío	Crecimiento, hierba y árboles	Estimulante, sanador y amor incondicional
Azul	El más frío	El cielo y el océano	Relajación, serenidad y lealtad; disminuye la presión sanguínea; es un color que sana los trastornos nerviosos y alivia los dolores de cabeza debido a su naturaleza fría y tranquilizante
Añil	Frío	Puesta de sol	Meditación y espiritualidad
Violeta	Frío	La flor violeta	Espiritualidad; reduce el estrés y puede crear una sensación interna de tranquilidad

Fuentes: Sara O. Marberry y Laurie Zagon, *The Power of Color- Creating Healthy Interior Spaces*, Nueva York: John Wiley, 1995, p. 18; Sarah Lynch, *Bold Colors for Modern Rooms: Bright Ideas for People Who Love Color*, Gloucester, MA: Rockport Publishers, 2001, pp. 24-29.

embargo, paradójicamente los hallazgos indican que los ambientes de ventas al detalle con tintas rojas se consideran negativos, tensos y menos atractivos que los ambientes de colores fríos.²⁷ Los colores cálidos fomentan la toma rápida de decisiones y, en situaciones de servicios, son más adecuados para decisiones de poca reflexión o compras por impulso. Los colores fríos son más útiles cuando los consumidores necesitan tiempo para hacer compras reflexivas.²⁸

Aunque comprendemos los efectos generales de los colores, su uso en contextos específicos debe hacerse con cautela. Por ejemplo, una empresa de transporte en Israel decidió pintar sus autobuses de color verde como parte de una campaña ambientalista. Las reacciones de muchos grupos ante este acto, aparentemente simple, fueron sorprendentemente negativas. Algunos clientes opinaron que el color verde dificultaba el desempeño del servicio (debido a que los autobuses verdes se confundían con el entorno y era más difícil verlos) o que representaba ideas indeseables como terrorismo o equipos deportivos rivales, además de ser estéticamente inapropiado y poco atractivo.²⁹

Un buen ejemplo del uso de los esquemas de color para mejorar la experiencia de servicio es el HealthPark Medical center en Fort Mayers, Florida, que combinó todo el espectro del color en su vestíbulo, con luces poco comunes, para lograr un ambiente de ensueño. Las paredes del vestíbulo están bañadas con los colores del arco iris, con un arreglo de lámparas de color azul, verde, violeta, rojo, anaranjado y amarillo intensos. Craig Roeder, el diseñador de la iluminación del hospital, explicó: "Se trata de un hospital. La gente llega preocupada y enferma. Traté de diseñar un espacio de entrada que les brinde luz y energía que los haga 'resplandecer' un poco antes de entrar en los consultorios".³⁰

Distribución del espacio y funcionalidad

Puesto que los entornos de servicio deben cumplir propósitos específicos y necesidades de los clientes, la distribución del espacio y su funcionalidad son muy importantes. La *distribución del espacio* se refiere al plan de asignación de espacios en el piso, el tamaño y la forma del mobiliario, los mostradores y posibles máquinas y equipo, y la forma en que se ordenan. La *funcionalidad* se refiere a la capacidad que tienen dichos artículos para facilitar el desempeño de las transacciones de servicio. La distribución del espacio y la funcionalidad crean el panorama visual y emocional para la prestación y el consumo del servicio; determinan la facilidad de uso y la posibilidad de atender bien a los clientes en el local, y no sólo afectan a la eficiencia de la operación de servicio, sino que también moldean la

Figura 10.6
El espacioso aeropuerto internacional de Kuala Lumpur en Malasia está diseñado para ayudar a los viajeros a encontrar su camino



experiencia del cliente (figura 10.6). Las mesas que están demasiado cercanas en una cafetería, los mostradores de un banco que no ofrecen privacidad, las sillas incómodas en un auditorio y la falta de espacio para estacionamiento pueden dejar impresiones negativas en los clientes, afectando su experiencia de servicio y su comportamiento de compra y, como consecuencia, el desempeño de la instalación.

Señales, símbolos y artefactos

Muchas cosas en el entorno de servicio actúan como señales explícitas o implícitas para comunicar la imagen de la empresa, para ayudar a los clientes a encontrar el camino (por ejemplo, hacia ciertos mostradores de servicio o hacia la salida) y para transmitir el libreto de servicio (por ejemplo, los sistemas de filas). En particular, los clientes de primera vez automáticamente buscan un significado al entorno para guiarse a lo largo de los procesos de servicio.

Algunos ejemplos de señales explícitas son los signos, que se pueden utilizar como etiquetas (por ejemplo, para indicar el nombre del departamento o mostrador), para dar indicaciones (por ejemplo, entrada, salida, elevadores y sanitarios), para comunicar el libreto de servicio (por ejemplo, tome un número y espere a que le llamen, o entregue la charola cuando termine de comer) y reglas conductuales (por ejemplo, apague o silencie sus dispositivos móviles durante el espectáculo, o la señalización de áreas de fumar y no fumar). Las señales a menudo se utilizan para enseñar y reforzar reglas conductuales en entornos de servicio. A Singapur, que exige el cumplimiento estricto de las reglas en muchos entornos de servicio, especialmente en edificios públicos y del transporte público, se le conoce irónicamente como la ciudad de las “multas” (figura 10.7).

El reto para los diseñadores del panorama de servicio consiste en utilizar las señales, los símbolos y los artefactos para guiar a los clientes con claridad a lo largo del proceso de la prestación del servicio, y enseñar el proceso de la manera más intuitiva posible. Esta tarea es especialmente importante cuando hay una alta proporción de clientes nuevos o poco frecuentes y muchas actividades de autoservicio, particularmente cuando hay poco personal disponible que ayude a los clientes a lo largo del proceso.

Los clientes se sienten desorientados cuando no pueden obtener señales claras en un panorama de servicio, lo que les produce ansiedad e incertidumbre sobre la forma de proceder y cómo obtener el servicio deseado. Es fácil que los clientes se sientan perdidos en un ambiente confuso y que experimenten enojo y frustración como resultado. Piense en la última vez que tenía prisa y trataba de encontrar el camino hacia un hospital, un centro comercial o un aeropuerto desconocidos, donde las señales y otras instrucciones no eran claras para usted. En muchos locales de servicio, el primer punto

Figura 10.7

Las señales con frecuencia se utilizan para enseñar y reforzar las reglas conductuales en entornos de servicio

Nota: las multas están en dólares de Singapur (que equivalen aproximadamente a 300 dólares estadounidenses).



de contacto de los clientes es el estacionamiento. Como se describe en el apartado La mejor práctica en acción 10.2, los principios de un diseño efectivo del entorno se aplican incluso en este ambiente tan mundano.

La gente también forma parte del entorno de servicio

La apariencia y conducta del personal de servicio y de los clientes puede reforzar o deteriorar la impresión creada por un entorno de servicio. Dentro de los límites impuestos por las obligaciones legales y las habilidades requeridas, las empresas de servicios pueden reclutar empleados para desempeñar papeles específicos, vestirlos con uniformes que sean consistentes con el panorama de servicio en el que trabajarán y guiar su discurso y movimientos. Dennis Nickson y sus colaboradores utilizan el término “mano de obra estética” para describir la importancia de la imagen física que transmite

LA MEJOR PRÁCTICA EN ACCIÓN 10.2

Lineamientos para el diseño de estacionamientos

Los estacionamientos juegan un papel importante en muchas instalaciones de servicio. El uso eficaz de las señales, símbolos y artefactos en un estacionamiento o cochera ayuda a los clientes a encontrar el camino y a moldear su conducta, además de que transmite una imagen positiva de la organización patrocinadora.

- **Advertencias amables.** Todas las señales de advertencia deben comunicar un beneficio para el cliente. Por ejemplo, “Toma de bomberos. Por la seguridad de todos le pedimos no estacionarse frente a la toma de bomberos”.
- **Pintura fresca.** Los bordes de la acera, los cruces y las líneas que marcan los lugares de estacionamiento deben pintarse con regularidad, antes de que cualquier grieta, raspadura o mal estado se vuelva evidente. El pintado preventivo transmite indicios de limpieza y proyecta una imagen positiva.
- **Iluminación de seguridad.** La buena iluminación que penetra en todas las áreas facilita las cosas a los clientes e incrementa la seguridad. Las empresas podrían dirigir la atención a este aspecto con letreros que digan: “Los estacionamientos están especialmente iluminados para su seguridad”.
- **Estacionamiento para maternidad.** Los espacios para personas discapacitadas generalmente son obligato-

rios, pero requieren de calcomanías especiales sobre los vehículos. Algunas organizaciones sensibles han designado espacios de estacionamiento para “mujeres embarazadas”, pintadas de azul y rosa. Esta estrategia demuestra comprensión e interés por las necesidades de los clientes.³¹

- **Ayuda para que los clientes recuerden dónde dejaron su vehículo.** El hecho de olvidar en dónde se dejó el automóvil familiar en un enorme estacionamiento puede convertirse en una pesadilla. Muchos estacionamientos utilizan códigos de colores en los pisos para ayudar a los clientes a recordar en cuál nivel se estacionaron. El aeropuerto Logan de Boston fue aún más lejos. A cada nivel se le ha asignado un tema relacionado con Massachusetts, como Pauls Revere’s Ride, Cape Code o el maratón de Boston. Una imagen está relacionada con cada tema (un hombre montando un caballo, un faro o una corredora). Además, mientras esperan el elevador, los viajeros escuchan algunos extractos de música relacionados con el tema de ese nivel; en el piso del maratón de Boston se escucha al tema musical de *Chariots of Fire*, una película sobre un corredor olímpico ganadora del Óscar.

el personal que trata con los clientes.³² De igual manera, las comunicaciones de marketing podrían atraer a los clientes que no sólo aprecian el ambiente creado por el proveedor del servicio, sino que lo mejoran activamente con su apariencia y comportamiento. En entornos de negocios de hospitalidad y ventas al detalle, los individuos que asisten por primera vez a menudo observan a los clientes existentes antes de decidir si entran o no al establecimiento.

Considere la figura 10.8, que muestra el interior de dos restaurantes. Imagínese que acaba de entrar a cada uno de estos dos salones. ¿Cómo se está posicionando cada uno dentro de la industria restaurantera? ¿Qué tipo de comida podría esperar? ¿Cuáles indicios utilizó para hacer estos juicios? En particular, ¿cuáles conclusiones sacó al observar a los clientes que ya están sentados en cada restaurante?

Figura 10.8

Los panoramas de servicio distintivos, desde el arreglo de las mesas hasta los diseños del mobiliario y del salón, crean diferentes expectativas de los clientes en estos dos restaurantes



Aunque a menudo los individuos perciben los aspectos específicos o las características de diseño individuales en un entorno, lo que determina las respuestas de los consumidores es la configuración total de dichas características. Los consumidores perciben los entornos de servicio como un todo.³³

Diseño con una perspectiva integral

El hecho de que un piso lustroso de madera negra sea el ideal depende de todos los demás elementos del entorno de servicio, incluyendo el tipo, esquema de color y materiales de los muebles, la iluminación, los materiales promocionales, la percepción general de la marca y el posicionamiento de la empresa. Los panoramas de servicio deben percibirse de manera integral, lo que significa que ninguna dimensión del diseño puede optimizarse de manera aislada, pues todo depende de lo demás. El apartado Revelaciones de la investigación 10.2 muestra que incluso los elementos activadores del aroma y la música interactúan y deben considerarse en conjunto para provocar las respuestas deseadas en los clientes.

La característica integral de los entornos hace que el diseño de los entornos de servicio sea un arte, hasta el punto de que los diseñadores profesionales tienden a especializarse en tipos específicos de panoramas de servicios. Por ejemplo, un grupo de diseñadores de interiores famosos únicamente se dedica a la creación de vestíbulos de hoteles en todo el mundo. De manera similar, existen expertos en diseño que se enfocan exclusivamente en restaurantes, bares, clubes, tabernas, tiendas al detalle, instalaciones para el cuidado de la salud, etcétera.³⁴

Diseño desde la perspectiva del cliente

Muchos entornos de servicios se construyen haciendo hincapié en valores estéticos, y los diseñadores se llegan a olvidar del factor más importante al crear entornos de servicio: los clientes que los utilizarán. Ron Kaufman, consultor y capacitador de servicios de excelencia, experimentó los siguientes casos de diseño en dos nuevos entornos de servicio de alto perfil.

- “Un nuevo hotel Sheraton acababa de abrir en Jordania y no contaba con una señalización clara para guiar a los huéspedes de los salones de baile a los sanitarios. Las señales que había estaban grabadas en oro opaco sobre pilares de mármol oscuro. Aparentemente señales más ‘obvias’ serían inapropiadas en una decoración tan elegante. Muy elegantes y de buen gusto, ¿pero para quién fueron diseñadas?”
- “En la sala de espera de Dragon Air, en el nuevo aeropuerto de Hong Kong, colgaba del techo una separación de vidrio colorido. Mi equipaje lo tocó ligeramente mientras entraba y toda la pieza vibró y varios paneles se cayeron. Un miembro del personal llegó rápidamente y empezó a armar los paneles de manera cuidadosa (afortunadamente ninguno se rompió). Yo me disculpé varias veces, pero el empleado respondió ‘no se preocupe, esto ocurre todo el tiempo’”. Las salas de espera de los aeropuertos son zonas con mucho tránsito; la gente entra y sale constantemente. Ron Kaufman continúa preguntándose: “¿Qué estaban pensando los diseñadores de interiores? ¿Para quién lo diseñaron?”

Kaufman comentó: “¡Generalmente me siento sorprendido con instalaciones recién hechas que obviamente no son fáciles de usar! Enormes inversiones de tiempo y dinero... ¿pero para quién fueron diseñadas? ¿En qué estaban pensando los arquitectos? ¿En el tamaño? ¿La grandeza? ¿El ejercicio físico? ¿Para quién lo diseñaron?” Él menciona la siguiente lección: “Es fácil quedar atrapado en el diseño de cosas nuevas que son ‘modernas’, ‘elegantes’ o ‘de moda’, pero si uno no tiene en mente a sus clientes durante todo el proceso, puede terminar con una inversión que finalmente no lo es”.³⁵

Alain d’Astous exploró aspectos ambientales que molestan a los compradores. Sus hallazgos resaltan los siguientes problemas:

- *Condiciones ambientales* (ordenadas de acuerdo con el grado de molestia):
 - La tienda no está limpia.
 - Hace demasiado calor dentro de la tienda o centro comercial.

REVELACIONES DE LA INVESTIGACION 10.2

Compatibilidad e incompatibilidad del aroma y la música en el panorama de servicio

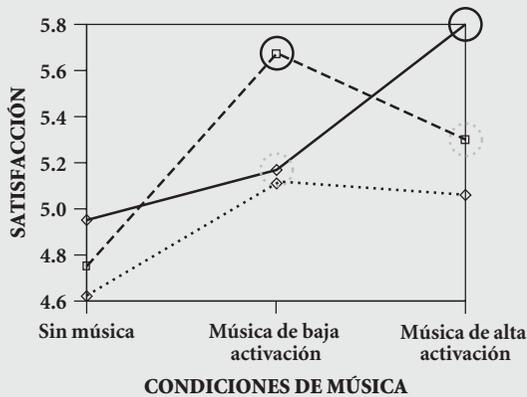
El hecho de que cierto tipo de escenario mejore las respuestas de los consumidores depende del aroma ambiental del entorno de servicio. En un experimento de campo, Anna Mattila y Jochen Wirtz manipularon dos tipos de música agradable y dos aromas gratos en una tienda de regalos, los cuales diferían en sus cualidades de activación. Se midieron las compras de impulso y la satisfacción de los clientes en varias condiciones de música y aromas.

El experimento utilizó dos discos compactos de la serie Tune Your Brain^{MR} de Elizabeth Miles, una etnomusicóloga. La música de baja activación fue *Relaxing Collection*, que incluye música de ritmo lento, mientras que la música de alta activación incluyó la *Energizing Collection*, que incluye música de ritmo rápido. De manera similar, se manipuló el aroma de acuerdo con su calidad de alta o baja activación. Se utilizó lavanda como aroma de baja activación, debido a sus propiedades relajantes y tranquilizantes. Como aroma de alta activación se utilizó esencia de uva, debido a sus propiedades estimulantes que pueden refrescar, revivir y mejorar la claridad y la alerta mental, e incluso puede aumentar la fuerza y la energía físicas.

Los resultados de este experimento mostraron que cuando los aspectos de activación de la música y del aroma ambiental eran compatibles, los consumidores respondían de manera más favorable. Las figuras que se muestran a continuación explican estos efectos claramente. Por ejemplo, aromatizar la tienda con olores de baja activación (lavanda), combinado con música de ritmo lento, produjo mayor satisfacción y más compras de impulso que el uso de ese aroma con música de alta activación. La música de ritmo rápido tuvo un efecto más positivo cuando la tienda tenía un aroma de uva (de alta activación) en lugar de lavanda. Este estudio demostró que cuando los estímulos ambientales actúan en conjunto para proporcionar una atmósfera coherente, los consumidores que están en ese ambiente responden de manera más positiva.

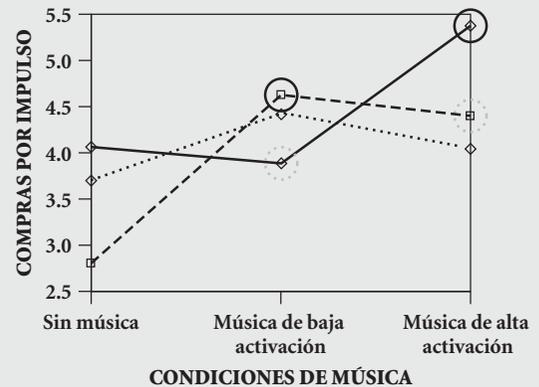
Estos hallazgos sugieren que las librerías podrían lograr que la gente permanezca más tiempo y compre más si tocan música de ritmo lento, combinada con un aroma relajante, o incluso los gerentes podrían considerar la posibilidad de utilizar aromas activadores para incrementar la excitación.

Figura 10.A El efecto del aroma y la música sobre la satisfacción



Clave Condiciones de aroma:
 Sin aroma
 ----- Aroma de baja activación
 _____ Aroma de alta activación
 Condiciones de compatibilidad:
 ○ Compatible ○ Incompatible

Figura 10.B Los efectos del aroma y la música sobre las compras por impulso



Clave Condiciones de música:
 Sin aroma
 ----- Aroma de baja activación
 _____ Aroma de alta activación
 Condiciones de compatibilidad:
 ○ Compatible ○ Incompatible

Nota: las dos gráficas se basan en una escala de 1 a 7, donde el 7 representa la respuesta positiva extrema. Los círculos sólidos muestran las condiciones compatibles, en las que la música y el aroma son estimulantes o relajantes, y los círculos punteados muestran las condiciones de incompatibilidad, en donde un estímulo es relajante y el otro es estimulante (es decir, música relajante y aroma estimulante o música estimulante y aroma relajante).

Fuente: adaptado de Anna S. Mattila y Jochen Wirtz, "Congruency of Scent and Music as a Driver of In-Store Evaluations and Behavior", *Journal of Retailing* 77 (2001): 273-289.

LA MEJOR PRÁCTICA EN ACCIÓN 10.3

Diseño del Magic Kingdom de Disney

Walt Disney fue uno de los indiscutibles campeones de diseño de entornos de servicio. Su tradición de planear de manera increíblemente cuidadosa y detallada se ha convertido en uno de los sellos de su empresa, y lo podemos ver en cualquiera de sus parques temáticos. Por ejemplo, la calle principal de Magic Kingdom tiene una angulación que, al entrar, la hace ver más larga de lo que en realidad es. Con miles de instalaciones y atracciones ubicadas estratégicamente a los lados de la calle, la gente espera con ansia recorrer el camino relativamente largo hacia el castillo. Sin embargo, al bajar por la pendiente desde el castillo hacia la entrada, la calle principal se ve más corta de lo que realmente es, lo que alivia el cansancio y revitaliza a los visitantes. Esto anima a las personas a caminar y disminuye el número de visitantes que abordan los autobuses, con lo que se elimina la probabilidad de un embotellamiento de tránsito.

Las aceras serpenteantes con múltiples atracciones mantienen a los visitantes entretenidos con las activida-

des planeadas y también la observación de otros visitantes; hay una gran cantidad de botes para basura siempre visibles para transmitir el mensaje de que está prohibido tirar la basura; las instalaciones se pintan de manera rutinaria, lo que indica un alto nivel de mantenimiento y limpieza.

El diseño y la conservación del panorama de servicio de Disney ayuda a guiar las experiencias de los clientes y a proporcionar placer y satisfacción a los visitantes, no sólo en sus parques temáticos sino también en sus cruceros y hoteles.

Fuentes: Lewis P. Carbone y Stephen H. Haeckel, "Engineering Customer Experience", *Marketing Management*, 3, No. 3 (invierno, 1994): 10-11; Kathy Merlock Jackson, *Walt Disney, A Bio-Bibliography*, Westport, CT: Greenwood Press, 1993, pp. 36-39; Andrew Lainsbury, *Once Upon an American Dream: The Story of Euro Disneyland*, Lawrence, KS: University Press of Kansas, 2000, pp. 64-72.

- El volumen de la música dentro de la tienda es demasiado alto.
- La tienda huele mal.
- *Variables ambientales de diseño*
 - No hay espejos en los probadores.
 - No es posible encontrar lo que se busca.
 - Las instrucciones dentro de la tienda son inadecuadas.
 - Se cambió la disposición de los artículos de la tienda.
 - La tienda es demasiado pequeña.
 - No saber a dónde dirigirse en un centro de compras grande.³⁶

Ahora compare las experiencias de Kaufman y los hallazgos de d'Astou con el ejemplo de Disney en el apartado La mejor práctica en acción 10.3. ¿A cuáles conclusiones llega?

Herramientas para guiar el diseño del panorama de servicio

Si fuera gerente, ¿cómo determinaría cuáles aspectos del panorama de servicio molestan a los clientes y cuáles les agradan? Algunas de las herramientas que puede utilizar son las siguientes.

- La *observación detallada* de la conducta y las respuestas de los clientes al entorno de servicios por parte de la gerencia, los supervisores, los gerentes de sucursal y el personal de contacto.
- La *retroalimentación e ideas del personal de contacto y de los clientes*, con el uso de una amplia gama de herramientas de investigación que van desde buzones de sugerencias hasta grupos de enfoque y encuestas (a estas últimas se les denomina encuestas ambientales si se enfocan en el diseño del entorno de servicio).
- Los *experimentos de campo*, que se pueden emplear para manipular dimensiones específicas de un entorno para observar los efectos. Por ejemplo, usted podría experimentar usando varios tipos de música y aromas, y luego medir el tiempo y el dinero que los clientes gastan en ese entorno y su nivel de satisfacción. Los experimentos de laboratorio, con el uso de diapositivas, videos u otras formas para simular entornos de servicio reales (como los viajes virtuales simulados por computadora), se emplean de manera eficaz para examinar el efecto de los cambios en elementos de diseño que no es posible manipular con facilidad en un experimento de campo. Algunos ejemplos son la prueba de esquemas de color alternativos, la distribución espacial o los estilos de mobiliario.

- La *elaboración de planos* o mapas de servicio (descrita en el capítulo 8) se puede ampliar para incluir la evidencia física del entorno. Es posible documentar elementos de diseño e indicios tangibles conforme el cliente experimenta cada paso del proceso de la prestación del servicio. El mapa se podría complementar con fotografías y videos para lograr que sea más vívido.

La tabla 10.4 muestra el análisis de la visita de un cliente a una sala de cine y describe la manera en que los distintos elementos ambientales de cada paso superaron las expectativas o no lograron cumplirlas. El proceso de servicio se separó en incrementos, pasos, decisiones, obligaciones y actividades, las cuales están diseñadas para guiar al cliente a lo largo de todo el encuentro de servicio. Mientras una empresa pueda ver, entender y experimentar más las cosas de la misma forma que sus clientes, estará mejor equipada para descubrir errores en el diseño de su entorno y para mejorar lo que ya funciona bien.

Tabla 10.4
Una visita al cine:
el entorno de servicio
tal como lo percibe
el cliente

PASOS DEL ENCUENTRO DE SERVICIO	DISEÑO DEL ENTORNO DE SERVICIO	
	SUPERA LAS EXPECTATIVAS	NO CUMPLE CON LAS EXPECTATIVAS
Localizar un estacionamiento	Espacio amplio en un lugar iluminado cerca de la entrada, con un oficial de seguridad que protege sus bienes	Espacios insuficientes, por lo que los clientes deben estacionarse en otro lado
Fila para adquirir boletos	Ubicación estratégica de ventanillas, carteles sobre futuras películas y noticias de entretenimiento para facilitar la percepción de una larga espera, si es que la hay; los anuncios de las películas y los horarios se ven fácilmente; se comunica claramente la disponibilidad de boletos	Una fila larga y mucho tiempo de espera; dificultad para ver con rapidez las películas que se están presentando y los horarios; no hay información sobre la disponibilidad de boletos
Verificación de boletos para entrar a la sala	Un vestíbulo muy bien mantenido con instrucciones claras para llegar a la sala, y carteles de la película para mejorar la experiencia de los clientes	Un vestíbulo sucio, con basura tirada y con instrucciones poco claras o sin ellas para llegar a la sala
Visita a los sanitarios antes de que inicie la película	Muy limpios, espaciosos, bien iluminados, con el piso seco, bien abastecidos y decorados, con espejos brillantes que se limpian con regularidad	Sucios, con un olor insoportable; con excusados rotos, sin toallas para las manos, jabón o papel higiénico; con aglomeraciones y con espejos viejos y sucios
Entrada a la sala y ubicación del asiento	Sala impecable, bien diseñada, sin asientos rotos, con luz suficiente para encontrar un lugar, con sillones cómodos y espaciosos, con lugar para colocar las bebidas y las palomitas de maíz en cada asiento, y con una temperatura agradable	Basura en el piso, asientos rotos, pisos pegajosos, iluminación insuficiente, letreros de salida fundidos
Ver la película	Excelente sistema de sonido y calidad de la película, público agradable, una experiencia de entretenimiento agradable y memorable en general	Equipo de audio y video viejo, el público habla y fuma debido a la falta de letreros de "no fumar" y otros; una experiencia de entretenimiento desagradable y perturbadora en general
Salida de la sala y búsqueda del automóvil	Personal de servicio amistoso que se despide de los clientes cuando se van; una salida fácil bien iluminada y un regreso seguro al estacionamiento, con la ayuda de letreros precisos	Un camino difícil debido a que los clientes se empujan a través de una salida estrecha, dificultad para encontrar el automóvil debido a la falta de buena iluminación

Fuente: adaptado de Steven Albrecht, "See Things from the Customer's Point of View- How to Use the 'Cycles of Service' to Understand What the Customer Goes Through to Do Business with You", *World's Executive Digest* (diciembre, 1996): 53-58.

CONCLUSIÓN

El entorno de servicio es fundamental para determinar la forma en que los clientes perciben la imagen y posicionamiento de una empresa. Debido a que a menudo es difícil evaluar la calidad del servicio de manera objetiva, los clientes utilizan el entorno de servicio como una importante señal de la calidad. Un entorno de servicio bien diseñado hace que los clientes se sientan bien e incrementa su satisfacción, además de que aumenta la productividad de la operación de servicio.

Los fundamentos teóricos para comprender los efectos que tienen los entornos de servicio sobre los clientes provienen de la literatura de la psicología ambiental. El modelo de estímulo-respuesta de Mehrabian y Russell plantea que los ambientes influyen en el estado afectivo (los sentimientos) de las personas, que a su vez afecta su comportamiento en dicho ambiente. El afecto se puede modelar con las dos dimensiones básicas de placer y activación, que en conjunto determinan si las personas se acercan y gastan su dinero y su tiempo en un entorno, o si lo evitan. El concepto de panorama de servicio, que se basa en estas teorías, representa un marco de re-

ferencia detallado que explica la forma en que los clientes del personal de servicio responden a los entornos de servicio.

Las principales dimensiones de los entornos de servicio son las condiciones ambientales (incluyendo la música, los aromas y los colores), la distribución espacial y la funcionalidad, así como las señales, símbolos y artefactos. Cada dimensión puede tener efectos importantes sobre las respuestas de los clientes. Debido a que los entornos se perciben de manera integral, no es posible optimizar un aspecto individual sin considerar a todos los demás. El diseño de los entornos de servicio es un arte. Los diseñadores profesionales generalmente se especializan en uno o más tipos específicos de ambientes, como vestíbulos de hoteles, restaurantes, clubes, cafés y tabernas, tiendas al detalle, instalaciones para el cuidado de la salud, etc. Además de los aspectos estéticos, los mejores entornos de servicio deben diseñarse tomando en cuenta las necesidades de los clientes para lograr la meta de guiarlos adecuadamente a lo largo del proceso de servicio.

PREGUNTAS DE REPASO

1. Compare los papeles estratégico y funcional de los entornos de servicio dentro de una empresa de servicio.
2. ¿Qué son las expectativas afectivas? ¿Qué papel juegan en el hecho de que el cliente se sienta satisfecho con los encuentros de servicio?
3. ¿Cuál relación o vínculo existe entre el modelo del afecto de Russell y el modelo del panorama de servicio de Bitner?
4. ¿Por qué es probable que los distintos clientes y el personal de servicio respondan de manera distinta ante el mismo entorno de servicio?
5. Elija una buena y una mala experiencia de espera y compare las situaciones con relación a los aspectos estéticos del lugar, las diversiones, las personas que esperaban y la actitud de los servidores.
6. Explique las dimensiones de las condiciones ambientales y la manera en que cada una afecta las respuestas de los clientes al entorno de servicio.
7. ¿Qué papel desempeñan las señales, los símbolos y los artefactos?
8. ¿Cuáles son las implicaciones del hecho de que los entornos se perciban de manera integral?
9. ¿Con cuáles herramientas contamos para entender mejor las respuestas de los clientes y para guiar el diseño y las mejoras de los entornos de servicio?

EJERCICIOS DE APLICACIÓN

1. Identifique empresas de tres sectores de servicios diferentes en los que el entorno de servicio sea una parte crucial de la proposición de valor general. Analice y explique con detalle el valor que está entregando el entorno de servicio.
2. Visite un entorno de servicio y observe de manera cuidadosa. Experimente el entorno y trate de sentir la manera en que los diversos parámetros de diseño determinan sus sentimientos y su comportamiento en esa situación.
3. Visite un entorno de autoservicio y analice la manera en que las dimensiones de diseño lo guían a lo largo del proceso de servicio. ¿Cuáles aspectos considera más eficaces y menos eficaces? ¿De qué manera se podría mejorar ese entorno para facilitar aún más el “camino” de los clientes de autoservicio?

NOTAS

1. El término *panorama de servicio* fue acuñado por Mary Jo Bitner en “Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees”, *Journal of Marketing*, 56 (1992): 57-71.
2. Julie Baker, Dhruv Grewal y A. Parasuraman, “The Influence of Store Environment on Quality Inferences and Store Image”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22, No. 4 (1994): 328-339.
3. Veronique Aubert-Gamet, “Twisting Servicescapes: Diversion of the Physical Environment in a Reappropriation Process”, *International Journal of Service Industry Management*, 8, No. 1 (1997): 26-41.
4. Madeleine E. Pullman y Michael A. Gross, “Ability of Experience Design Elements to Elicit Emotions and Loyalty Behaviors”, *Decision Sciences*, 35, No. 1 (2004): 551-578.
5. Lisa Takeuchi Cullen, “Is Luxury the Ticket?”, *Time*, 22 de agosto de 2005, pp. 38-39.
6. Richard B. Chase y Douglas M. Stewart, “Making Your Service Fail-Safe”, *Sloan Management Review*, 35 (1994): 35-44.

7. Robert J. Donovan y John R. Rossiter, "Store Atmosphere: An Environmental Psychology Approach", *Journal of Retailing*, 58, No. 1 (1982): 34-57.
8. James A. Russell, "A Circumplex Model of Affect", *Journal of Personality and Social Psychology*, 39, No. 6 (1980): 1161-1178.
9. Jochen Wirtz y John E. G. Bateson, "Consumer Satisfaction with Services: Integrating the Environmental Perspective in Services Marketing into the Traditional Disconfirmation Paradigm", *Journal of Business Research*, 44, No. 1 (1999): 55-66.
10. Jochen Wirtz, Anna S. Mattila y Rachel L. P. Tan, "The Moderating Role of Target-Arousal on the Impact of Affect on Satisfaction—An Examination in the Context of Service Experiences", *Journal of Retailing*, 76, No. 3 (2000): 347-365.
11. Barry J. Babin y Jill S. Attaway, "Atmospheric Affect as a Tool for Creating Value and Gaining Share of Customer", *Journal of Business Research*, 49 (2000): 91-99.
12. Mary Jo Bitner, "Service Environments: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees", *Journal of Marketing*, 56 (abril, 1992): 57-71.
13. Para una revisión detallada de estudios experimentales sobre los efectos de la atmósfera, vea L. W. Turley y Ronald E. Milliman, "Atmospheric Effects on Shopping Behavior: A Review of the Experimental Literature", *Journal of Business Research*, 49 (2000): 193-211.
14. Patrick M. Dunne, Robert F. Lusch y David A. Griffith, *Retailing*, 4a. ed., Orlando, FL: Harcourt, 2002, p. 518.
15. Barry Davies y Philippa Ward, *Managing Retail Consumption*, West Sussex, UK: John Wiley & Sons, 2002, p.179.
16. Steve Oakes, "The Influence of the Musicscape Within Service Environments", *Journal of Services Marketing*, 14, No. 7 (2000): 539-556.
17. Morris B. Holbrook y Punam Anand, "Effects of Tempo and Situational Arousal on the Listener's Perceptual and Affective Responses to Music", *Psychology of Music*, 18 (1990): 150-162; S. J. Rohner y R. Miller, "Degrees of Familiar and Affective Music and Their Effects on State Anxiety", *Journal of Music Therapy*, 17, No. 1 (1980): 2-15.
18. Patrick M. Dunne, Robert F. Lusch y David A. Griffith, *Retailing*, p. 520.
19. Alan R. Hirsch, *Dr. Hirsch's Guide to Scentsational Weight Loss*, UK: Harper Collins, 1997, pp. 12-15.
20. Alan R. Hirsch, "Effects of Ambient Odors on Slot Machine Usage in a Las Vegas Casino", *Psychology and Marketing*, 12, No. 7 (1995): 585-594.
21. Alan R. Hirsch y S. E. Gay, "Effect on Ambient Olfactory Stimuli on the Evaluation of a Common Consumer Product", *Chemical Senses*, 16 (1991): 535.
22. Linda Holtzschuhe, *Understanding Color—An Introduction for Designers*, 2a ed., Nueva York: John Wiley & Sons, 2002, p.1.
23. Gerald J Gorn, Amitava Chattopadhyay, Tracey Yi y Darren Dahl, "Effects of Color as an Executional Cue in Advertising: They're in the Shade", *Management Science*, 43, No. 10 (1997): 1387-1400; Ayn E. Crowley, "The Two-Dimensional Impact of Color on Shopping", *Marketing Letters*, 4, No. 1 (1993): 59-69; Gerald J. Corn, Amitava Chattopadhyay, Jaideep Sengupta y Shashank Tripathi, "Waiting for the Web: How Screen Color Affects Time Perception", *Journal of Marketing Research*, XLI (mayo, 2004): 215-225; Iris Vilnai-Yavetz y Anat Rafaeli, "Aesthetics and Professionalism of Virtual Servicescapes", *Journal of Service Research* (2006, en prensa).
24. Albert Henry Munsell, *A Munsell Color Product*, Nueva York: Kollmorgen Corporation, 1996.
25. Linda Holtzschuhe, *Understanding Color—An Introduction for Designers*, p. 51.
26. Heinrich Zollinger, *Color: A Multidisciplinary Approach*, Zurich: Verlag Helvetica Chimica Acta (VHCA)-Weinheim: Wiley-VCH, 1999, pp. 71-79.
27. Joseph A. Bellizzi, Ayn E. Crowley y Ronald W. Hasty, "The Effects of Color in Store Design," *Journal of Retailing*, 59, No. 1 (1983): 21-45.
28. John E. G. Bateson y K. Douglas Hoffman, *Managing Services Marketing*, 4a ed., Orlando, FL: The Dryden Press, 1999, p. 143.
29. Anat Rafaeli e Iris Vilnai-Yavetz, "Discerning Organizational Boundaries Through Physical Artifacts", en N. Paulsen y T. Hemes, eds., *Managing Boundaries in Organizations: Multiple Perspectives*, Basingstoke, Hampshire, UK: Macmillan, 2003; Anat Rafaeli e Iris Vilnai-Yavetz, "Emotion as a Connection of Physical Artifacts and Organizations", *Organization Science*, 15, No 6 (2004): 671-686; Anat Rafaeli e Iris Vilnai-Yavetz, "Managing Organizational Artifacts to Avoid Artifact Myopia", en A. Rafaeli y M. Pratt, eds., *Artifacts and Organization: Beyond Mere Symbolism*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2005, pp. 9-21.
30. Sara O. Marberry y Laurie Zagon, *The Power of Color—Creating Healthy Interior Spaces*, Nueva York: John Wiley & Sons, 1995, p. 38.
31. Lewis P. Carbone y Stephen H. Haecel, "Engineering Customer Experiences", *Marketing Management*, 3, No. 3 (invierno, 1994): 9-18.
32. Dennis Nickson, Chris Warhurst y Eli Dutton, "The Importance of Attitude and Appearance in the Service Encounter in Retail and Hospitality", *Managing Service Quality*, 2 (2005): 195-208.
33. Anna S. Mattila y Jochen Wirtz, "Congruency of Scent and Music as a Driver of In-Store Evaluations and Behavior", *Journal of Retailing*, 77 (2001): 273-289.
34. Christine M. Piotrowski y Elizabeth A. Rogers, *Designing Commercial Interiors*, Nueva York: John Wiley & Sons, 1999; Martin M. Pegler, *Cafes & Bistros*. Nueva York: Retail Reporting Corporation, 1998; Paco Asensio, *Bars & Restaurants*, Nueva York: HarperCollins International, 2002; Bethan Ryder, *Bar and Club Design*, London: Laurence King Publishing, 2002.
35. Ron Kaufman, "Service Power: Who Were They Designing It For?", Newsletter, mayo, 2001, <http://RonKaufman.com>.
36. Alan d'Astous, "Irritating Aspects of the Shopping Environment", *Journal of Business Research*, 49 (2000): 149-156. Vea también K. Douglas Hoffman, Scott W. Kelly y Beth C. Chung, "A CIT Investigation of Servicescape Failures and Associated Recovery Strategies", *Journal of Services Marketing*, 17, No. 4 (2003): 322-340.

Capítulo

11

Administración del personal para lograr una ventaja competitiva

El viejo adagio "Las personas son su bien más importante" es erróneo. Las personas correctas son su bien más importante.

JIM COLLINS

La satisfacción del cliente es el resultado del logro de mayores niveles de valor que los competidores... El valor se crea por medio de empleados satisfechos, comprometidos, leales y productivos.

JAMES L. HESKETT, W. EARL SASSER, JR., Y LEONARD L. SCHLESINGER

Entre los empleos más demandantes en los negocios de servicios se encuentran los puestos de contacto directo con los clientes. Estos empleados son el vínculo entre el interior y el exterior de la organización, y se espera que sean rápidos y eficientes al desempeñar tareas operativas, así como corteses y útiles al tratar con los clientes. A menos que los gerentes de operaciones y de marketing se pongan de acuerdo sobre la forma de equilibrar estos dos conjuntos de objetivos, los empleados pueden verse innecesariamente presionados por demandas conflictivas.

Los empleados de contacto, que a menudo trabajan en equipos, son un factor clave para la entrega de un servicio de excelencia y para el logro de una ventaja competitiva. En los servicios de alto contacto, los empleados son una parte muy visible del producto cada vez que un cliente lo utiliza. En los servicios de bajo contacto, pocas veces se ve a los empleados, por lo general se les localiza por teléfono, por correo o por correo electrónico, pero tienen un papel fundamental en la creación (o destrucción) de la confianza del cliente, cuando se les busca para manejar solicitudes especiales o resolver problemas. Por esto el elemento del *Personal* es una parte importante de las 8 Ps de la mezcla de marketing de servicios, pues vincula de manera más estrecha las funciones de marketing, operativas y de recursos humanos en un esfuerzo por crear un intercambio efectivo de valor entre la organización y sus clientes.

Detrás de la mayor parte de las empresas de servicios exitosas de la actualidad hay un firme compromiso por administrar los recursos humanos (RH) de manera efectiva, incluyendo el reclutamiento, la selección, capacitación, motivación y retención de los empleados. Las empresas que manifiestan este compromiso comprenden el beneficio económico que deriva de invertir en su personal. En estas empresas también se observa que la alta gerencia posee una cultura distintiva de liderazgo de servicio y enseñanza de los papeles. Probablemente para un competidor, los recursos corporativos más difíciles de duplicar sean los recursos humanos de alto desempeño.

En este capítulo estudiamos al personal de la administración del servicio y abordamos las siguientes preguntas:

1. ¿Por qué el personal de contacto es tan importante para el éxito de una empresa de servicios?
2. ¿Por qué el trabajo de los empleados de servicio es tan demandante, desafiante e incluso difícil?
3. ¿Cuáles son los ciclos de fracaso, mediocridad y éxito de los RH en las empresas de servicios?
4. ¿Cómo se logra una buena contratación? ¿De qué manera se puede atraer, seleccionar, capacitar, motivar y retener empleados de contacto sobresalientes?
5. ¿Qué papel desempeñan los equipos en la prestación del servicio y cómo deben formarse y administrarse?
6. ¿Qué papel desempeñan la cultura de servicio y el liderazgo de servicio en el logro de un servicio excelente?

LOS EMPLEADOS DE SERVICIOS SON MUY IMPORTANTES

Casi todas las personas pueden recordar alguna historia terrible de una experiencia con una empresa de servicios. Si se les insiste, muchas de ellas también recordarán una experiencia de servicio realmente buena. El personal de servicio generalmente sobresale en este tipo de dramas, ya sea en el papel de villanos insensibles, incompetentes y malvados o como héroes que hicieron todo lo posible por ayudar a los clientes al anticiparse a sus necesidades y resolver sus problemas de forma útil y con empatía. Probablemente usted tenga sus propias historias favoritas, con villanos y héroes (y si es como la mayoría de las personas, tal vez hable más de los villanos que de los héroes). Desde la perspectiva de la empresa, el personal de servicio es sumamente importante porque puede ser un determinante de la lealtad (o deserción) de los clientes, así que tiene un papel fundamental en la creación de ganancias a largo plazo para la empresa.

El personal de servicio como fuente de lealtad de los clientes y de una ventaja competitiva

Desde la perspectiva de un cliente, el encuentro con el personal de servicio probablemente sea el aspecto más importante. Desde el punto de vista de la empresa, los niveles de servicio y la forma en que el personal de contacto entrega el servicio puede ser una fuente importante de distinción y de ventaja competitiva. Además, la fuerza de la relación entre el cliente y el empleado de contacto es determinante para la lealtad de los clientes.¹ Esta es una de las razones por las que los empleados de servicio son muy importantes para los clientes y para el posicionamiento competitivo de la empresa debido a que:

- **Son parte fundamental del producto.** Con frecuencia los empleados de servicio son el elemento más visible del servicio, porque lo entregan y en consecuencia determinan en gran medida su calidad.
- **Son la empresa de servicios.** Los empleados de contacto representan a la empresa de servicios y, desde la perspectiva del cliente, ellos son la empresa.
- **Son la marca.** Los empleados de contacto y el servicio que prestan son parte fundamental de la marca. Los empleados son quienes determinan el cumplimiento de la promesa de la marca.

Asimismo, los empleados de contacto desempeñan un papel fundamental al anticiparse a las necesidades de los clientes, personalizar la prestación del servicio y establecer relaciones personalizadas con los clientes. La realización exitosa de estas actividades debe dar como resultado la lealtad de los clientes. En el siguiente ejemplo vemos cómo los empleados atentos pueden anticiparse a las necesidades de los clientes. Steve Posner, un mesero veterano del servicio a las habitaciones del hotel Ritz-Carlton, dice que constantemente trata de anticiparse a los deseos de los huéspedes, por lo que coloca cubiertos adicionales en la mesa: “Esto podría ser para un niño, por lo que incluyo una cuchara pequeña para la sopa”; lleva salsa A1 con las órdenes de hamburguesas: “Tal vez las personas ni siquiera habían pensado en eso, pero les agrada que la incluya”; coloca rebanadas de limón junto a una coca cola: “Siempre incluyo más de lo que la gente necesita”. El objetivo no es arreglar una mesa de una forma demasiado escrupulosa, sino asegurarse de que se cumplan “las necesidades y deseos no expresados” de los clientes. “Como mesero, soy el pre-huésped y debo tratar de pensar como lo haría un cliente”.²

Esta y muchas otras historias exitosas de empleados que hacen grandes esfuerzos para marcar una diferencia han reforzado el hecho evidente de que un personal altamente motivado es parte fundamental de un servicio de excelencia.³ Estas personas se han convertido en una variable básica para la creación y mantenimiento de un posicionamiento y una ventaja competitivos.

La importancia intuitiva del efecto que tienen los empleados del servicio en la lealtad de los clientes fue formalizada e integrada por James Heskett y sus colaboradores en sus investigaciones pioneras sobre lo que denominan la *cadena de servicio-beneficio*, la cual demuestra la serie de relaciones entre 1. la satisfacción, retención y productividad del cliente; 2. el valor del servicio; 3. la satisfacción y lealtad del cliente, y 4. el incremento del ingreso y de la rentabilidad de la empresa.⁴ Estos investigadores desarrollan estos temas en su libro *The Value Profit Chain: Treat Employees Like Customers and Customers Like Employees*.⁵ A diferencia de la manufactura, los “trabajadores de piso de las tiendas” de servicio (es decir, el personal de contacto) se relacionan constantemente con los clientes y hay evidencias sólidas de que la satisfacción de los empleados y de los clientes tiene una alta correlación.⁶ Este capítulo aborda el tema de cómo tener empleados de servicio satisfechos, leales y productivos.

El personal de contacto en servicios de bajo contacto

La mayor parte de las investigaciones sobre la administración de servicios y muchos de los ejemplos de prácticas adecuadas que se incluyen en este capítulo se relacionan con servicios de alto contacto. Esto no nos sorprende, desde luego, debido a que los trabajadores en estos puestos son muy visibles; son los actores que aparecen en el escenario durante el drama cuando atienden a los clientes. De esta manera, es obvio el porqué el personal de contacto es tan importante para los clientes y, por lo tanto, para el posicionamiento competitivo de la empresa. Sin embargo, hay una creciente tendencia a usar canales de entrega de bajo contacto en prácticamente todo tipo de servicios, como los centros de atención telefónica y los autoservicios. En la actualidad, muchas transacciones de rutina se realizan sin la participación del personal de contacto, como los diversos tipos de servicios que se proporcionan a través de páginas de Internet, cajeros automáticos y sistemas de respuesta verbal interactiva (RVI). Ante estas tendencias, ¿el personal de contacto es realmente tan importante, especialmente cuando un número cada vez mayor de transacciones se está trasladando a canales de bajo contacto o sin contacto?

Aunque la calidad de la tecnología y de la interfase de autoservicio (es decir, la página web, la red de cajeros automáticos y los RVI) se están convirtiendo en el motor principal de la prestación de servicios y su importancia ha aumentado de manera drástica, la calidad de la atención de los empleados de contacto sigue siendo muy relevante. La mayoría de las personas no llama al centro de atención telefónica, ni visita el centro de servicios del operador de su teléfono celular o su compañía de tarjetas de crédito más de una o dos veces al año. Sin embargo, estos encuentros ocasionales son absolutamente críticos, pues son los “momentos de la verdad” que determinan las percepciones que tienen los clientes de la empresa de servicios (vea la figura 11.1). Asimismo, es probable que estas interacciones no impliquen transacciones rutinarias sino problemas y solicitudes especiales. Estos escasos contactos determinan que un cliente piense: “El servicio al cliente es excelente. Cuando necesito ayuda puedo llamarles, y esta es una de las razones por las que utilizo sus servicios bancarios” o “su servicio es pésimo; no me gusta interactuar con ustedes y voy a hablarles a otras personas acerca de ello”.

Figura 11.1
Una empleada
amistosa del
San Diego Bank
en un “momento
de la verdad”



Investigaciones realizadas por McKinsey & Co., tanto en Europa como en Estados Unidos, confirman la importancia de enfocarse en los momentos de la verdad, cuando los clientes tienen una cantidad poco común de energía emocional invertida en el resultado. Según los consultores Marc Beaujean, Jonathan Davidson y Stacey Madge, “muchas empresas cometen el error de invertir demasiado en transacciones monótonas, pero no logran diferenciarse en las transacciones con los clientes que realmente son importantes”.⁷ Dado que la tecnología es hasta cierto punto masiva, la prestación de servicios por parte del personal de contacto, ya sea cara a cara, “oído a oído” o por medio del correo electrónico, es muy visible e importante para los clientes y, por lo tanto, constituye un componente fundamental de la estrategia de marketing.

EL TRABAJO DEL PERSONAL DE CONTACTO ES DIFÍCIL Y ESTRESANTE

La cadena de servicios-beneficio exige que empleados satisfechos y con un alto desempeño logren un servicio de excelencia y la lealtad de los clientes. Sin embargo, estos empleados que dan la cara al público trabajan en algunos de los puestos más demandantes de las empresas de servicios. Tal vez usted haya desempeñado uno o más de estos trabajos, que son especialmente comunes en las industrias del cuidado de la salud, la hospitalidad, las ventas al detalle y los viajes. Veamos por qué estos empleos son tan demandantes (y usted puede relacionar esto con su propia experiencia, pero reconociendo que puede haber diferencias entre el trabajo de medio tiempo durante periodos cortos y el de tiempo completo que se convierte en una carrera).

Cobertura de límites

La literatura sobre el comportamiento organizacional denomina a los empleados de servicio que tienen contacto con los clientes como *los que cubren los límites*. Estas personas vinculan la parte interna de una empresa con el mundo externo y operan en las fronteras de la compañía. Debido al lugar que ocupan, los que cubren los límites a menudo desempeñan papeles conflictivos. En particular, el personal de contacto con el cliente debe prestar atención a metas operativas y de marketing. Como ejemplo,

se espera que el personal de servicio complazca a los clientes y que al mismo tiempo sea rápido y eficiente al ejecutar tareas operativas. Por encima de esto, a menudo se espera que también realicen ventas, complementarias y adicionales. Por ejemplo: “Ahora es un buen momento para abrir una cuenta separada y ahorrar para la educación de su hijo” o “por sólo 25 dólares adicionales por noche puede tener una habitación en el piso ejecutivo”. Por último, en ocasiones incluso son responsables de vigilar el cumplimiento de tarifas y condiciones que podrían entrar en conflicto directo con la satisfacción del cliente (por ejemplo, “lo siento, no servimos agua fría en este restaurante, pero tenemos una excelente selección de aguas minerales carbonatadas” o “lo siento, pero no podemos eliminar los cargos porque se trata del tercer cheque sin fondos en este trimestre”).

En resumen, el personal de contacto puede desempeñar tres papeles: crear la calidad del servicio, aumentar la productividad y vender. Esta multiplicidad de papeles de los empleos de servicios a menudo produce conflictos y estrés entre los empleados,⁸ lo cual analizamos a continuación.

Fuentes de conflicto

El estrés del papel en el personal de contacto tiene tres causas principales: conflictos entre la persona y el papel, entre la organización y el cliente, y entre los clientes.

Conflicto entre la persona y el papel

El personal de contacto puede tener conflictos entre las exigencias de su trabajo y su propia personalidad, autoconcepto y creencias. Por ejemplo, es probable que el trabajo exija al personal que sonría y sea amable con los clientes descorteses, e incluso con los clientes difíciles (descritos en el capítulo 8). V. S. Mahesh y Anand Kasturi señalan, a partir de su trabajo de consultoría con organizaciones de servicio de todo el mundo, que miles de empleados de contacto con frecuencia describen a los clientes de una forma muy negativa, muchas veces utilizan frases como “excesivamente demandantes”, “poco razonables”, “se rehúsan a escuchar”, “siempre quieren las cosas a su manera y de inmediato” e incluso los consideran “arrogantes”.⁹

La entrega de un servicio de calidad requiere de una personalidad independiente, cálida y amistosa. Es más fácil encontrar estos rasgos en personas con alta autoestima. Sin embargo, muchos puestos de contacto son considerados empleos de bajo nivel, que requieren poca educación, que ofrecen salarios bajos y pocas oportunidades de desarrollo personal. Si una empresa no es capaz de “profesionalizar” a sus empleados de contacto y evitar esta imagen, entonces los empleos pueden ser inconsistentes con el autoconcepto del personal y producir conflictos entre la persona y el papel.

Conflicto entre la organización y el cliente

A menudo los empleados de servicios enfrentan el dilema de cumplir con las reglas de la empresa o satisfacer las demandas de los clientes. A este conflicto también se le conoce como el dilema de los dos jefes, y surge cuando los clientes solicitan servicios, elementos adicionales o excepciones que violan las reglas organizacionales. El problema es especialmente notorio en organizaciones que no están orientadas hacia el cliente. En estos casos, con frecuencia el personal debe tratar con necesidades y solicitudes conflictivas del usuario, así como con reglas, procedimientos y requisitos de productividad organizacionales problemáticos.

Conflicto entre clientes

Los conflictos entre los clientes no son poco comunes (por ejemplo, personas que fuman en una sección de no fumar, que se meten en la fila, que hablan por teléfono en una sala de cine o que hacen demasiado ruido en un restaurante), y generalmente se pide al personal de servicio que ponga en orden al cliente abusivo. Esta es una tarea estresante y desagradable, además de que es difícil y a menudo imposible satisfacer a ambas partes.

Mano de obra emocional

El término *mano de obra emocional* fue acuñado por Arlie Hochschild en su libro *The Managed Heart*.¹⁰ La mano de obra emocional surge cuando hay una discrepancia entre los sentimientos internos del personal de contacto y las emociones que la gerencia le pide que muestre frente a los clientes. Se espera que el personal de contacto tenga una disposición alegre, afable, caritativa, sincera e incluso humilde, emociones que pueden transmitirse mediante expresiones faciales, gestos, tono de voz y palabras.

Aunque algunas empresas de servicios hacen un esfuerzo por reclutar empleados con este tipo de características, de manera inevitable habrá situaciones en que los trabajadores no sientan estas emociones positivas y que se vean obligados a ocultar sus verdaderos sentimientos para cumplir las expectativas de los clientes. Como señalan Pannikkos Constanti y Paul Gibbs, “el eje de poder de la mano de obra emocional tiende a favorecer al gerente y al cliente, mientras que el empleado de servicio... queda subordinado”, lo que provoca una situación potencialmente explosiva.¹¹

El estrés producido por la mano de obra emocional queda bien ejemplificado en la siguiente historia, tal vez apócrifa: un pasajero se acercó a una azafata y le dijo: “Vamos a sonreír”. Ella contestó: “Muy bien. Le diré qué haremos: primero usted sonríe y después yo sonrío, ¿le parece?”. Él sonrió. “Bien”, dijo la azafata, “ahora mantenga la sonrisa durante 15 horas” y se fue.¹²

En la actualidad las empresas están tomando medidas para ayudar a los empleados a enfrentar el problema de la mano de obra emocional. Por ejemplo, debido a la reputación que tiene Singapore Airlines de proporcionar un excelente servicio, sus clientes tienen expectativas muy altas y pueden ser muy demandantes. Esto presiona mucho a sus empleados de contacto. El gerente de capacitación comercial de Singapore Airlines (SIA) explicó:

Hace poco tiempo hicimos una encuesta externa y al parecer una mayor cantidad de “clientes demandantes” deciden volar con SIA, por lo que el personal está realmente sometido a mucha presión. Nosotros tenemos un lema: “Si SIA no puede hacerlo por ti, entonces ninguna línea aérea podrá”. Por eso motivamos al personal para que trate de resolver las cosas y de hacer todo lo que pueda por los clientes. A pesar de que se sienten muy orgullosos y protegen mucho a la empresa, necesitamos ayudarlos a manejar los problemas emocionales que surgen al tener que tratar bien a sus clientes y al mismo tiempo sentir que no se están aprovechando de ellos. El desafío consiste en ayudar a nuestro personal a manejar situaciones difíciles y a tolerar las críticas. Este será el siguiente tema de nuestros programas de capacitación.¹³

Las empresas necesitan estar conscientes de la presión emocional continua a la que están sometidos sus empleados y diseñar formas de aliviarla, lo cual debería incluir la capacitación para enfrentar el estrés y para aprender a manejar la presión provocada por los clientes. La figura 11.2 describe la mano de obra emocional con sentido del humor.

¿Talleres explotadores de servicio?

El rápido avance de las tecnologías de información permite que las empresas de servicios hagan mejoras radicales en sus procesos de servicio, e incluso que rediseñen por completo sus operaciones. A veces estos avances producen cambios negativos en la naturaleza del trabajo que desempeñan los empleados. En casos donde el contacto cara a cara ha sido reemplazado por el uso de Internet o de servicios proporcionados por centros de atención telefónica, las empresas han redefinido y reubicado

Figura 11.2
Dilbert enfrenta la mano de obra emocional en el banco



DILBERT: © Scott Adams/distribuido con permiso de United Syndicate, Inc.

Figura 11.3
El trabajo en los centros de contacto con el cliente es intenso, pero el desempeño de los representantes del servicio al cliente a menudo determina la forma en que los clientes perciben la calidad de servicio de la empresa



empleos, han creado nuevos perfiles de puesto para reclutamiento y buscan contratar empleados con un conjunto diferente de habilidades.

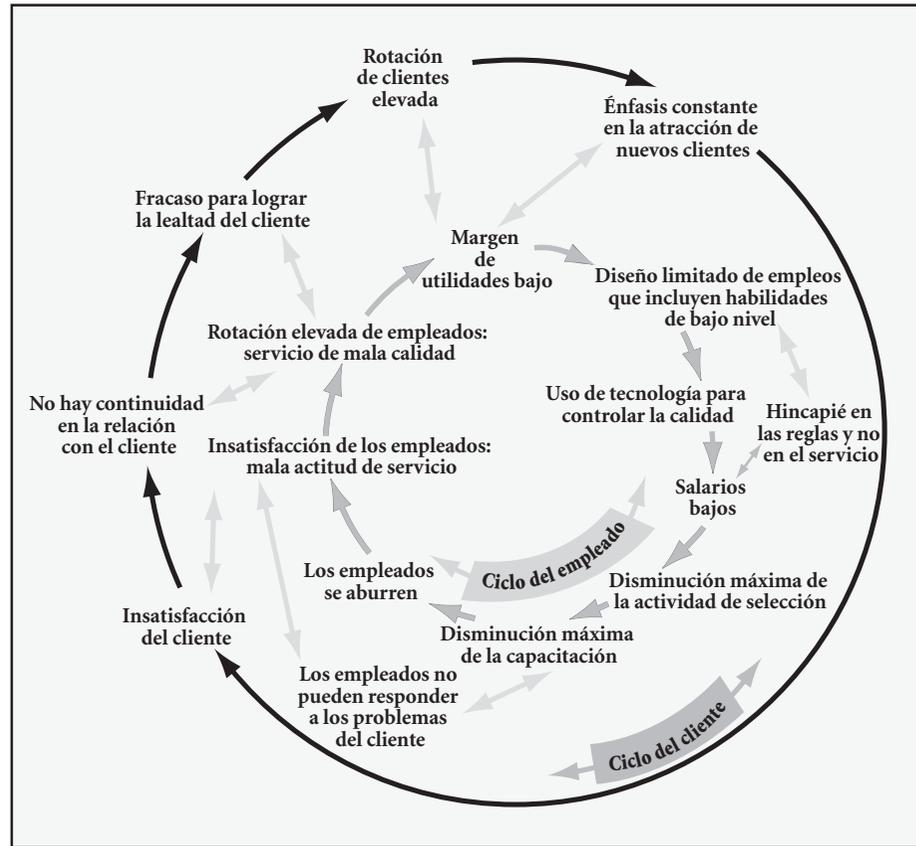
Como resultado de la gran cantidad de servicios de alto contacto que se transforman en servicios de bajo contacto, un número cada vez mayor de clientes se relaciona con los empleados a través del teléfono o del correo electrónico, y nunca se conocen en persona.¹⁴ Por ejemplo, un impresionante 3 por ciento de la fuerza laboral estadounidense trabaja en centros de atención telefónica como “representantes de servicio al cliente” o RSC.

En el mejor de los casos, este tipo de empleos puede ser gratificante cuando están bien diseñados, y con frecuencia ofrecen a padres y estudiantes horarios flexibles de trabajo y empleos de tiempo parcial (alrededor del 50 por ciento de los empleados de los centros de atención telefónica son madres solteras o estudiantes). De hecho, se ha demostrado que los empleados de tiempo parcial se sienten más satisfechos con su trabajo como RSC que el personal de tiempo completo, y su desempeño es tan bueno como el de estos últimos.¹⁵ En el peor de los casos, estos empleos colocan a los trabajadores en la versión electrónica de un antiguo taller explotador. Incluso en los centros de atención que están bien administrados (también conocidos como *centros de contacto con el cliente*), el trabajo es intenso (vea la figura 11.3), pues se espera que reciban hasta dos llamadas por minuto (incluyendo el tiempo que van al sanitario y los descansos) y bajo una gran supervisión. También tienen una gran presión por parte de los clientes, porque muchos están molestos en el momento del contacto. Una investigación realizada por Mahesh y Anand sobre los centros de atención telefónica descubrió que los agentes que tienen una motivación intrínseca sufren menos estrés por la relación con los clientes.¹⁶ Como veremos en este capítulo, algunas de las claves del éxito en esta área implican evaluar a los individuos que solicitan el trabajo para asegurarse de que saben presentarse a sí mismos en el teléfono y de que tienen el potencial para aprender habilidades adicionales, capacitarlos de manera cuidadosa y proporcionarles un ambiente de trabajo bien diseñado.¹⁷ En la lectura “Cómo obtener más de los centros de atención telefónica”, de Keith A. Gibson y Deepak K. Khandelwal (pp. 346-351) se analiza con mayor profundidad la administración de estos centros de atención.

CICLOS DE FRACASO, MEDIOCRIDAD Y ÉXITO

Con frecuencia los entornos de trabajo inadecuados se traducen en un servicio muy malo, donde los empleados tratan a los clientes de la misma forma en que los gerentes los tratan a ellos. Las empresas que tienen un alto índice de rotación de personal a menudo se ven atrapadas en un *ciclo de fracaso*. Otras, que ofrecen seguridad del empleo pero que no fomentan la iniciativa personal, pueden sufrir

Figura 11.4
El ciclo del fracaso



Reproducido de The Cycle of Failure de Leonard L. Schlesinger y James L. Heskett, "Breaking the Cycle of Failure in Services", *MIT Sloan Management Review*, 31 (primavera, 1991): pp. 17-28, con permiso del editor. Copyright © 2003 por Massachusetts Institute of Technology. Todos los derechos reservados.

un *ciclo de mediocridad* también indeseable. Sin embargo, si el entorno de trabajo está bien administrado, existe el potencial para un círculo virtuoso en los empleos de servicio, llamado *ciclo del éxito*.¹⁸

El ciclo del fracaso

En muchas industrias de servicios, la búsqueda de productividad se está llevando a cabo aún con más vigor. Una solución consiste en simplificar las rutinas de trabajo y contratar la mano de obra más barata posible para realizar tareas repetitivas que requieren de poca o ninguna capacitación. Entre los servicios de consumo, las tiendas departamentales, los restaurantes de comida rápida y las operaciones en centros de atención telefónica se citan con frecuencia como ejemplos donde abundan este tipo de problemas (aunque hay notables excepciones). El ciclo de fracaso conlleva las implicaciones de estas estrategias en sus dos círculos concéntricos, pero interactivos: uno que involucra el fracaso con los empleados y otro el fracaso con los clientes (figura 11.4).

El *ciclo de fracaso del empleado* comienza con un diseño de puestos demasiado limitado para incluir niveles de poca habilidad, un gran énfasis en las reglas más que en el servicio y el uso de tecnología para controlar la calidad. Además, la estrategia de salarios bajos va acompañada por un esfuerzo mínimo en la selección y capacitación del personal. Algunas consecuencias de esto son empleados insatisfechos y aburridos que no tienen la habilidad para responder a los problemas de los clientes y que desarrollan una mala actitud de servicio. Los resultados para la empresa son un servicio de mala calidad y una rotación elevada del personal. Debido a los bajos márgenes de ganancias, el ciclo se repite con la contratación de empleados con salarios más bajos, que deben trabajar en esta atmósfera poco gratificante. Algunas empresas de servicios llegan a niveles tan bajos de motivación en los empleados, que éstos se vuelven hostiles hacia los clientes e incluso pueden "sabotear el servicio", como se describe en el apartado de Revelaciones de la investigación 11.1.¹⁹

REVELACIONES DE LA INVESTIGACIÓN 11.1

Sabotaje de servicios por parte del personal de contacto

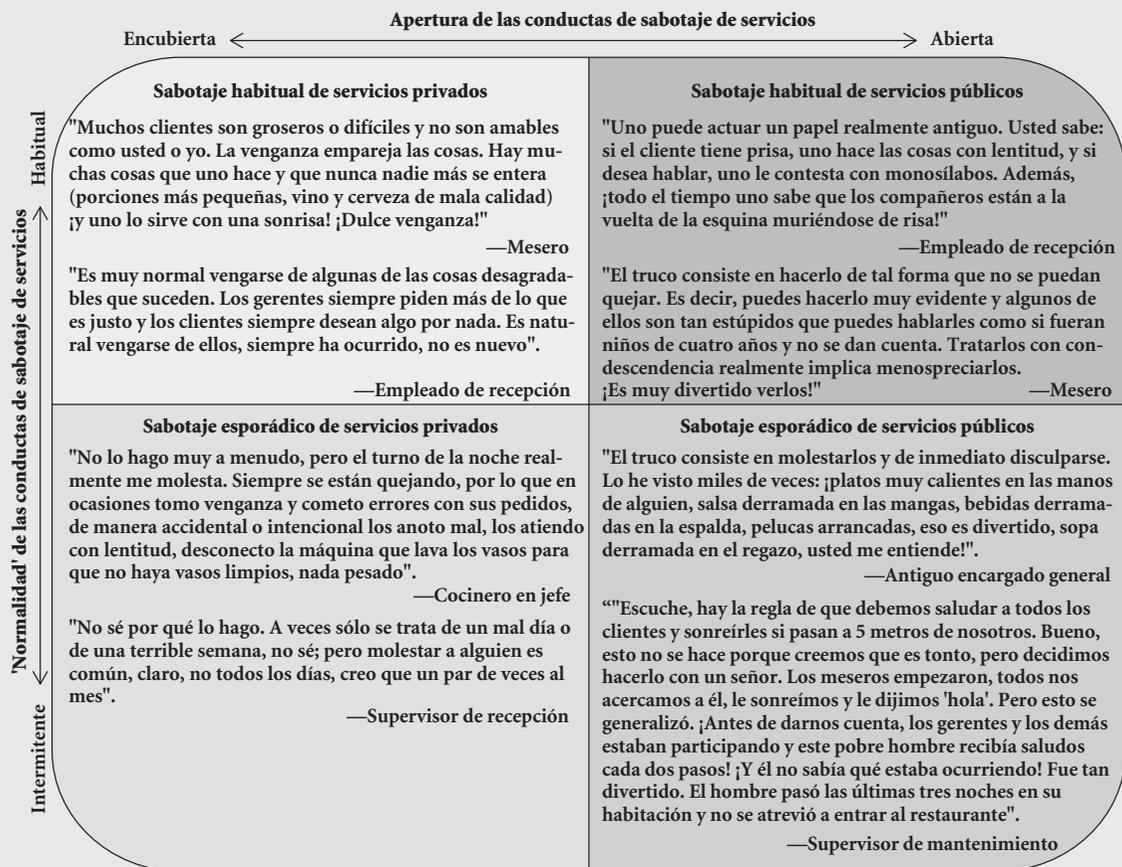
La próxima vez que se sienta insatisfecho con el servicio proporcionado por un empleado, en un restaurante, por ejemplo, vale la pena pensar un momento las consecuencias de poner una queja al respecto. Usted podría convertirse en la víctima inconsciente de un caso malicioso de sabotaje de servicio y provocar, por ejemplo, que le pongan algo poco higiénico a su comida.

En realidad hay una incidencia muy alta de sabotaje de servicio por parte de los empleados de contacto. En un estudio de 182 empleados de contacto, Lloyd Harris y Emmanuel Ogbonna descubrieron que el 90 por ciento de ellos aceptó haberse comportado de manera maliciosa para

disminuir la calidad del servicio o arruinarlo (el sabotaje de servicios ocurre todos los días en las organizaciones).

Harris y Ogbonna clasificaron el sabotaje de servicio en dos dimensiones: conductas encubiertas-abiertas y conductas habituales-intermitentes. Las conductas encubiertas son las que tratan de ocultarse, en tanto que las acciones abiertas se manifiestan intencionalmente a los compañeros de trabajo y también a los clientes. Las conductas habituales están arraigadas en la cultura, mientras que las acciones intermitentes son esporádicas y menos comunes. En la figura 11.A se muestran algunos ejemplos verdaderos del sabotaje de servicios, clasificados de acuerdo con estas dos dimensiones.

Figura 11.A Ejemplos de sabotaje de servicios



Fuente: adaptado de Lloyd C. Harris y Emmanuel Ogbonna, "Exploring Service Sabotage: The Antecedents, Types, and Consequences of Front Line, Deviant, Antiservice Behaviors", *Journal of Service Research*, 4, No. 3 (2000): 163-183. Copyright © 2002 por Sage Publications, Inc., reproducido con permiso de Sage Publications, Inc.

"El ciclo de fracaso del cliente comienza con un gran énfasis por parte de la empresa en conseguir nuevos clientes, los cuales terminan insatisfechos con el desempeño de los empleados y la falta de continuidad implícita en el cambio constante del personal. Estos clientes no logran establecer ninguna lealtad con el proveedor y rotan con tanta rapidez como el personal. Esta situación requiere de la búsqueda continua de nuevos clientes para mantener el volumen de ventas. La desertión de los

clientes descontentos es especialmente preocupante debido a lo que sabemos sobre la mayor rentabilidad de una base de clientes leales.

Las excusas y las justificaciones que dan los gerentes a la perpetuación del ciclo de fracaso tienden a enfocarse en los empleados:

- “En la actualidad no se puede conseguir un buen personal”.
- “Hoy la gente no quiere trabajar”.
- “Es muy costoso conseguir un buen personal, y uno no puede traducir este costo en mayores precios para los clientes”.
- “No vale la pena capacitar a nuestro personal de contacto debido a que dejan la empresa con gran rapidez”.
- “Los altos niveles de rotación son inevitables en nuestro negocio. Uno tiene que aprender a vivir con eso”.²⁰

Una gran cantidad de gerentes hacen afirmaciones con poca visión sobre las implicaciones económicas de las estrategias de salarios bajos y altos niveles de rotación de los recursos humanos. James Heskett, Earl Sasser y Leonard Schlesinger argumentan que las empresas necesitan medir el valor vitalicio de un empleado, de la misma forma en que calculan el valor vitalicio de los clientes.²¹ Parte del problema reside en su incapacidad para medir todos los costos relevantes.

A menudo se omiten tres variables fundamentales de costo: **1.** el costo de hacer reclutamiento, contratación y capacitación continuos (que representa tanto un costo de tiempo para los gerentes como un costo económico); **2.** la baja productividad de los nuevos trabajadores sin experiencia, y **3.** los costos a los que se incurre al tener que atraer constantemente a nuevos clientes (lo cual exige mucha publicidad y descuentos promocionales). También se han ignorado dos variables del ingreso: **4.** los ingresos futuros que podrían obtenerse durante años, pero que se pierden cuando los clientes insatisfechos se llevan sus negocios a otro lado, y **5.** la posible pérdida de ingresos debida a los clientes potenciales que desertan por comunicaciones de boca en boca negativas. Por último, existen costos y oportunidades de ingresos que no son tan fáciles de cuantificar. En la parte negativa se encuentran las interrupciones del servicio mientras no se concluye un trabajo, y la pérdida de los empleados que son expertos en el negocio (y en sus clientes); en la parte positiva está el valor de nuevas ideas de productos y servicios generadas por empleados con experiencia que están comprometidos con el éxito de la empresa.

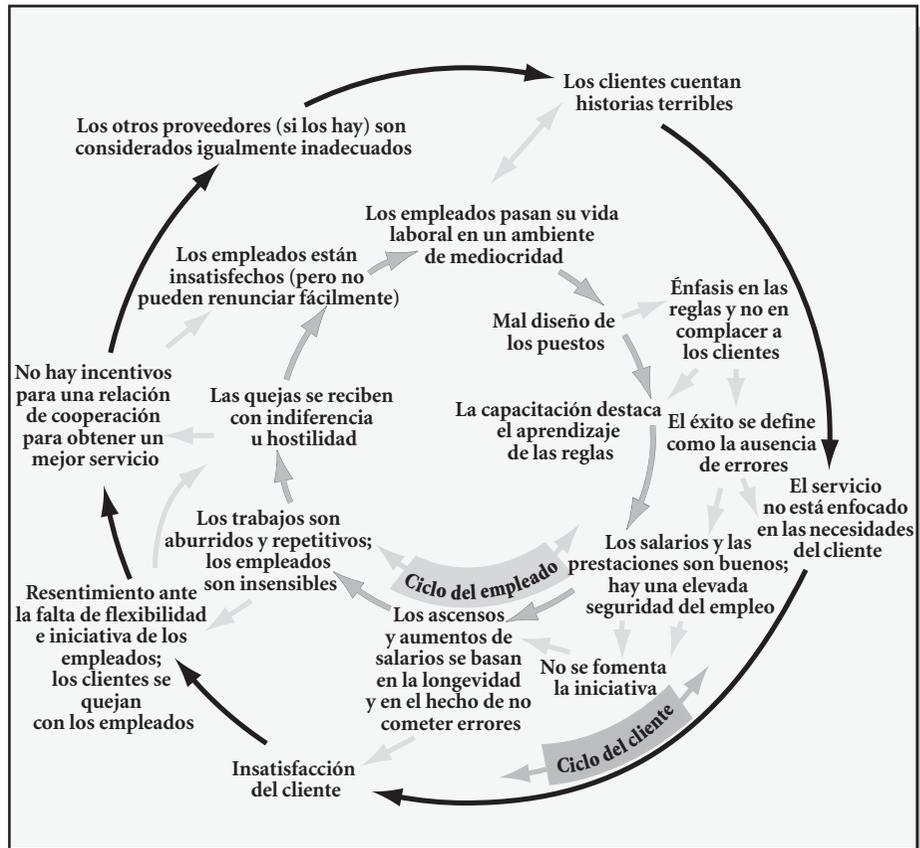
El ciclo de la mediocridad

El ciclo de la mediocridad es otro círculo potencialmente vicioso del empleo (figura 11.5). Este ciclo es más común en grandes organizaciones burocráticas, y es típico de monopolios estatales, cárteles industriales u oligopolios controlados, donde hay pocos incentivos para mejorar el desempeño, especialmente de competidores más ágiles, y en donde el temor a sindicatos arraigados puede provocar que la gerencia no adopte prácticas laborales más innovadoras.

En este tipo de entornos, los estándares de la prestación de servicios están prescritos por manuales dirigidos, orientados hacia un servicio estandarizado, operaciones eficientes y la prevención de fraudes y favoritismos de los empleados hacia clientes específicos. Las responsabilidades del trabajo están definidas de manera estrecha y sin imaginación, clasificadas ligeramente de acuerdo con el nivel y enfoque de éstas, y endurecidas aún más por las normas sindicales. El incremento de los salarios y los ascensos se basan principalmente en la longevidad. El desempeño exitoso de un trabajo se mide por la ausencia de errores y no por una alta productividad o un servicio sobresaliente. La capacitación se enfoca en el aprendizaje de las reglas y los aspectos técnicos del empleo, y no en la mejora de las interacciones humanas con los clientes y los demás trabajadores. Debido a que no se permite la flexibilidad o la iniciativa de los empleados, los trabajos son aburridos y repetitivos. No obstante, en contraste con el ciclo del fracaso, la mayor parte de los puestos ofrecen un pago adecuado y buenos beneficios, además de la seguridad de mantener el empleo. Por esto los empleados se rehúsan a abandonar la empresa. Esta falta de movilidad se complica aún más por la ausencia de habilidades negociables que serían valoradas por las organizaciones de otros campos.

Para los clientes es muy frustrante enfrentar este tipo de empresas; es probable que se sientan resentidos al afrontar los procesos burocráticos, la falta de flexibilidad en el servicio y de disposición de los empleados para hacer un esfuerzo y darles un buen servicio. No nos sorprende que los clientes insatisfechos en ocasiones manifiesten hostilidad hacia los empleados de servicio que se sienten atrapados en sus

Figura 11.5
El ciclo de la mediocridad



Fuente: Christopher Lovelock, "Managing Services: The Human Factor", en *Understanding Service Management*, ed. W. J. Glynn y J. G. Barnes (Chichester, UK John Wiley, 1995): 228.

empleos y que no tienen poder para mejorar la situación. Tal vez usted haya reaccionado de esta forma debido a un mal servicio y a la mala actitud de los empleados. Sin embargo, éstos siguen siendo "rehenes" de la empresa porque no tienen otro lugar adónde ir, ya sea debido a que el proveedor de servicios tiene un monopolio o a que todas las demás empresas son iguales o peores.

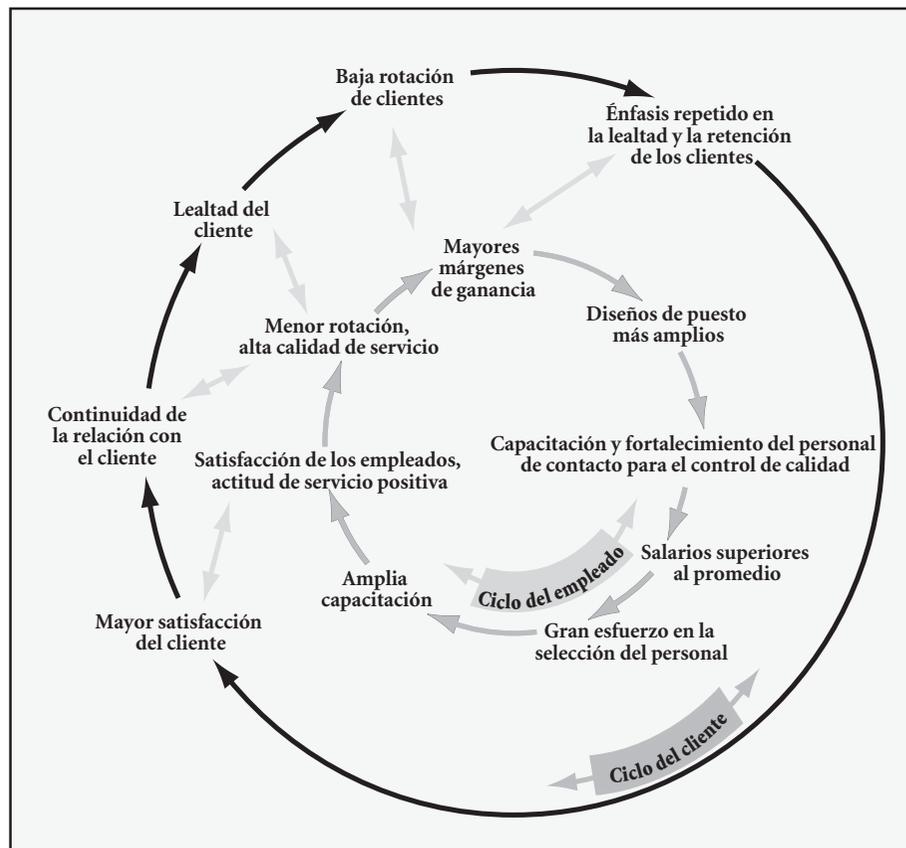
Los empleados se pueden proteger a sí mismos por medio de mecanismos como la indiferencia, siguiendo las reglas al pie de la letra o respondiendo a la descortesía con descortesía. El resultado neto es un círculo vicioso de mediocridad donde los clientes insatisfechos se quejan continuamente ante empleados malhumorados (y también ante los otros clientes) por el mal servicio y las malas actitudes, lo que genera una actitud de defensa y desinterés por parte del personal. Bajo estas circunstancias hay pocos incentivos para que los clientes cooperen con la organización con el fin de obtener un mejor servicio.

El ciclo del éxito

Algunas empresas rechazan las situaciones que provocan los ciclos de fracaso y mediocridad, y en su lugar adoptan una perspectiva de largo plazo con respecto al desempeño económico y buscan prosperar al invertir en su personal para crear un ciclo de éxito (figura 11.6).

Como sucede con el fracaso o la mediocridad, el éxito también se aplica a los empleados y a los clientes. Para atraer personal de buena calidad se utilizan atractivos paquetes de compensación. Las amplias descripciones de puestos van acompañadas de capacitación y prácticas de fortalecimiento que permiten al personal de contacto controlar la calidad. Con un reclutamiento más enfocado, capacitación intensiva y mejores salarios, los empleados se sienten más satisfechos en su empleo y proporcionan un servicio de mayor calidad que satisface a los clientes. Los consumidores habituales también aprecian la continuidad de las relaciones de servicio que resultan de un índice más bajo de rotación, por lo que son más propensos a ser leales. Los márgenes de ganancias tienden a ser mayores y la organización es libre de enfocar sus esfuerzos de marketing en reforzar la lealtad de los clientes

Figura 11.6
El ciclo del éxito



Reproducido de *The Cycle of Success* de Leonard L. Schlesinger y James L. Heskett, "Breaking the Cycle of Failure in Services", *Sloan Management Review*, 31 (primavera, 1991): 17-28, con permiso del editor. Copyright © 2003 por el Massachusetts Institute of Technology. Todos los derechos reservados.

a través de estrategias de retención. Éstas generalmente son mucho más redituables que las estrategias de atracción de nuevos clientes. Las organizaciones de servicios públicos de muchos países también están trabajando cada vez más en ciclos de éxito y ofrecen a sus usuarios un servicio de buena calidad a un menor costo para el público.²²

Una clara demostración de un empleado de contacto que trabaja en un ciclo de éxito es la mesera Cora Griffith (que se describe en el apartado de La mejor práctica en acción 11.1). Muchos de los temas de sus nueve reglas del éxito son el resultado de buenas estrategias de RH en las empresas de servicios, las cuales analizamos a continuación.

ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS: CÓMO HACER LAS COSAS BIEN

A cualquier gerente razonable le gustaría operar en el ciclo del éxito. En esta sección analizaremos estrategias de RH que pueden ayudar a las empresas de servicio a alcanzar esa meta. En específico estudiaremos la forma en que las empresas pueden contratar, motivar y retener empleados de servicio comprometidos, que estén dispuestos y sean capaces de tener un buen desempeño a lo largo de las tres dimensiones comunes de sus empleos: la entrega de un servicio de excelencia y de satisfacción al cliente, la productividad y las ventas. En la figura 11.7 se resumen nuestras principales recomendaciones de estrategias de RH exitosas para las empresas de servicios.

Asimismo, sería ingenuo pensar que es suficiente satisfacer a los empleados. La satisfacción de los trabajadores debe considerarse un elemento necesario, pero insuficiente para tener un personal

LA MEJOR PRÁCTICA EN ACCIÓN 11.1

Cora Griffith, la mesera sobresaliente

Cora Griffith, una mesera del Orchard Café del Valley Hotel en Appleton, Wisconsin, desempeña su papel con excelencia, y es apreciada por los clientes nuevos, famosa entre los clientes habituales y muy querida por sus compañeros de trabajo. Cora adora su trabajo y esto es evidente. Ella se siente cómoda en un papel que considera el adecuado para sí misma, y sigue nueve reglas del éxito:

1. **Tratar a los clientes como a su familia.** Los clientes nuevos no se sienten como extraños. Animada y dinámica, Cora sonríe, platica e incluye a todos los comensales en la conversación. Ella muestra tanto respeto por los niños como por los adultos y siempre trata de aprender y utilizar el nombre de cada persona. “Quiero que la gente se sienta como si estuviera cenando en mi propia casa. Quiero que se sientan bienvenidos, cómodos y relajados. No sólo atiendo a la gente, la consiento”.
2. **Escuchar primero.** Cora ha desarrollado sus habilidades de escucha hasta el punto de que pocas veces anota los pedidos de sus clientes. Escucha con atención y ofrece un servicio personalizado: “¿Tienen prisa? ¿Siguen una dieta especial o les gusta que su comida se prepare de cierta manera?”.
3. **Anticiparse a los deseos de los clientes.** Cora rellena las bebidas y lleva pan y mantequilla adicionales de manera oportuna. Por ejemplo, a un cliente habitual que le gusta el café con miel se lo sirve de esta forma sin que se lo pida. “Yo no quiero que mis clientes tengan que pedir nada, por lo que me anticipo a lo que pudieran necesitar”.
4. **Las cosas sencillas hacen la diferencia.** Ella maneja los detalles de su servicio supervisando la limpieza de los utensilios y su ubicación correcta. El doblar de las servilletas debe ser el correcto. Inspecciona cada platillo en la cocina antes de llevarlo a la mesa; les obsequia crayones a los niños para que dibujen mientras esperan la comida. “Los pequeños detalles son los que agradan a los clientes”.
5. **Trabajar de forma eficiente.** Cora observa todas las mesas a la vez, buscando la oportunidad de combinar tareas. “Nunca hay que hacer una cosa a la vez, y nunca hay que ir de la cocina a la sala con las manos vacías. Uno debe llevar café, té helado o agua”. Cuando rellena un vaso con agua, también rellena otros. Cuando retira un plato, retira otros. “Es necesario ser organizado y no perder de vista el panorama general”.
6. **Continuar aprendiendo.** Cora hace un esfuerzo continuo por mejorar sus habilidades y aprender otras nuevas.

7. **El éxito está donde uno lo encuentra.** Cora está contenta con su trabajo. A ella le satisface agradar a sus clientes y disfruta cuando logra que las personas también disfruten. Su actitud positiva es una fuerza importante en el restaurante. Es difícil ignorarla. “Si los clientes llegan al restaurante de malhumor, trato de animarlos antes de que se vayan”. Ella define el éxito como “ser feliz en la vida”.

8. **Uno para todos, todos para uno.** Cora ha trabajado con los mismos compañeros durante más de ocho años. Los miembros del equipo se apoyan unos a otros los días difíciles, cuando 300 participantes de una convención llegan al mismo tiempo a desayunar al restaurante. Todos trabajan duro y ayudan. Los meseros se cubren unos a otros, los gerentes atienden las mesas, los cocineros decoran los platillos. “Somos como una pequeña familia. Nos conocemos muy bien y nos ayudamos unos a otros. Si tenemos un día difícil, al final del turno entro a la cocina y digo ‘caray, estoy muy orgullosa de nosotros. Realmente trabajamos duro hoy’”.

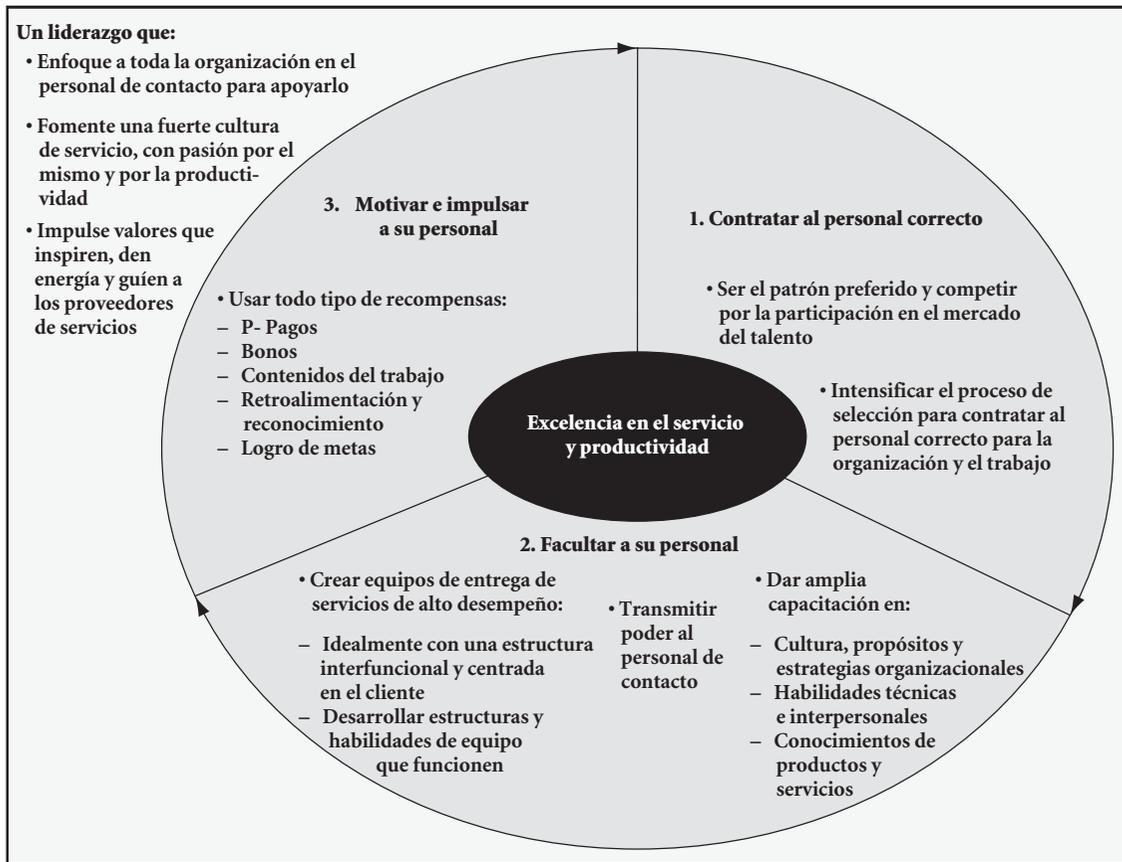
9. **Sentirse orgulloso del propio trabajo.** Cora cree en la importancia de su trabajo y en la necesidad de hacerlo bien. “Yo no pienso en mí como ‘sólo una mesera’... Yo elegí ser una mesera y lo hago con todo mi potencial, dando lo mejor de mí. Yo le diría a los que están empezando: siéntanse orgullosos de lo que hacen, nunca serán insignificantes, no importa lo que hagan. Den todo lo que puedan... y háganlo con orgullo”.

Cora Griffith es una historia de éxito. Ella es leal a su patrón y dedicada a sus clientes y compañeros de trabajo. Se trata de una mujer perfeccionista que busca mejorar continuamente. El entusiasmo por su trabajo y su espíritu incansable crea una energía que se transmite en todo el restaurante. Ella está orgullosa de ser mesera, orgullosa de “tocar vidas”. Dice: “Siempre he querido dar lo mejor de mí. Sin embargo, los propietarios son los que en realidad me enseñaron cuán importante es cuidar al cliente y los que me dieron la libertad de hacerlo. La empresa siempre ha escuchado mis preocupaciones y las ha resuelto. Si no trabajara en el Orchard Café también hubiera sido una buena mesera, pero no hubiera sido la misma”.

Fuente: Leonard L. Berry, *Discovering the Soul of Service- The Nine Drivers of Sustainable Business Success*, Nueva York: The Free Press, 1999: 156-159.

de alto desempeño. Por ejemplo, un estudio reciente demostró que el esfuerzo de los empleados era determinante para la satisfacción del cliente, incluso más que la satisfacción de los empleados.²³ Como dijo Jim Collins: “El viejo adagio que reza ‘el personal es su bien más importante’ es erróneo. Su bien más importante es el personal *correcto*”. Nos gustaría añadir lo siguiente: “... y el personal incorrecto es una responsabilidad legal de la cual es difícil liberarse”. Hacer las cosas bien comienza con la contratación del personal correcto.

Figura 11.7 El círculo de los RH exitosos en las empresas de servicio



Contratación del personal correcto

La contratación del personal adecuado implica competir por las solicitudes de los mejores empleados del mercado laboral y luego seleccionar de este grupo a los mejores candidatos para los puestos específicos.

Ser el patrón preferido

Para seleccionar y contratar al mejor personal, las personas primero deben solicitar un empleo al patrón y luego aceptar su oferta de trabajo de entre otras (los mejores candidatos son elegidos por varias empresas). Esto significa que primero una compañía tiene que competir por una participación en el mercado del talento²⁴, siendo parte de lo que McKinsey & Company denominan “la guerra por el talento”.²⁵ Competir en el mercado de la mano de obra implica poseer una proposición de valor atractiva para los empleados potenciales, lo cual requiere de tener una buena imagen como lugar de trabajo, así como de la entrega de productos y servicios de alta calidad que hagan sentir a los empleados orgullosos de formar parte del equipo.

Además, el paquete de compensaciones no debe ser menor al promedio (el personal de alto nivel espera paquetes superiores al promedio). Según nuestra experiencia, se necesita un salario que esté en el rango del percentil 65 al percentil 80 de los salarios del mercado para que un puesto específico de una buena empresa atraiga a los mejores trabajadores. No obstante, una empresa no necesita tener los mejores salarios si otros aspectos importantes de la proposición de valor son atractivos. En pocas palabras, comprenda las necesidades de sus empleados meta y haga una buena proposición de valor.

Selección del personal correcto

No existe el empleado perfecto. Por lo general, los distintos puestos son desempeñados adecuadamente por individuos con habilidades, estilos y personalidades diferentes. Por ejemplo, The Walt

Disney Company evalúa a sus solicitantes de empleo en términos de su potencial para trabajar directamente con los clientes o tras bambalinas. Los empleados de contacto, conocidos como miembros del elenco, se asignan a los papeles más adecuados de acuerdo con su apariencia, personalidad y habilidades.

¿Cuáles características hacen que los empleados de servicios sobresalientes sean tan especiales? A menudo se trata de aspectos que *no pueden enseñarse*; son las cualidades intrínsecas de las personas, que llevan consigo a cualquier empleo. Como señaló un estudio de trabajadores con alto desempeño:

La energía... no se puede enseñar, sino que se tiene que contratar. Lo mismo ocurre con la simpatía, la orientación hacia los detalles, la ética laboral y la pulcritud. Algunas de estas cosas pueden mejorar con la capacitación... o los incentivos... Sin embargo, en general este tipo de cualidades se inculcan desde una temprana edad.²⁶

Asimismo, los gerentes de RH han descubierto que, mientras que los buenos modales y la necesidad de sonreír y hacer contacto visual se pueden enseñar, la calidez no. La única solución realista consiste en asegurarse de que los criterios de selección de la empresa favorezcan a los candidatos con una personalidad cálida por naturaleza. Jim Collins subraya que “el personal correcto es aquel que manifestará las conductas deseadas de cualquier manera, como una extensión natural de su carácter y actitud, independientemente de cualquier sistema de control e incentivos”.²⁷

La conclusión lógica es que las empresas de servicios deben ser cuidadosas de atraer y contratar a los candidatos adecuados. El apartado de La mejor práctica en acción 11.2 describe la manera en que Southwest Airlines contrata personal con la actitud correcta y una personalidad que se adapta a la cultura de la aerolínea.

Cómo identificar a los mejores candidatos

Las empresas con un servicio de excelencia utilizan varios métodos para identificar a los mejores candidatos entre su grupo de solicitantes. Estos métodos incluyen la observación del comportamiento, la aplicación de pruebas de personalidad, entrevistas y una descripción realista del puesto a los solicitantes.²⁸

Observación del comportamiento

La contratación debe basarse en el comportamiento que observan los reclutadores y no en las palabras que escuchan. Como señaló John Wooden, “demuéstreme lo que puede hacer, no me diga lo que puede hacer. Con mucha frecuencia los habladores son los empleados menos eficientes”.²⁹ La conducta se puede observar de forma directa o indirecta, utilizando simulaciones conductuales o pruebas de evaluación, las cuales utilizan situaciones estandarizadas donde se puede observar si los solicitantes manifiestan el tipo de conductas que los clientes de la empresa esperan. Asimismo, la conducta pasada predice mejor el comportamiento futuro: contrate a las personas que han ganado premios por un servicio de excelencia, que han recibido muchas cartas de felicitación y que tienen excelentes referencias de sus patrones anteriores.

Aplicación de pruebas de personalidad

Utilice pruebas de personalidad que sean relevantes para un puesto específico. Por ejemplo, la disposición para tratar a los clientes y a los colegas con cortesía, consideración y tacto, la sensibilidad ante las necesidades de los clientes y la habilidad para comunicarse de manera precisa y agradable son rasgos que pueden medirse. Las decisiones de contratación que se basan en este tipo de pruebas suelen ser adecuadas.

Por ejemplo, Ritz-Carlton Hotels Group utiliza perfiles de personalidad con todos los individuos que solicitan empleo. El personal se selecciona según su predisposición natural para trabajar en un contexto de servicio. Rasgos inherentes como la tendencia a sonreír, la disponibilidad para ayudar a los demás y la posibilidad de realizar varias tareas al mismo tiempo les permite ir más allá de las habilidades aprendidas. Una persona que solicitó empleo a Ritz-Carlton compartió su experiencia al resolver una prueba de personalidad para el puesto de ayudante de portero en el Ritz-Carlton Millenia Singapore, y su consejo es: diga la verdad. Estas personas son expertas y se darán cuenta si usted está mintiendo. “El gran día me preguntaron si me gustaba ayudar a las personas, si era un individuo organizado y si me gustaba sonreír mucho”. Y respondí que sí a todo, pero tenía que apoyar mis respuestas con ejemplos de la vida real, lo cual sentí impertinente en ocasiones. Por ejemplo, para responder la primera pregunta tuve que hablar sobre una persona a la que ayudé porque necesitaba ayuda. La prueba me obligó a recordar incluso cosas insignificantes que he hecho, como aprender a decir hola

LA MEJOR PRÁCTICA EN ACCIÓN 11.2

Contratación en Southwest Airlines

Southwest contrata personas con la actitud correcta y con una personalidad que se ajusta a su personalidad corporativa. La clave es el sentido del humor. Herb Kelleher, antiguo y legendario director ejecutivo de Southwest, que ahora funge como presidente, dijo: "¡Quiero que volar sea una experiencia muy divertida!". "Nosotros buscamos actitudes; individuos que tengan sentido del humor y que no se tomen a sí mismos demasiado en serio. Capacitamos a la gente en todo lo que tenga que hacer, pero algo que Southwest no puede modificar en las personas son sus actitudes inherentes". Southwest tiene un principio fundamental coherente: contratar gente con el espíritu adecuado. Esta empresa busca individuos orientados hacia los demás, con personalidades extrovertidas; individuos que formen parte de una familia extendida de personas que trabajan duro y se divierten al mismo tiempo.

El concienzudo método de entrevista de Southwest continúa evolucionando con la experiencia. Tal vez es el método de selección de sobrecargos más innovador. La visita de un día a la empresa generalmente comienza con la reunión de los solicitantes. Los reclutadores observan cómo interactúan entre ellos (la hora del almuerzo ofrece otra oportunidad para observar esto).

Luego se realiza una serie de entrevistas personales. Cada candidato tiene tres entrevistas personales "de tipo conductual" durante el transcurso del día. Con base en la información proporcionada por supervisores y compañeros de trabajo en cierta categoría de empleo, los entrevistadores evalúan de ocho a diez dimensiones para cada puesto. En el caso de los sobrecargos, éstas pueden incluir la disposición para tomar la iniciativa, la compasión, la flexibilidad, la sensibilidad ante las personas, la sinceridad, una orientación de servicio hacia el cliente y la predisposición para formar parte de un equipo. Incluso se "prueba" el sentido del humor: generalmente se les pide lo siguiente a los potenciales empleados: "Cuénteme una situación en la que haya utilizado recientemente el sentido del humor en un entorno de trabajo. Dígame cómo ha usado el sentido del humor para mitigar una situación difícil".

Southwest describe la entrevista ideal como "una conversación" cuya meta es hacer sentir cómodos a los candidatos. "La primera entrevista del día es un poco rígida, la segunda es más cómoda y en la tercera las personas nos revelan mucho más. Es realmente difícil fingir bajo

esas circunstancias". Los tres entrevistadores no hablan sobre los candidatos durante el día y comparan sus notas después para reducir el riesgo de un sesgo.

Para seleccionar al personal con la actitud correcta, la empresa invita a los supervisores y a los empleados (con quienes los futuros candidatos trabajarán) a participar en el detallado proceso de entrevista y selección. De esta manera, los trabajadores toman parte en el proceso de reclutamiento y se sienten responsables de guiar a los nuevos empleados y de ayudarlos a tener éxito en el trabajo (en lugar de preguntarse, como dijo un entrevistador, "¿quién contrató a este tonto?"). Algunas veces Southwest invita a sus propios viajeros frecuentes a participar en las entrevistas iniciales de los sobrecargos y a decirles a los candidatos lo que ellos, como pasajeros, valoran.

El equipo de entrevistadores pide a un grupo de empleados potenciales que preparen una presentación de cinco minutos acerca de sí mismos y les da tiempo suficiente para hacerlo. Durante las presentaciones, los entrevistadores no sólo observan a los oradores, sino que también observan al público para ver cuáles solicitantes utilizan su tiempo para trabajar en sus propias presentaciones y cuáles apoyan de manera entusiasta a sus posibles compañeros de trabajo. Los solicitantes más atractivos para Southwest son las personas desinteresadas que apoyan a sus compañeros de equipo y no los que tienden a pulir sus propias presentaciones mientras los demás están hablando.

Al contratar personas con la actitud correcta, la empresa puede fomentar el llamado espíritu Southwest, una cualidad intangible del personal que los motiva a hacer lo que sea e ir tan lejos como sea necesario. La propia empresa hace un gran esfuerzo por sus empleados y nunca ha despedido a nadie, incluso después de cerrar en 2004 sus centros de reservación en tres ciudades para disminuir costos. La gerencia sabe que la cultura de la aerolínea es una de sus principales ventajas competitivas.

Fuentes: Kevin y Jackie Freiberg, *Nuts! Southwest Airlines' Crazy Recipe for Business and Personal Success*, Nueva York: Broadway Books, 1997: 64-69; Christopher Lovelock, *Product Plus*, Nueva York: McGraw-Hill, 1994: 323-326; Barney Gimbel, "Southwest's New Flight Plans", *Fortune*, 16 de mayo de 2005: 93-98.

en distintos idiomas, lo cual sirvió para que conocieran mi carácter".³⁰ Es mejor contratar gente optimista y feliz, porque los clientes reportan mayor satisfacción cuando son atendidos por personal más satisfecho.³¹

Además del uso de pruebas psicológicas basadas en entrevistas, también hay en Internet baterías de pruebas redituables. En estas pruebas los solicitantes anotan sus respuestas en un cuestionario de la red y el potencial patrón recibe el análisis, una evaluación de la idoneidad del candidato y una recomendación de contratación. La creación y la aplicación de este tipo de pruebas se han convertido en una industria de servicios importante en sí misma. El principal proveedor mundial de productos de evaluación, SHL Group, atiende aproximadamente a 5,500 clientes en 30 idiomas y en más de 40 países.

Uso de múltiples entrevistas estructuradas

Para mejorar las decisiones de contratación a los reclutadores exitosos les gusta utilizar entrevistas estructuradas que se construyen alrededor de los requisitos del puesto, y usar a más de un entrevistador. La gente es más cuidadosa en sus juicios cuando sabe que otro también está evaluando al mismo candidato. Otra ventaja del uso de dos o más entrevistadores es que reduce el riesgo de los sesgos “parecido a mí”, nos gusta la gente que es similar a nosotros.

Dar a los candidatos un panorama realista del empleo

Durante el proceso de reclutamiento, las empresas de servicios deben transmitir a los candidatos los aspectos reales del puesto³², para darles la oportunidad de “probarse en el trabajo” y evaluar si les sienta bien. Al mismo tiempo, los reclutadores pueden observar la forma en que los candidatos responden a las características del puesto. Este método permite a algunos candidatos retirarse si deciden que el empleo no es el adecuado para ellos. Al mismo tiempo, la empresa puede manejar las expectativas que tienen los nuevos empleados de su trabajo. Muchas empresas de servicios adoptan este método. Por ejemplo, Au Bon Paint, una cadena francesa de cafeterías, deja que los candidatos trabajen dos días pagados en un café antes de la entrevista final de selección. Los gerentes pueden observar a los candidatos en acción, y estos últimos evaluar si les gusta el empleo y el ambiente de trabajo.³³

Capacitación activa de los empleados de servicio

Si una empresa cuenta con un buen personal, la inversión en capacitación producirá resultados sobresalientes. Los mejores proveedores de servicios muestran un fuerte compromiso con la capacitación en palabra, dinero y acciones. Como Benjamin Schneider y David Bowen dicen: “La combinación de atraer a un grupo de solicitantes diverso y competente, utilizar técnicas eficaces para contratar a los individuos más apropiados de ese grupo y después entrenarlos, es un éxito en cualquier mercado”.³⁴ Los empleados de servicio necesitan aprender:

- **La cultura, propósito y estrategia de la organización.** Es importante comenzar con firmeza con los nuevos empleados y enfocarse en lograr un compromiso emocional con la estrategia básica de la empresa; promover valores centrales como el compromiso con un servicio de excelencia, sensibilidad, espíritu de equipo, respeto mutuo, honestidad e integridad. Los gerentes deben enseñar y enfocarse en “el qué”, “el por qué” y “el cómo” y no en otros aspectos específicos del puesto.³⁵ Por ejemplo, los nuevos empleados de Disneyland acuden a Disney University Orientation. El programa comienza con una discusión detallada de la historia y la filosofía de la empresa, los estándares de servicio que se esperan de los miembros del elenco y una explicación detallada sobre las operaciones de Disneyland.
- **Habilidades técnicas e interpersonales.** Las habilidades interpersonales tienden a ser comunes en todos los empleos de servicios, e incluyen habilidades de comunicación verbal, como el establecimiento de contacto visual, el lenguaje corporal, escuchar con atención e incluso las expresiones faciales. Las habilidades técnicas incluyen todos los conocimientos necesarios relacionados con el proceso (por ejemplo, cómo manejar la devolución de mercancía), las máquinas (por ejemplo, cómo operar la terminal o la caja registradora) y las reglas y normas relacionadas con el proceso de servicio al cliente. Tanto las habilidades técnicas como las interpersonales son *necesarias*, pero ninguna es *suficiente* por sí misma para un desempeño óptimo del trabajo.³⁶
- **Conocimientos sobre el producto o servicio.** Un personal conocedor es uno de los aspectos básicos de la calidad del servicio. Los empleados deben ser capaces de explicar las características del producto de forma efectiva, así como de posicionar el producto de la manera correcta. Por ejemplo, en el apartado La mejor práctica en acción 11.3, Jennifer Grassano de Dial-A-Mattress entrena de manera individual a los miembros del personal para que aprendan a dibujar imágenes en la mente de los clientes.

Desde luego, la capacitación debe producir cambios tangibles en la conducta. Si el personal no aplica lo que ha aprendido, la inversión se convierte en un desperdicio. Aprender no sólo significa adquirir más conocimientos, sino también modificar conductas y mejorar la toma de decisiones. Para lograr esto se necesita de práctica y reforzamiento. Los supervisores pueden tener un papel crucial al hacer un seguimiento constante de los objetivos de aprendizaje, por ejemplo, reuniéndose con

LA MEJOR PRÁCTICA EN ACCIÓN 11.3

Capacitación en Dial-A-Mattress

La capacitación es un método que los líderes de servicios emplean comúnmente para preparar y desarrollar a su personal. Jennifer Grassano, de Dial-A-Mattress, trabaja tres días a la semana como consultora de colchones y otro día como entrenadora de consultores de colchones. Ella se enfoca en los trabajadores que han sufrido una caída en su productividad y niveles de ventas.

El primer paso de Grassano consiste en escuchar las llamadas telefónicas de los consultores con sus clientes; las escucha durante una hora aproximadamente y toma notas detalladas sobre cada llamada. Los consultores saben que sus llamadas pueden ser grabadas, pero no se les avisa de antemano, porque se afectaría su propósito.

Luego, Grassano realiza una sesión de capacitación con los miembros del personal, donde se revisan las fortalezas y las áreas por mejorar. Ella sabe lo difícil que es mantener un alto nivel de energía y transmitir entusiasmo cuando se reciben alrededor de 60 llamadas por turno. A ella le gusta sugerir nuevas tácticas y formas de expresarse “para abrillantar su presentación”. Un consultor no respondía de manera efectiva cuando los clientes le preguntaban por qué un colchón era más costoso que otro, y Grassano destacó la necesidad de dibujar una imagen en la mente del cliente:

Los clientes están a nuestra merced cuando compran colchones. Ellos no conocen la diferencia entre un sistema de resortes y otro. Es como comprar un carburador para mi automóvil; ni siquiera sé como es un carburador. Tenemos que usar términos muy descriptivos para ayudar a los compradores de colchones a tomar la decisión correcta. Dígame al cliente que el colchón más costoso tiene un relleno más fino y de mejor calidad, que está hecho con una mezcla de seda y algodón. No diga únicamente que el colchón tiene más capas de relleno.

Aproximadamente dos meses después de la primera sesión de capacitación, Grassano realiza una sesión de seguimiento con el mismo consultor y compara su desempeño antes y después de la sesión para evaluar su eficacia.

La experiencia y productividad de Grassano como consultora le han dado la credibilidad como capacitadora. “Si no fuera una buena consultora, ¿cómo podría ser capacitadora? Debo enseñar con el ejemplo. Sería mucho menos efectiva si trabajara como capacitadora de tiempo completo”. Ella valora claramente la oportunidad de compartir sus conocimientos y transmitir sus habilidades.

Fuente: Leonard L. Berry, Discovering the Soul of Service- The Nine Drivers of Sustainable Business Success, Nueva York: The Free Press, 1999, 171-172.

el personal para reforzar las lecciones fundamentales que se han aprendido de quejas y elogios recientes (figura 11.8).

La capacitación y el aprendizaje profesionalizan al personal de contacto, y alejan a estas personas de la imagen (y autoimagen) común de trabajar en empleos de baja categoría que no tienen ninguna relevancia. Los empleados bien capacitados se sienten y son profesionales. Un mesero que sabe de

Figura 11.8
Las instrucciones matutinas de un supervisor ofrecen oportunidades efectivas de capacitación



comida, cocina, vinos, reglas de etiqueta y cómo interactuar de manera efectiva con los clientes (incluso con los que se quejan) se siente profesional, tiene una autoestima más elevada y es respetado por sus clientes. Por lo tanto, la capacitación es muy eficaz para reducir el estrés del individuo y de su papel.

Transmisión de poder al personal de contacto

Prácticamente todas las empresas líderes de servicio tienen historias legendarias de empleados que recuperaron transacciones de servicio fallidas, que hicieron hasta lo imposible por satisfacer al cliente o que evitaron algún tipo de desastre para ese cliente (por ejemplo, vea el apartado La mejor práctica en acción 11.4, Transmisión de poder en Nordstrom).³⁷ Para que esto ocurra es necesario transmitir poder a los empleados. Nordstrom capacita a sus empleados y confía en que ellos harán las cosas bien y los faculta para ello. Su manual para empleados sólo tiene una regla: “Usar el buen juicio en todas las situaciones”. La autodirección de los trabajadores se ha vuelto cada vez más importante, especialmente en las empresas de servicios, porque el personal de contacto con frecuencia opera por su cuenta, dando la cara a los clientes, por lo que es difícil que los gerentes supervisen su conducta de forma estrecha.³⁸ Las investigaciones también han relacionado la transmisión de poder a los empleados con una mayor satisfacción del cliente.³⁹

En muchos servicios, el hecho de darles mayor libertad a los empleados (y capacitarlos para que utilicen su juicio) les ha permitido proporcionar un servicio superior en el momento, en lugar de esperar el permiso de los supervisores. Al transmitirles poder se busca que el personal de contacto encuentre soluciones a los problemas de servicio y que tome las decisiones apropiadas para personalizar la prestación de éste.

¿Siempre es apropiada la transmisión de poder?

Los partidarios de la transmisión de poder afirman que este método produce empleados más motivados y clientes más satisfechos que la alternativa de la “línea de producción”, donde la gerencia diseña un sistema relativamente estandarizado y espera que los trabajadores ejecuten las tareas dentro de lineamientos estrechos. Sin embargo, David Bowen y Edward Lawler sugieren que las diferentes situaciones pueden requerir distintas soluciones, y afirman que “tanto el método de la

LA MEJOR PRÁCTICA EN ACCIÓN 11.4

Transmisión de poder en Nordstrom

Van Mensah, vendedor de ropa para caballero en Nordstrom, recibió una perturbadora carta de uno de sus clientes leales. El caballero le había comprado camisas y corbatas con un valor de 2,000 dólares, y por error había lavado las camisas en agua caliente, por lo que se encogieron. El objetivo de la carta era pedir consejo profesional a Mensah sobre cómo manejar su problema (el caballero no se quejaba y aceptaba que el error era suyo).

De inmediato, Mensah llamó al cliente y le ofreció reemplazar esas camisas por otras nuevas sin ningún costo. Le pidió al cliente que las enviara por correo a Nordstrom y le dijo que la empresa pagaría el envío. “No tuve que pedir permiso a nadie para hacer lo que hice por ese cliente”, comentó Mensah. “Nordstrom hubiera dejado que yo tomara la mejor decisión”.

Middlemas, veterano de Nordstrom, le dijo a los empleados: “Ustedes nunca serán criticados por hacer demasiado por un cliente, sólo se les criticará si hacen muy poco. Si alguna vez no saben qué hacer en una situación, siempre tomen una decisión que favorezca al cliente antes

que a la empresa”. El manual del empleado de Nordstrom confirma esto, pues dice:

Bienvenido a Nordstrom

Nos da gusto tenerlo en nuestra empresa.

Nuestra meta número uno es proporcionar un servicio sobresaliente al cliente.

Establezca metas personales y profesionales elevadas. Tenemos una gran confianza en su capacidad para alcanzarlas.

Reglas de Nordstrom:

Regla # 1: utilice su buen juicio en todas las situaciones. No hay reglas adicionales.

Por favor, siéntase en libertad de preguntar al gerente de su departamento, al gerente de tienda o al gerente general de división cualquier cosa, en cualquier momento.

Fuente: adaptado de Robert Spector y Patrick D. McCarthy, *The Nordstrom Way*, Nueva York: John Wiley & Sons, 2000: 15-16, 95.

transmisión de poder como el método de la línea de producción tienen ventajas... y ... cada uno se ajusta a ciertas situaciones. La clave consiste en elegir el método gerencial que cubra mejor las necesidades de los empleados y de los clientes". No todos los empleados ambicionan tener poder y muchos de ellos no buscan el crecimiento personal dentro de sus empleos, sino que prefieren trabajar bajo instrucciones específicas en lugar de utilizar su propia iniciativa. Las investigaciones han demostrado que una estrategia de transmisión de poder es más apropiada cuando la mayoría de los siguientes factores están presentes dentro de la organización y su entorno:

- La estrategia de negocios de la empresa se basa en una diferenciación competitiva y en ofrecer un servicio personalizado.
- La estrategia con los clientes se basa en relaciones extensas y no en transacciones de corto plazo.
- La empresa utiliza tecnologías complejas y no rutinarias.
- El entorno de negocios es impredecible y se deben esperar sorpresas.
- Los gerentes se sienten cómodos al permitir que los empleados trabajen de manera independiente por el beneficio de la organización y de sus clientes.
- Los empleados tienen una fuerte necesidad de crecer y de desarrollar sus habilidades en el entorno laboral, están interesados en trabajar con otras personas y tienen buenas habilidades interpersonales y de procesos de grupo.⁴⁰

Control vs participación

El método de la línea de producción para la administración de personal se basa en el consolidado método de *control* del diseño y administración organizacional. Existen papeles claramente definidos, sistemas de control descendentes, estructuras piramidales jerárquicas y el supuesto de que la gerencia sabe más. La transmisión de poder, en contraste, se basa en el modelo de la *participación* (o *compromiso*), el cual asume que los empleados pueden tomar buenas decisiones y producir buenas ideas para operar el negocio si se les socializa, capacita e informa de forma adecuada. Este modelo también asume que los empleados están motivados internamente para tener un desempeño efectivo y que son capaces de dirigirse y controlarse a sí mismos.

Schneider y Bowen enfatizan que "la transmisión de poder no consiste únicamente en 'dar libertad al personal de contacto o en desechar los manuales de políticas', sino que requiere de una redistribución sistemática de cuatro ingredientes fundamentales en toda la realización, de arriba a abajo".⁴¹

Los cuatro aspectos son:

- *Poder* para tomar decisiones que afecten a los procedimientos de trabajo y la dirección de la organización (por ejemplo, a través de círculos de calidad y equipos de autoadministración).
- *Información* sobre el desempeño organizacional (por ejemplo, resultados de la operación y medidas del desempeño competitivo).
- *Recompensas* basadas en el desempeño organizacional, como bonos, utilidades y la opción de poseer acciones.
- *Conocimientos* que permitan a los empleados entender y contribuir al desempeño organizacional (por ejemplo, habilidades de solución de problemas).

En el modelo de control estos cuatro aspectos se concentran en los altos niveles de la organización, mientras que en el modelo de participación se reparten en toda la organización.

Niveles de participación de los empleados

Los métodos de la transmisión de poder y de la línea de producción son los extremos opuestos de un continuo que reflejan niveles crecientes de participación de los empleados conforme los conocimientos adicionales, la información, el poder y las recompensas se extienden hasta llegar al personal de contacto. La transmisión de poder puede darse a varios niveles:

- La *participación con sugerencias* faculta a los empleados para hacer recomendaciones a través de programas formalizados. McDonald's, que con frecuencia es considerado un arquetipo del método de línea de producción, escucha con atención a su personal de contacto. ¿Sabía usted que innovaciones como el Egg McMuffin y los métodos para envolver las hamburguesas sin dejar una huella dactilar en el pan fueron inventados por empleados?

- La *participación en el trabajo* representa una gran apertura en el contenido del empleo. Los trabajos se diseñan para permitir que los empleados utilicen una gama más amplia de habilidades. En organizaciones complejas de servicios, como aerolíneas y hospitales, donde empleados individuales no pueden ofrecer todas las facetas de un servicio, la participación en el trabajo generalmente se logra a través del uso de equipos. Para enfrentar las demandas adicionales que acompañan a este tipo de fortalecimiento, los empleados requieren capacitación y los supervisores necesitan ser reorientados para dirigir al grupo a facilitar su desempeño brindando ayuda.
- El *alto nivel de participación* le brinda, incluso a los empleados del nivel más bajo, una sensación de involucramiento en el desempeño general de la empresa. La información se comparte. Los empleados desarrollan habilidades para el trabajo de equipo, de solución de problemas y operaciones de negocios, y además participan en decisiones de la administración de unidades de trabajo. Hay un reparto de las utilidades, a menudo en forma de bonos.

Southwest Airlines es un ejemplo de una empresa de alta participación, que promueve el sentido común y la flexibilidad. La aerolínea confía en sus empleados y les brinda la libertad, discreción y autoridad que necesitan para realizar su trabajo. La empresa ha eliminado las reglas de trabajo inflexibles y las descripciones rígidas de puestos para que su personal pueda sentirse propietario del trabajo que realiza y permitir que los vuelos salgan a tiempo, sin importar de quién sea la responsabilidad “oficialmente”. Esto da a los empleados la flexibilidad para ayudarse entre sí en caso necesario. Como resultado, adoptan una mentalidad de “lo que sea necesario”.

Los mecánicos y los pilotos de Southwest sienten la libertad para ayudar al personal de rampa a cargar el equipaje. Cuando un vuelo se está retrasando, es común ver a los pilotos ayudando a los pasajeros en sillas de ruedas para que aborden el avión, a los agentes de operaciones recogiendo los pases de abordar o auxiliando a los sobrecargos para limpiar la cabina entre un vuelo y otro. Todas estas acciones son su forma de adaptarse a la situación y de responsabilizarse por lograr que los clientes aborden el avión con mayor rapidez. Además, los empleados de Southwest aplican el sentido común y no reglas cuando se trata de beneficiar a los clientes.

Rod Jones, asistente de primer oficial, recuerda a un capitán que se alejó de la puerta de embarque con un hombre mayor que había abordado el avión equivocado. El pasajero estaba confundido y muy contrariado. Southwest exige que sus pilotos no regresen a la puerta de embarque si tienen un pasajero en el vuelo incorrecto. En este caso, el capitán estaba preocupado por el bienestar del señor. Según Jones, “el piloto se adaptó a la situación. Regresó a la puerta de embarque, bajó al cliente, regresó y nos dio un informe de una irregularidad. Aunque violó las reglas, aplicó su juicio e hizo lo que consideró más adecuado. Nosotros dijimos ‘¡bien hecho!’”.⁴²

Creación de equipos de alto desempeño para la prestación de servicios

La naturaleza de muchos servicios exige que la gente trabaje en equipos, a menudo formados por personas que realizan diferentes operaciones, con el objetivo de ofrecer procesos integrados de servicio al cliente. Tradicionalmente, muchas empresas estaban organizadas de acuerdo con estructuras funcionales, bajo las cuales, por ejemplo, un departamento estaba a cargo de la consultoría y las ventas (por ejemplo, la venta de un teléfono celular con un contrato de suscripción), otro estaba a cargo del servicio al cliente (por ejemplo, activación de servicios con valor agregado, cambio de planes de suscripción) y un tercero se ocupaba de la facturación. Esta estructura evita que los equipos internos de servicio consideren a los clientes finales como propios y también produce un trabajo ineficiente en equipo entre las diferentes operaciones, un servicio más lento y un mayor número de errores entre operaciones. Cuando los clientes tienen problemas en el servicio, fácilmente caen entre los huecos del personal.

Estudios empíricos han confirmado que el personal que tiene contacto con el cliente considera que la falta de apoyo entre departamentos es un factor importante que le impide satisfacer a sus clientes.⁴³ Debido a estos problemas, las organizaciones de servicios en muchas industrias necesitan crear equipos interfuncionales que tengan la autoridad y la responsabilidad de servir a los clientes desde el inicio y hasta el final del encuentro de servicio. A estos equipos también se les conoce como autogestionados.⁴⁴

El poder del trabajo en equipo para servicios

Jon Katzenbach y Douglas Smith definen un equipo como “un pequeño número de personas con habilidades complementarias, que están comprometidas con un propósito común, un conjunto de metas

LA MEJOR PRÁCTICA EN ACCIÓN 11.5

Concepto de equipo de Singapore Airlines

Singapore Airlines (SIA) entiende la importancia que tiene el trabajo en equipo para la prestación de un servicio excelente, y siempre ha trabajado para crear un *espíritu de cooperación* entre su tripulación. Esto se dificulta por el hecho de que muchos miembros de la tripulación están distribuidos por todo el mundo. La respuesta de SIA es el “concepto de equipo”.

Choo Poh Leong, director de desempeño de la tripulación, explica: “Para manejar de manera efectiva a los 6,600 miembros de nuestra tripulación, los dividimos en equipos o unidades pequeñas, donde un líder está a cargo de aproximadamente 13 personas. Los programamos para que vuelen juntos el mayor número de veces posible. El hecho de volar juntos, como una unidad, les permite desarrollar camaradería y sentir que forman parte de un equipo, en lugar de considerarse sólo un miembro del grupo. El líder del equipo llega a conocerlos bien, incluso sus fortalezas y debilidades, y se transforma en su mentor y asesor; se convierte en alguien a quien los demás pueden recurrir si necesitan ayuda o consejo. Los “supervisores de capacitación” asesoran a 12 o 13 equipos y vuelan con ellos siempre que les es posible, no sólo para inspeccionar su desempeño, sino también para ayudar al desarrollo de su equipo”.

“La interacción dentro de cada equipo es muy intensa. Como resultado, cuando el líder de un equipo hace una evaluación del personal es porque realmente lo conoce. Usted se sorprendería si viera la meticulosidad y el detalle del registro de cada grupo de personal. De esta forma, tenemos un buen control, y por medio del control podemos asegurarnos de que la tripulación cumpla la promesa. Ellos saben que constantemente se les está evaluando y por eso son productivos. Si surgen problemas los notamos y enviamos al personal a una nueva capacitación. Los que son buenos son seleccionados para promoción”.

Según Toh Giam Ming, director de desempeño de la tripulación, “una ventaja del concepto de equipo es que, a pesar

del gran número de miembros de la tripulación, las personas se pueden relacionar con un equipo y lograr un sentido de pertenencia. ‘Este es mi equipo’. Trabajan juntos durante uno o dos años y se les asignan los mismos vuelos del 60 al 70 por ciento de las veces, de manera que vuelan juntos mucho tiempo... Creo que en especial los empleados nuevos descubren que tienen menos problemas para adaptarse a la carrera de trabajar en un avión, sin importar sus antecedentes. Esto se debe a que, una vez que se sienten familiarizados con el equipo, reciben apoyo y guía sobre cómo deben hacer las cosas”. Choo Poh Leong añade: “Verá, el individuo no es un dígito o un número de personal, porque si no se tiene un equipo de vuelo entonces se tienen 6,600 personas aisladas, y realmente puede ser difícil conocer a un individuo en particular”.

SIA también realiza muchas actividades aparentemente sin relación con la división de la tripulación. Por ejemplo, hay un comité llamado Performing Arts Circle, conformado por empleados talentosos interesados en el arte. Durante una reciente cena bienal de gala para la tripulación, los miembros de SIA reunieron más de medio millón de dólares para obras de caridad. Además del Performing Arts Circle, SIA también cuenta con un círculo gourmet, círculos de idiomas (como grupos que hablan alemán y francés) e incluso círculos deportivos (como equipos de fútbol y tenis). Como comentó Sim Kay Wee, “SIA considera que todas estas cosas realmente fomentan la camaradería y el trabajo en equipo”.

Fuentes: Jochen Wirtz y Robert Johnston, “Singapore Airlines: What it Takes to Sustain Service Excellence- A Senior Management Perspective”, *Managing Service Quality*, 13, No. 1 (2003): 10-19; Loizos Heracleous, Jochen Wirtz y Nitin Pangarkar, *Flying High in Competitive Industry: Cost-Effective Service Excellence at Singapore Airlines*, Singapur: McGraw-Hill, 2006: 145-173.

de desempeño y un enfoque por el que se sienten solidariamente responsables”.⁴⁵ Los equipos, la capacitación y la transmisión de poder van de la mano. Los equipos facilitan la comunicación entre los miembros del grupo y permiten compartir los conocimientos. Al operar como una pequeña unidad independiente, los equipos de servicio asumen mayor responsabilidad y requieren menor supervisión que las unidades de servicio al cliente más tradicionales, que están organizadas funcionalmente. Además, a menudo los equipos establecen metas de desempeño más altas que los supervisores. Dentro de un buen equipo, la presión por un buen desempeño es elevada.⁴⁶ El apartado de La mejor práctica en acción 11.5 no sólo muestra la manera en que Singapore Airlines utiliza equipos para proporcionar apoyo emocional y guiar a su tripulación, sino también la forma en que la empresa evalúa, recompensa y promueve a su personal de manera efectiva.

Algunos académicos consideran que con frecuencia se da demasiada importancia a la contratación de “estrellas individuales” y muy poca a la contratación de personal con buenas habilidades de equipo y motivación para trabajar en cooperación. Los profesores de la Universidad de Stanford, Charles O’Reilly y Jeffrey Pfeffer, señalan que muchas veces un buen trabajo en equipo es tan importante como lo buenas que son las personas, y que las estrellas pueden ser superadas por otros a través de un mejor trabajo en equipo.⁴⁷

Figura 11.9
Los equipos de cirugía trabajan bajo condiciones especialmente demandantes



Las siguientes cifras ilustran los sentimientos de miembros de equipos en Customer Research Inc., (CRI), una empresa de investigación de mercados vanguardista y exitosa:

- “Me gusta estar en el equipo. Me da un sentimiento de pertenencia. Todos saben qué está pasando”.
- “Nos sentimos partícipes. Todos aceptan su responsabilidad y brindan su ayuda”.
- “Cuando un cliente necesita algo en una hora, trabajamos juntos para resolver el problema”.
- “No hay perezosos. Todos participan”.⁴⁸

La capacidad para trabajar en equipo y la motivación son cruciales para la prestación efectiva de muchos tipos de servicios, especialmente aquellos donde cada individuo juega un papel especial. Los servicios de salud dependen mucho de un trabajo efectivo en equipo (figura 11.9).

Creación de equipos exitosos para la prestación de servicios

No es fácil lograr que los equipos funcionen bien. Si el personal no está preparado para el trabajo en equipo y su estructura no está bien establecida, la empresa se arriesga a tener voluntarios entusiastas que carecen de las capacidades que requiere el trabajo en equipo. Las habilidades necesarias no sólo incluyen la cooperación, la capacidad de escuchar a los demás y de ayudarse y motivarse entre sí, sino también saber cómo manejar las diferencias, decir las duras verdades y plantear preguntas difíciles. Todo esto requiere de entrenamiento.⁴⁹ La gerencia también necesita establecer una estructura que guíe a los equipos hacia el éxito. Un buen ejemplo es American Express Latinoamérica, que desarrolló las siguientes reglas para lograr que sus equipos funcionen:

- Cada equipo tiene un “propietario”, una persona que es responsable de los problemas del equipo.
- Cada equipo tiene un líder que supervisa el progreso y el proceso del equipo. Los líderes se seleccionan por sus grandes conocimientos del negocio y habilidades interpersonales.
- Cada equipo cuenta con un facilitador de calidad, alguien que sabe cómo lograr que los equipos funcionen y que puede eliminar barreras para progresar y capacitar a otros, con el fin de que trabajen juntos de manera efectiva.⁵⁰

Motivar y vigorizar al personal

Una vez que la empresa ha contratado al personal correcto, que lo ha capacitado bien, que le ha transmitido poder y que lo ha organizado en equipos de prestación de servicios, ¿cómo puede asegurarse

de que entregará un servicio de excelencia? El desempeño del personal depende de la capacidad y de la motivación.⁵¹ La empresa consigue gente capaz por medio de una contratación, capacitación, transmisión de poder y formación de equipos efectivas; por otro lado, la clave para la motivación son los sistemas de recompensas. El personal de servicios debe recibir el mensaje de que la prestación de un servicio de calidad es la clave para ser recompensado. Motivar y recompensar a los buenos prestadores de servicios son algunas de las formas más efectivas de retenerlos. El personal se da cuenta con rapidez de que las personas que reciben un ascenso son los proveedores de servicios verdaderamente sobresalientes, y que los que no se desempeñan al nivel que espera el cliente son despedidos.

Una importante falla de los negocios de servicios es el hecho de que no utilizan de manera efectiva la gama completa de recompensas disponibles. Muchas empresas piensan en las recompensas en términos de dinero, pero éste no pasa la prueba de una recompensa efectiva. El hecho de recibir un salario justo es un factor de higiene, más que un factor de motivación. Pagar más de lo que se considera justo sólo tiene efectos motivantes a corto plazo, que desaparecen con rapidez. Por otro lado, los bonos que son contingentes al desempeño tienen que ganarse una y otra vez, por lo que su eficacia tiende a ser más duradera. Otras recompensas más perdurables son la satisfacción con el trabajo, el reconocimiento, la retroalimentación y el logro de las metas.

Satisfacción con el trabajo

Las personas se sienten motivadas y satisfechas simplemente al saber que están haciendo un buen trabajo; se sienten bien consigo mismas y les gusta reforzar ese sentimiento. Esto ocurre especialmente si el trabajo también ofrece una variedad de actividades diferentes, si debe realizar partes “completas” e identificables de trabajo, si se considera importante en el sentido de que tiene algún impacto sobre la vida de otros, si se puede realizar con autonomía y si el propio desempeño tiene una fuente de retroalimentación directa y clara con respecto a lo bien o mal que se ha hecho (por ejemplo, clientes agradecidos y ventas).

Retroalimentación y reconocimiento

Los seres humanos son individuos sociales y desarrollan una sensación de identidad y de pertenencia con una organización a partir del reconocimiento y de la retroalimentación que reciben de las personas que los rodean (sus clientes, colegas y jefes). Si a los empleados se les reconoce y agradece un servicio de excelencia, estarán dispuestos a entregarlo. En el capítulo 13 estudiaremos detalladamente la forma de medir y utilizar la retroalimentación de los clientes.

Logro de metas

Las metas enfocan la energía de las personas. Las metas que son específicas, difíciles pero alcanzables, y que son aceptadas por el personal constituyen fuertes motivadores, además de que producen un mejor desempeño que metas vagas o inexistentes (por ejemplo, “haz lo mejor que puedas”) o imposibles de lograr.⁵² En resumen, las metas son motivadores efectivos.

Los siguientes son puntos importantes que deben tomarse en cuenta para establecer metas efectivas:

- Cuando las metas se consideran importantes, su logro es en sí mismo una recompensa.
- El logro de una meta se puede utilizar como base para dar recompensas, incluyendo pagos, retroalimentación y reconocimiento. La retroalimentación y el reconocimiento del esfuerzo se aplican con mayor rapidez, a menor costo y de forma más efectiva que los pagos, además de que tienen el beneficio adicional de ratificar la autoestima de un empleado.
- Para que los empleados de servicios acepten metas específicas y difíciles, éstas se deben establecer de manera pública. Aunque las metas deben ser específicas, puede tratarse de cosas intangibles, como mejores puntuaciones en la conducta de cortesía.
- Los reportes sobre el progreso del logro de las metas (retroalimentación) y el logro de las metas en sí mismo deben hacerse públicamente (reconocimiento) para gratificar la necesidad de estima de los empleados.
- Generalmente no es necesario especificar los medios para lograr las metas. La retroalimentación sobre el progreso mientras se busca la meta tiene una función correctiva. Siempre y cuando la meta sea específica, difícil pero alcanzable y aceptada, el trabajo será su logro, incluso ante la ausencia de otras recompensas.

Las empresas exitosas reconocen que los temas del personal son complejos. Hewitt Associates, una empresa profesional de servicios para la administración de capital humano, en su publicidad

El papel de los sindicatos

En ocasiones los sindicatos y un servicio de excelencia se consideran incompatibles. El poder de las organizaciones laborales ha sido citado ampliamente como una excusa para no adoptar nuevos métodos, tanto en los negocios de servicios como de manufactura. Los gerentes dicen: “Nunca lograremos que los sindicatos lo aprueben”, y se lamentan y se quejan en voz baja por las prácticas laborales restrictivas. La prensa dibuja a los sindicatos como villanos, especialmente cuando huelgas importantes afectan a millones de personas. Muchos gerentes se manifiestan antagonistas hacia los sindicatos.

Jeffrey Pfeffer ha señalado irónicamente que “el tema de los sindicatos y de las negociaciones colectivas... es una de las causas por las que las personas que generalmente son sensibles pierdan su objetividad”.⁵⁴ Este autor recomienda adoptar un enfoque pragmático al respecto, destacando que “los efectos de los sindicatos dependen mucho de lo que hace *la gerencia*”. Los salarios más altos, la disminución de la rotación de personal, los procedimientos de quejas claramente establecidos y mejores condiciones de trabajo que se encuentran con frecuencia en las organizaciones altamente sindicalizadas, producen beneficios a las empresas de servicios bien administradas.

Contrario a la perspectiva negativa presentada anteriormente, muchos de los negocios de servicios más exitosos del mundo están altamente sindicalizados; Southwest Airlines es un ejemplo. La presencia de sindicatos en una empresa de servicios no constituye una barrera automática para un alto desempeño y para la innovación, a menos que exista una larga historia de desconfianza, de relaciones llenas de resentimientos y confrontaciones. Sin embargo, la consultoría gerencial y la negociación con representantes sindicales son esenciales para que los empleados acepten nuevas ideas (condiciones que también son válidas para las empresas no sindicalizadas). El desafío consiste en trabajar en conjunto con los sindicatos para reducir el conflicto y crear un clima adecuado para el servicio.⁵⁵

LIDERAZGO Y CULTURA DE SERVICIO

Hasta ahora hemos estudiado las principales estrategias para que una organización logre un servicio de excelencia. No obstante, para llegar realmente a este punto, necesitamos una firme cultura de servicio que la gerencia refuerce y desarrolle de manera continua para lograr una congruencia con la estrategia de la empresa.⁵⁶ El *liderazgo carismático*, también llamado *liderazgo transformacional*, cambia de manera fundamental los valores, las metas y las aspiraciones del personal que tiene contacto con el cliente, para que sea consistente con los de la empresa. Con este tipo de liderazgo, es más probable que el personal logre su mejor desempeño, más allá de sus obligaciones, porque es congruente con sus propios valores, creencias y actitudes.⁵⁷

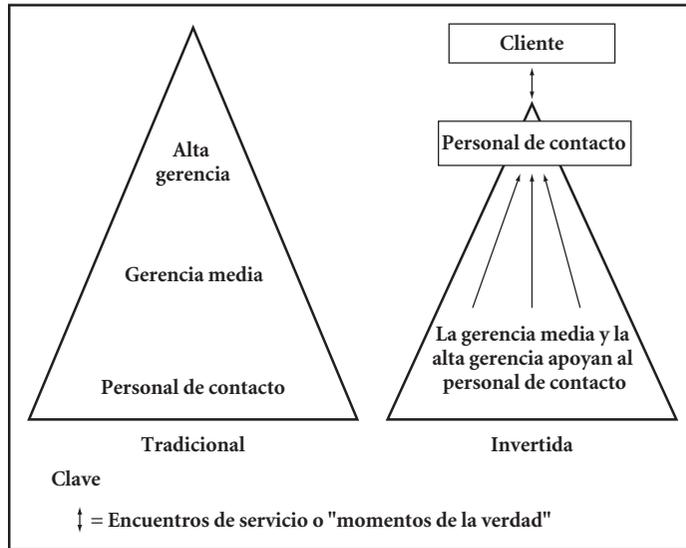
Leonard Berry recomienda un liderazgo orientado hacia los valores, que inspire y guíe a los proveedores de servicios. El liderazgo debe despertar la pasión por servir, además de incrementar la creatividad de los proveedores de servicios, estimular su energía y compromiso, y brindarles una vida laboral satisfactoria. Algunos de los valores fundamentales que Berry encontró en empresas con un servicio destacado son excelencia, innovación, alegría, trabajo en equipo, respeto, integridad y beneficio social.⁵⁸ Estos valores forman parte de la cultura de la empresa. Una *cultura de servicio* se puede definir como:

- La percepción compartida de *lo que* es importante en una organización, y
- Valores y creencias compartidas sobre *por qué* esos aspectos son importantes.⁵⁹

Los empleados basan mucho sus percepciones de lo que es importante al observar lo que hace la empresa y sus líderes, y no tanto por lo que dicen. Los empleados forman sus conceptos de lo que es importante a través de las experiencias diarias que tienen con los recursos humanos, las operaciones, las prácticas y procedimientos de marketing de la empresa.

Una firme cultura de servicio es aquella en la que toda la organización se enfoca en el contacto con el cliente, porque comprende que esto constituye la vida del negocio. La organización entiende que las ganancias de hoy, así como las de mañana, dependen en gran parte de lo que sucede en el encuentro de servicio. La figura 11.11 muestra la pirámide invertida que destaca la importancia del contacto con el cliente, y el hecho de que el papel de la alta gerencia y de la ge-

Figura 11.11
La pirámide organizacional tradicional y la pirámide invertida con un enfoque en el cliente y el personal de contacto



La gerencia media consiste en apoyar al personal de contacto en su tarea de prestar un servicio de excelencia a sus clientes.

En las empresas que muestran pasión por el servicio, la alta gerencia indica con sus acciones la importancia que tiene lo que sucede con el personal de contacto, al permanecer informada e involucrada activamente. La alta gerencia logra esto porque habla y trabaja habitualmente con el personal de contacto y con los clientes. De hecho, muchos gerentes dedican importantes cantidades de tiempo a servir a los clientes. Por ejemplo, la gerencia de Disney World pasa dos semanas al año realizando tareas del personal de contacto, como barriendo las calles, vendiendo helados o atendiendo los juegos, con el fin de observar y entender mejor lo que realmente sucede en el parque.⁶⁰

Los líderes de servicio no sólo se interesan en el panorama general, sino que se concentran en los detalles del servicio, ven oportunidades en sutilezas que los competidores podrían considerar triviales y consideran que la forma en que la empresa maneja los pequeños detalles establece el tono de la forma en que maneja todo lo demás.

Marketing interno

Además de un fuerte liderazgo enfocado en el personal de contacto, se requiere de un gran esfuerzo de comunicaciones para moldear la cultura y hacer llegar el mensaje a los empleados. Los líderes de servicio utilizan múltiples herramientas para construir su cultura de servicio, las cuales van desde el marketing interno y la capacitación de los principios básicos, hasta los eventos y celebraciones de la empresa.

Las comunicaciones internas de los altos gerentes hacia sus empleados juegan un papel vital en el mantenimiento y desarrollo de una cultura corporativa fundada en valores específicos de servicio. Los esfuerzos de marketing interno bien planeados son especialmente necesarios en las grandes empresas de servicios que operan en lugares muy dispersos, en ocasiones por todo el mundo. Incluso cuando los empleados trabajan lejos de la oficina central en su país de origen, necesitan mantenerse informados de las nuevas políticas, los cambios en las características del servicio y de las nuevas iniciativas de calidad. Las comunicaciones también pueden ser necesarias para estimular el espíritu de equipo y para apoyar metas corporativas comunes más allá de las fronteras. Considere el reto de mantener la sensación de un propósito unificado en las oficinas extranjeras de empresas tales como Citibank, Air Canada, Marriott o Starbucks, donde personal de diferentes culturas, que habla distintos idiomas, debe trabajar en conjunto para crear niveles consistentes de servicio.

Las comunicaciones internas efectivas sirven para asegurar una prestación eficiente y satisfactoria del servicio, para lograr relaciones laborales productivas y armoniosas y para desarrollar la confianza, el respeto y la lealtad de los empleados. Los medios masivos que más se utilizan son los boletines informativos y las revistas internas, las cintas de video, las redes privadas de televisión corporativa

LA MEJOR PRÁCTICA EN ACCIÓN 11.6

Las reglas de oro del Hotel Ritz-Carlton

TRES PASOS DE SERVICIO

- 1
Un saludo cálido y sincero. Usar el nombre del huésped, siempre y cuando sea posible.
- 2
Anticiparse y cumplir las necesidades del huésped
- 3
Una despedida afectuosa. Dar una despedida cálida y usar sus nombres, siempre y cuando sea posible.

*“Somos damas
y caballeros
sirviendo a
damas y
caballeros”*

LA PROMESA DEL EMPLEADO

En el hotel Ritz-Carlton, nuestras damas y caballeros son el recurso más importante en nuestro compromiso de servicio con los clientes. Al aplicar los principios de confianza, honestidad, respeto, integridad y compromiso, estimulamos y maximizamos el talento para el beneficio de cada individuo y de la empresa. El hotel Ritz-Carlton fomenta un ambiente laboral donde se valora la diversidad, se mejora la calidad de vida, se cumplen las aspiraciones individuales y se fortalece la mística del Ritz-Carlton.



CREDO

El hotel Ritz-Carlton es un lugar donde nuestra principal misión es la atención genuina y la comodidad de nuestros huéspedes. Prometemos proporcionar el mejor servicio personal y las mejores instalaciones a nuestros clientes, los cuales siempre disfrutarán de un ambiente cálido y relajado, aunque refinado. La experiencia Ritz-Carlton aviva los sentidos, infunde bienestar y cumple incluso los deseos y las necesidades no expresadas de nuestros clientes.

CONCEPTOS BÁSICOS DEL HOTEL RITZ-CARLTON®

1. El credo es la principal creencia de nuestra empresa. Todos deben conocerlo, hacerlo propio y estimularlo.
2. Nuestro lema es: “Somos damas y caballeros sirviendo a damas y caballeros”. Como profesionales del servicio tratamos a los huéspedes y a nosotros mismos con respeto y dignidad.
3. Los tres pasos del servicio son la base de la hospitalidad del Ritz-Carlton. Estos pasos deben utilizarse en cada interacción para asegurar la satisfacción, la retención y la lealtad.
4. La promesa del empleado es la base del ambiente laboral del Ritz-Carlton y será honrada por todos los empleados.
5. Todos los empleados completarán con éxito la Certificación de Capacitación anual para sus puestos.
6. Los objetivos de la empresa se comunican a todos los empleados. Cada uno es responsable de apoyarlos.
7. Para generar orgullo y alegría en el lugar de trabajo, todos los empleados tienen el derecho de participar en la planeación de las labores que les afectan.
8. Cada empleado identificará continuamente defectos (M.R. B.I.V.) en todo el hotel.
9. Es responsabilidad de cada empleado crear un ambiente laboral de trabajo en equipo y servicio lateral, para que se cubran las necesidades de nuestros huéspedes y de nosotros mismos.
10. Cada empleado tiene poder. Por ejemplo, cuando un huésped tenga un problema o necesite algo especial, usted debe dejar a un lado sus obligaciones habituales para abordarlo y resolverlo.
11. Los niveles de limpieza absoluta son responsabilidad de cada empleado.
12. Para prestar el mejor servicio personal a nuestros huéspedes, cada empleado es responsable de identificar y registrar las preferencias individuales del huésped.
13. Nunca se debe perder a un huésped. La pacificación instantánea de los huéspedes es responsabilidad de cada empleado. Quien reciba una queja la hará suya, la resolverá a la satisfacción del huésped y la registrará.
14. “Sonra, estamos en vivo”. Siempre se mantendrá un contacto visual positivo. Se usará un vocabulario apropiado con nuestros huéspedes y entre los empleados. (Utilice frases como “buenos días”, “por supuesto”, “lo haré con gusto” y “es un placer”).
15. Sea un embajador de su hotel dentro y fuera del lugar de trabajo. Siempre hable de manera positiva. Comunique cualquier preocupación a la persona apropiada.
16. Acompañe a los huéspedes a otras áreas del hotel en lugar de darle indicaciones.
17. Por teléfono, utilice las reglas de cortesía del hotel Ritz-Carlton. Responda antes de tres timbrados con una “sonrisa”. Utilice el nombre del huésped siempre que sea posible. En caso necesario, pregunte a la persona que llama “¿puedo ponerlo en espera?”. No revise las llamadas. Elimine las transferencias de llamadas siempre que sea posible. Cumpla con las reglas del correo de voz.
18. Cuide y valore su apariencia personal. Cada uno es responsable de transmitir una imagen profesional al cumplir con las reglas de vestimenta y aseo del Ritz-Carlton.
19. Piense primero en la seguridad. Cada empleado es responsable de crear un ambiente seguro y libre de accidentes para todos los huéspedes y los demás empleados. Conozca todos los procedimientos de emergencia de incendios y seguridad, y reporte de inmediato cualquier riesgo de seguridad.
20. La protección de los bienes de un hotel Ritz-Carlton es responsabilidad de cada uno de los empleados. Ahorre energía, mantenga adecuadamente nuestros hoteles y proteja el ambiente.

Fuente: The Ritz-Carlton Hotel Company, LLC. Reproducido con permiso.

como las de FedEx y Merrill Lynch, intranets (redes privadas de páginas web y de correo electrónico que son inaccesibles para el público general), informes personales y campañas promocionales que utilizan exhibiciones, premios y programas de reconocimiento.

Por ejemplo, el hotel Ritz-Carlton convirtió sus principales requisitos de producto y servicio para los clientes en las Reglas de Oro del Ritz-Carlton, las cuales incluyen un credo, un lema, tres pasos de servicio y 20 “Conceptos básicos del Ritz-Carlton” (vea el apartado La mejor práctica en acción 11.6). Tim Kirkpatrick, director de capacitación y desarrollo del Ritz-Carlton’s Boston Common Hotel, dijo: “Las Reglas de Oro son parte de nuestro uniforme, igual que nuestro gafete. Recuerde, sin embargo, que sólo se trata de una tarjeta plastificada hasta que uno la pone en acción”.⁶¹ Para reforzar estas reglas, el informe de cada mañana incluye el análisis de una de las reglas. El objetivo de rotar estos análisis es mantener la filosofía del Ritz-Carlton en la mente de sus empleados.

Otro buen ejemplo de una empresa con una cultura fuerte es Southwest Airlines. Esta aerolínea utiliza continuamente formas nuevas y creativas para fortalecer su cultura. Los miembros del Comité de Cultura de Southwest son fanáticos cuando se trata de preservar el sentimiento de familia de esta empresa. El comité representa a todos, desde los sobrecargos y el personal de reservaciones, hasta los altos ejecutivos, como señaló un participante: “El Comité de Cultura no está formado por los grandes ejecutivos; es un comité de los grandes corazones”. Los miembros del Comité de Cultura no buscan poder, sino que utilizan el poder del espíritu de Southwest para conectar mejor a las personas con las

bases culturales de la empresa. El comité trabaja detrás del escenario para fomentar el compromiso de Southwest con sus valores fundamentales. A continuación se incluyen ejemplos de eventos que se realizan para reforzar las culturas de Southwest.

- **Camine una milla en mis zapatos.** El programa Camine una milla en mis zapatos sirvió para que los empleados de Southwest pudieran apreciar el trabajo de otras personas. Se les pidió a los empleados que visitaran un departamento diferente en su día libre, y que pasaran por lo menos seis horas en la “caminata”. Estos participantes no sólo fueron recompensados con pases transferibles de viajes redondos, sino también con buena voluntad y mayor espíritu.
- **Un día en el campo.** Esta actividad se practica en toda la empresa, durante todo el año. Por ejemplo, Barri Tucker, que entonces era representante directiva de comunicaciones en la oficina ejecutiva, una ocasión se unió a tres sobrecargos en un viaje de tres días de trabajo. Tucker aprendió al experimentar a la empresa desde un nuevo ángulo y al escuchar directamente a los clientes. Ella pudo ver la importancia de que las oficinas corporativas apoyaran a los empleados de contacto de Southwest.
- **Una mano de ayuda.** Southwest envió voluntarios de todo el sistema para reducir la carga de trabajo de los empleados en las ciudades en donde la empresa estaba en competencia directa con United’s Shuttle. Este hecho no sólo dio impulso y fortaleció a los empleados para la batalla con United, sino que también sirvió para reavivar el espíritu de lucha de los trabajadores de Southwest.⁶²

Las investigaciones empíricas en la industria hotelera demuestran por qué es tan importante “predicar con el ejemplo”. Judi McLean Park y Tony Simons realizaron un estudio de 6,500 empleados en 76 hoteles Holiday Inn para determinar si los trabajadores percibían que los gerentes de los hoteles mostraban una conducta íntegra, y utilizaron parámetros tales como “Mi gerente cumple sus promesas” y “Mi gerente practica lo que predica”. Estas afirmaciones se correlacionaron con las respuestas de los empleados a preguntas tales como “Me siento orgulloso de decirles a otros que formo parte de este hotel” y “Mis compañeros de trabajo hacen todo lo posible por cumplir las solicitudes especiales de los huéspedes”, y después con las ganancias y la rentabilidad.

Los resultados fueron sorprendentes, pues mostraron que la integridad de la conducta del gerente de un hotel tenía una alta correlación con la confianza, compromiso y la disposición a esforzarse de los empleados. Asimismo, de todas las medidas conductuales de los gerentes, este fue el factor individual más importante para la rentabilidad. De hecho, el incremento de sólo un octavo de punto en la calificación de la conducta íntegra general de un hotel, en una escala de cinco puntos, se relaciona con un incremento del 2.5 por ciento en las ganancias y con un aumento de \$250,000 de ganancia anuales en cada hotel.⁶³

CONCLUSIÓN

La calidad del personal de una empresa de servicios, en especial la de los que trabajan en puestos de contacto con el cliente, tiene un papel fundamental en la determinación del éxito de mercado y en el desempeño económico. Es por esto que el elemento *Personal* de las 8 Ps es tan importante. Las empresas de servicios exitosas están comprometidas con la administración efectiva de los recursos humanos y trabajan estrechamente con los gerentes de marketing y de operaciones para equilibrar lo que, de otra forma, se convierte en metas conflictivas. Estas empresas reconocen el valor de invertir en RH y entienden los costos que resultan de las altas tasas de rotación del personal. A la larga, el hecho de ofrecer mejores sueldos y beneficios puede ser una estrategia económicamente más rentable que pagarles menos a los empleados que no son leales y que en poco tiempo desertarán.

Las prácticas de RH más adecuadas comienzan con el reconocimiento de que en muchas industrias el mercado laboral es sumamente competitivo. Competir por el talento al ser el empleador preferido requiere de una perspectiva de marketing. La selección cuidadosa también es importante para asegurarse

de que los nuevos empleados cumplan con los requisitos del puesto y con la cultura de la organización. Después sigue la minuciosa tarea de capacitar y crear políticas que transmitan poder al personal, el cual entonces tendrá la autoridad y la confianza para utilizar su propia iniciativa al prestar un servicio de excelencia. Otra tarea de los gerentes de RH y de los gerentes de línea en el marketing en las operaciones incluye el uso efectivo de los equipos de prestación de servicios, así como la vigorización y motivación del personal de contacto con un conjunto completo de recompensas que van desde el pago, la satisfacción laboral, el reconocimiento y la retroalimentación, hasta el logro de las metas.

La alta gerencia y la gerencia media, incluyendo a los supervisores del personal de contacto, necesitan reforzar de manera continua una cultura firme que destaque la excelencia en el servicio y la productividad. Una vez que los empleados entiendan y apoyen las metas de una empresa, el liderazgo orientado hacia los valores inspirará y guiará a estos prestadores de servicios, estimulará su pasión por dar el mejor servicio y les brindará una vida laboral satisfactoria.

La administración efectiva del personal para una ventaja de servicio puede dar resultados económicos y de mercado espectaculares. Las estrategias adecuadas de RH, junto con un fuerte liderazgo gerencial a todos los niveles, produce una

ventaja competitiva sostenible. Tal vez es más difícil duplicar los recursos humanos con alto desempeño que cualquier otro recurso corporativo.

PREGUNTAS DE REPASO

1. Analice el papel que juega el personal de servicio en la creación o destrucción de la lealtad del cliente.
2. ¿Qué es la mano de obra emocional? Explique las maneras en que puede causar estrés a los empleados en trabajos específicos. Ilustre con ejemplos adecuados.
3. ¿Cuáles son las principales barreras que enfrentan las empresas para romper el ciclo de fracaso y pasar al ciclo de éxito? ¿Cómo debe proceder una organización que está atrapada en el ciclo de la mediocridad?
4. Enliste cinco formas en que la inversión en la contratación y selección, la capacitación y la motivación continua de los empleados produce beneficios en la satisfacción del cliente, en empresas como *a)* un restaurante, *b)* una aerolínea, *c)* un hospital y *d)* una empresa de consultoría.
5. Identifique los factores que favorecen una estrategia de transmisión de poder a los empleados.
6. Defina los modelos de control y participación de la gerencia.
7. Identifique los factores necesarios para lograr que los equipos de servicio tengan éxito en *a)* un hotel y *b)* un restaurante.
8. ¿Cómo puede una empresa de servicios construir una firme cultura de servicio, que haga hincapié en servicios de excelencia y en la productividad?

EJERCICIOS DE APLICACIÓN

1. Una aerolínea publica un anuncio de reclutamiento para personal de cabina, el cual muestra la fotografía de un niño pequeño sentado en el asiento de un avión, abrazando a un oso de peluche. El encabezado dice: "Su mamá le dijo que no hablara con extraños, entonces ¿qué va a almorzar?" Describa los tipos de personalidades que usted cree que *a)* se sentirían atraídas a solicitar el empleo por ese anuncio, y *b)* no se animarían a solicitarlo.
2. Considere los siguientes empleos: enfermera de urgencias, cobrador de facturas, técnico de reparación de computadoras, cajero de supermercado, dentista, maestro de jardín de niños, fiscal, mesero en un restaurante familiar, mesero en un costoso restaurante francés, agente de bolsa y sepulturero. ¿Qué tipo de emociones cree que cada uno de ellos mostraría a los clientes al realizar su trabajo? ¿Cuáles aspectos determinan sus expectativas?
3. Si fuera gerente de recursos humanos, ¿cuáles aspectos considera que podrían crear problemas de ampliación de los límites a los empleados de contacto con el cliente, en un centro de atención de un importante proveedor de servicios de Internet? Seleccione cuatro temas e indique cómo mediaría entre los departamentos de operaciones y marketing para crear un resultado satisfactorio para los tres grupos.

NOTAS

1. Liliana L. Bove y Lester W. Johnson, "Customer Relationships with Service Personnel: Do We Measure Closeness, Quality or Strength?", *Journal of Business Research*, 54 (2001): 189-197.
2. Paul Hemp, "My Week as a Room-Service Waiter at the Ritz", *Harvard Business Review*, 80 (junio, 2002): 8-11.
3. Investigaciones recientes establecieron la relación entre un mayor esfuerzo y la satisfacción del cliente; por ejemplo, Carmen Barroso Castro, Enrique Martín Armario y David Martín Ruiz, "The Influence of Employee Organizational Citizenship Behavior on Customer Loyalty", *International Journal of Service Industry Management*, 15, No. 1 (2004): 27-53.
4. James L. Heskett, Thomas O. Jones, Gary W. Loveman, W. Earl Sasser, Jr. y Leonard A. Schlesinger, "Putting the Service Profit Chain to Work", *Harvard Business Review*, 72 (marzo-abril, 1994): 164-174; James L. Heskett, W. Earl Sasser, Jr. y Leonard L. Schlesinger, *The Service Profit Chain*, Nueva York: The Free Press, 1997.
5. James L. Heskett, W. Earl Sasser, Jr. y Leonard L. Schlesinger, *The Value Profit Chain: Treat Employees Like Customers and Customers Like Employees*, Nueva York: The Free Press, 2003.
6. Benjamin Schneider y David E. Bowen, "The Service Organization: Human Resources Management Is Crucial", *Organizational Dynamics*, 21, No. 4 (primavera, 1993): 39-52.
7. Marc Beaujean, Jonathan Davidson y Stacey Madge, "The 'Moment of Truth' in Customer Service", *The McKinsey Quarterly*, No. 21 (2006): 62-73.
8. David E. Bowen y Benjamin Schneider, "Boundary-Spanning Role Employees and the Service Encounter: Some Guidelines for Management and Research", en J. A. Czepiel, M. R. Solomon y C. F. Surprenant, eds., *The Service Encounter*, Lexington, MA: Lexington Books, 1985: 127-148.
9. Vaikakalathur Shankar Mashesh y Anand Kasturi, "Improving Call Centre Agent Performance: A UK-India Study Based on the Agents' Point of View", *International Journal of Service Industry Management*, 17, No. 2 (2006): 136-157.
10. Arlie R. Hochschild, *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. Berkeley: University of California Press, 1983.
11. Panikkos Constanti y Paul Gibbs, "Emotional labor and Surplus Value: The Case of Holiday 'Reps.'", *The Service Industries Journal*, 25 (enero, 2005): 103-116.

12. Arlie Hochschild, "Emotional Labor in the Friendly Skies", *Psychology Today* (junio, 1982): 13-15, citado en Valarie A. Zeithaml, Mary Jo Bitner y Dwayne D. Gremler, *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*, 4a ed., Nueva York: McGraw-Hill, 2006: 359. Vea también Aviad E. Raz, "The Slanted Smile Factory: Emotion Management in Tokyo Disneyland", *Studies in Symbolic Interaction*, 21 (1997): 201-217.
13. Jochen Wirtz y Robert Johnston, "Singapore Airlines: What It Takes to Sustain Service Excellence-A Senior Management Perspective.", *Managing Service Quality*, 13, No. 1 (2003): 10-19; Loizos Heracleous, Jochen Wirtz y Nitin Pangarkar, *Flying High in Competitive Industry: Cost-Effective Service Excellence at Singapore Airlines*, Singapur: McGraw-Hill, 2006, p 155.
14. "The Bangalore Paradox.", *The Economist*, 23 de abril, 2005: 67-69.
15. Dan Moshavi y James R. Terbord, "The Job Satisfaction and Performance of Contingent and Regular Customer Service Representatives- A Human Capital Perspective", *International Journal of Service Industry Management*, 13, No. 4 (2002); 333-347.
16. Mahesh y Anand, "Improving Call Centre Agent Performance".
17. Ibid.
18. Los términos *ciclo de fracaso* y *ciclo de éxito* fueron acuñados por Leonard L. Schlesinger y James L. Heskett, "Breaking the Cycle of Failure in Services", *Sloan Management Review*, 32 (primavera, 1991): 17-28. El término *ciclo de mediocridad* proviene de Christopher H. Lovelock, "Managing Services: The Human Factor", en W. J. Glynn y J. G. Barnes, eds., *Understanding Services Management*, Chichester, UK: John Wiley & Sons, 1995: 228.
19. Lloyd C. Harris y Emmanuel Ogbonna, "Exploring Service Sabotage: The Antecedents, Types, and Consequences of Front-Line, Deviant, Antiservice Behaviors", *Journal of Service Research*, 4, No. 3 (2002): 163-183. Vea también Lorna Douget, "Service Provider Hostility and Service Quality", *Academy of Management Journal*, 47, No. 5 (2004): 761-771.
20. Schlesinger y Heskett, "Breaking the Cycle of Failure in Services".
21. Heskett, Sasser y Schlesinger, *The Value Profit Chain*: 75-94.
22. Reg Price y Roderick J. Brodie, "Transforming a Public Service Organization from Inside out to Outside in", *Journal of Service Research*, 4, No. 1 (2001): 50-59.
23. Mahn Hee Yoon, "The Effect of Work Climate on Critical Employee and Customer Outcomes", *International Journal of Service Industry Management*, 12, No. 5 (2001): 500-521.
24. Leonard L. Berry y A. Parasuraman, *Marketing Services-Competing Through Quality*. Nueva York: The Free Press, 1991: 151-152.
25. Charles A. O'Reilly III y Jeffrey Pfeffer, *Hidden Value-How Great Companies Achieve Extraordinary Results with Ordinary People*, Boston: Harvard Business School Press, 2000: 1.
26. Bill Fromm y Len Schlesinger, *The Real Heroes of Business*, Nueva York: Currency Doubleday, 1994: 315-316.
27. Jim Collins, "Turning Goals into Results: The Power of Catalytic Mechanisms", *Harvard Business Review*, 77 (julio-agosto, 1999): 77.
28. Esta sección se adaptó de Benjamin Schneider y David E. Bowen, *Winning the Service Game*, (Boston: Harvard Business School Press, 1995): 115-126.
29. John Wooden, *A Lifetime of Observations and Reflections On and Off the Court*, Chicago: Lincolnwood, 1997: 66.
30. Serene Goh, "All the Right Staff," y Arlina Arshad, "Putting Your Personality to the Test", *The Straits Times*, 5 de septiembre de 2001: H1.
31. Para revisar esta literatura, vea Benjamin Schneider, "Service Quality and Profits: Can You Have Your Cake and Eat It, Too?", *Human Resource Planning*, 14, No. 2 (1991): 151-157.
32. Esta sección se adaptó de Leonard L. Berry, *On Great Service- A Framework for Action*, Nueva York: The Free Press, 1995: 181-182.
33. Schlesinger y Heskett, "Breaking the Cycle of Failure in Services": 26.
34. Benjamin Schneider y David E. Bowen, *Winning the Service Game*, Boston: Harvard Business School Press, 1995: 131.
35. Leonard L. Berry, *Discovering the Soul of Service- The Nine Drivers of Sustainable Business Success*, Nueva York: The Free Press, 1999: 161
36. David A. Tansik, "Managing Human Resource Issues for High Contact Service Personnel", En D. E. Bowen, R. B. Chase, T. G. Cummings y Asociados, eds., *Service Management Effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass, 1990: 152-176.
37. Partes de esta sección se basan en David E. Bowen y Edward E. Lawler, III, "The Empowerment of Service Workers: What, Why, How and When", *Sloan Management Review*, 33 (primavera, 1992): 32-39.
38. Dana Yagil, "The Relationship of Customer Satisfaction and Service Workers' Perceived Control- Examination of Three Models", *International Journal of Service Industry Management*, 13, No. 4 (2002): 382-398.
39. Graham L. Bradley y Beverley A. Sparks, "Customer Reactions to Staff Empowerment: Mediators and Moderators", *Journal of Applied Social Psychology*, 30, No. 5 (2000): 991-1012.
40. Bowen y Lawler, "The Empowerment of Service Workers: What, Why, How and When".
41. Schneider y Bowen, *Winning the Service Game*: 250.
42. Este párrafo se basa en Kevin Freiberg y Jackie Freiberg, *Nuts! Southwest Airlines' Crazy Recipe for Business and Personal Success*, Nueva York: Broadway Books, 1997: 87-88.
43. Andrew Sergeant y Stephen Frenkel, "When Do Customer Contact Employees Satisfy Customers?", *Journal of Service Research*, 3, No. 1 (agosto, 2000): 18-34.
44. Para revisar un estudio reciente sobre el desempeño de un equipo autoadministrado vea Ad de Jong, Ko de Ruyter y Jos Lemmink, "Antecedents and Consequences of the Service Climate in Boundary-Spanning Self-Managing Service Teams", *Journal of Marketing*, 68 (abril, 2004): 18-35.

45. Jon R. Katzenbach y Douglas K. Smith, "The Discipline of Teams", *Harvard Business Review*, 71 (marzo-abril, 1993): 112.
46. Berry, *On Great Service- A Framework for Action*: 131.
47. Charles A. O'Reilly III y Jeffrey Pfeffer, *Hidden Value- How Great Companies Achieve Extraordinary Results with Ordinary People*: 9.
48. Berry, *Discovering the Soul of Service*: 189.
49. Schneider y Bowen, *Winning the Service Game*: 141; Berry, *On Great Service*: 225.
50. Ron Zemke, "Experience Shows Intuition Isn't the Best Guide to Teamwork", *The Service Edge*, 7, No. 1 (enero, 1994): 5.
51. Esta sección se basa en Schneider y Bowen, *Winning the Service Game*: 145-173.
52. Un buen resumen del establecimiento de metas y motivación en el trabajo se puede encontrar en Edwin A. Locke y Gary Latham, *A Theory of Goal Setting and Task Performance*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1990.
53. O'Reilly y Pfeffer, *Hidden Value- How Great Companies Achieve Extraordinary Results with Ordinary People*: 232.
54. Jeffrey Pfeffer, *Competitive Advantage Through People*, Boston: Harvard Business School Press, 1994: 160-163.
55. Jody Hoffer Gittel, Andrew von Nordenflycht y Thomas A. Kochan, "Mutual Gains for Zero Sum? Labor Relations and Firm Performance in the Airline Industry", *Industrial and Labor Relations Review*, 57, No. 2 (2004): 163-180.
56. Los autores del siguiente trabajo destacan el papel del ajuste entre la tradición, la cultura y la estrategia, que en conjunto conforman la base de las prácticas de RH de la empresa: Benjamin Schneider, Seth C. Hayes, Beng-Chong Lim, Jana L. Raver, Ellen G. Godfrey, Mina Huang, Lisa H. Nishii y Jonathan C. Ziegert, "The Human Side of Strategy: Employee Experiences of a Strategic Alignment in a Service Organization", *Organizational Dynamics*, 32, No. 2 (2003): 122-141.
57. Scott B. MacKenzie, Philip M. Podsakoff y Gregory A. Rich, "Transformational and Transactional Leadership and Salesperson Performance", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29, No. 2 (2001): 115-134.
58. Berry, *On Great Service*: 236-237. El siguiente estudio destacó la importancia que tiene el clima ético percibido en la creación de un compromiso de servicio en los empleados de servicios: Charles H. Schwepker, Jr. y Michael D. Hartline, "Managing the Ethical Climate of Customer-Contact Service Employees", *Journal of Service Research*, 7, No. 4 (2005): 377-397.
59. Schneider y Bowen, *Winning the Service Game*: 240.
60. Catherine DeVrye, *Good Service Is Good Business*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2000: 11.
61. Hemp, "My Week as a Room-Service Waiter at the Ritz".
62. Adaptado de Freiberg y Freiberg, *Nuts' Southwest Airlines' Crazy Recipe for Business and Personal Success*: 165-168.
63. Tony Simons, "The High Cost of Lost Trust", *Harvard Business Review*, 80 (septiembre, 2002): 2-3.

Desarrollo de servicio kung-fu en Singapore Airlines

LOIZOS HERACLEOUS, JOCHEN WIRTZ,
Y ROBERT JOHNSTON

¿De qué manera las empresas deben abordar la tarea del desarrollo de un nuevo servicio? La lección de Singapore Airlines (SIA) es que para tener éxito, como una empresa innovadora serial, se requiere tanto de un abordaje "duro" y formalizado, con el uso de un departamento centralizado, como de un proceso "suave" y flexible en el que surjan equipos de prestación de servicios que implementen las nuevas ideas. El departamento de desarrollo de productos de SIA concibe nuevas ideas a partir de muchas fuentes y aplica comercialmente las que son seleccionadas. Al mismo tiempo, la cultura de la aerolínea fomenta una serie de ideas para la mejora e implementación del servicio a partir de sus diversas funciones, incluyendo los servicios en vuelo y en tierra, así como el marketing de lealtad.

El mayor logro en el arte marcial del kung-fu es la habilidad de combinar lo duro y lo suave a la perfección. La rapidez y la flexibilidad derivan de un estado de suavidad y fluidez, en tanto que los ataques penetrantes derivan de la aplicación de la energía dura en puntos específicos, en el momento correcto. Esta combinación triunfadora de lo suave y lo duro no surge de manera natural, sino que se necesita practicar de forma incesante.

En situaciones competitivas amenazantes, la gente (y las organizaciones) inconscientemente tienden a tensarse y a paralizarse. Debido a esto, reducen su capacidad de adaptación y sus posibilidades para responder de manera efectiva. La única forma de ingresar al campo de los expertos en kung-fu consiste en inculcar esta orientación de lo suave y lo duro en el propio subconsciente por medio de la práctica continua, con el fin de que se convierta en algo natural.

Esta metáfora de las artes marciales ilustra la manera en que Singapore Airlines (SIA) se ha convertido en el experto reconocido de la innovación en la industria de las aerolíneas y la forma en que ha sobresalido durante décadas. SIA nunca ha tenido pérdidas anuales y ha demostrado una economía sana desde su fundación, en 1972 (vea las tablas 1 y 2 sobre el desempeño relativo de SIA en el periodo 1992-2004). En contraste, la industria de las aerolíneas ha tenido un patrón cíclico de eferescencia, caída, estabilización y recuperación, donde casi la mitad de las últimas dos décadas y media se han visto marcadas por grandes pérdidas.

RESERVACIÓN DE PLATILLOS

El éxito de SIA se basa en su habilidad como innovador serial, porque ha introducido por primera vez muchos elementos en la industria de las aerolíneas y los ha mantenido al paso de las décadas frente a intensas presiones de costos, crisis de la industria y tendencias hacia la bursatilización. Mundialmente SIA es conocida como un modelo de servicio en vuelo en innovación continua y constantemente es reconocida con premios prestigiosos de la industria, que confirman su estatus como la aerolínea que otros desean imitar. Además de introducir de manera habitual innovaciones discontinuas sustanciales (como el lanzamiento del primer sistema de entretenimiento por demanda en vuelo en todas las clases, el primer vuelo sin escalas a Estados Unidos con sólo dos clases de viaje, la clase de negocios y "economía ejecutiva" o su uso recurrente de tecnología biométrica), SIA parece tener la habilidad de producir una gran cantidad de innovaciones rentables en todas sus unidades de operación (como el registro por Internet, el registro SMS o el servicio de "Reservación de platillos" para los pasajeros que desean pedir alimentos específicos con antelación).

Parece que el método innovador de SIA se desvía de los modelos normativos estándares lineales del desarrollo de nuevos servicios (DNS), que se enseñan en muchos libros de texto, y que implican la combinación integrada de una innovación dura, estructurada, rigurosa y centralizada, con una innovación suave, emergente y distribuida de manera equilibrada.

El aspecto duro se ratifica en un departamento centralizado de innovación de productos, que se encarga de innovaciones importantes y discontinuas como "LeaderShip", el primer servicio sin escalas entre Singapur y Los Ángeles, con las clases de negocios y de economía ejecutiva mejoradas. SIA será la primera aerolínea en volar el avión súper jumbo A380, y en la actualidad está trabajando en el diseño de los nuevos servicios que se ofrecerán en él. SIA también está considerando el potencial de la tecnología biométrica. La compañía ya identificó 113 usos potenciales de esta tecnología y está estudiando cuáles de ellos podrían agregar valor al cliente y a la empresa, además de proporcionar una diferenciación estratégica y una mayor eficiencia. Su innovador proyecto piloto, en el que los pasajeros pasan por puertas separadas, en las cuales usan sus

Tabla 1 Margen de ganancia neta de SIA y de las 20 mejores aerolíneas, 1992-2004

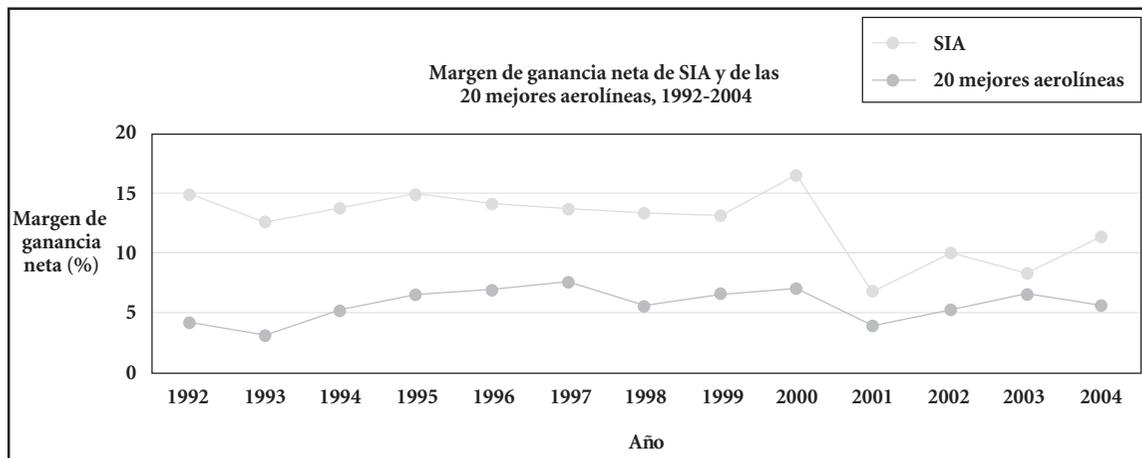
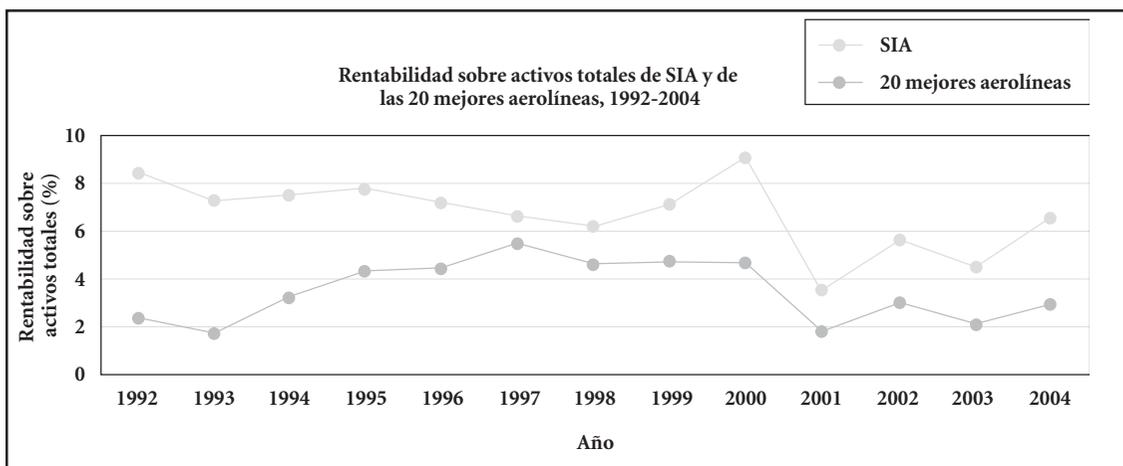


Tabla 2 Rentabilidad sobre activos totales de SIA y de las 20 mejores aerolíneas, 1992-2004



Nota: se compara el desempeño de Singapore Airlines en términos del margen de ganancia neta y de la rentabilidad sobre activos totales, contra el promedio ponderado de las 20 mejores aerolíneas por capitalización de mercado (hasta el 15 de mayo de 2004), en el periodo 1992-2004. Las 20 aerolíneas son Southwest Airlines, Singapore Airlines, Cathay Pacific, Japan Airlines, Lufthansa, British Airways, All Nippon Airways, Quantas, Air France, Ryanair, JetBlue Airways, China Southern Airlines (acciones A), China Eastern Airlines (acciones A), Thai Airways, American Airlines, Malaysian Airlines, SAS AB, China Airlines, WestJet Airlines y Alitalia.

tarjetas codificadas con la tecnología biométrica, con el fin de eliminar las verificaciones policíacas y de inmigración y así lograr que el registro se realice aproximadamente en un minuto, funciona desde noviembre de 2004. Se espera que esto no sólo proporcione mayor seguridad y que reduzca los costos, sino que también mejore de manera importante la experiencia del cliente, con lo que se reforzará la imagen de SIA como innovador serial y modelo de un servicio de excelencia.

Existe un marco de referencia bien definido para guiar las actividades en el departamento de innovación de productos de la aerolínea, el cual incluye un proceso secuencial de inspiraciones o descubrimientos, su captura en el e-log, un espacio electrónico de almacenamiento de ideas innovadoras; la organización de reuniones del “comité de guerra” para

explorar la viabilidad y establecer los detalles; el visto bueno preliminar de la idea por parte de los vicepresidentes; la organización de una conferencia de usuarios en la que se invita a los clientes frecuentes de SIA para que discutan sobre la idea y den sus opiniones; el desarrollo de un sólido caso de negocios con costos detallados y proyecciones de las ganancias; la aprobación de la alta gerencia, mayor refinamiento y la implementación. Yap Kim Wah, el vicepresidente de SIA, quien es responsable de los productos y servicios explicó: “SIA es una organización con fines de lucro. No somos un instituto de tecnología y cualquier cosa que hagamos debe tener una lógica de negocios; este es el principio orientador. Para sustentar el principio orientador debemos tener una ganancia y los clientes deben estar dispuestos a retribuir”.

Figura 1 El modelo de lo duro y lo suave

PROCESO DE DNS	ACTIVIDAD ORGANIZACIONAL DE DNS	
	DEPARTAMENTO CENTRALIZADO DE DP	DEPARTAMENTOS FUNCIONALES DISTRIBUIDOS
Proceso duro de DNS muy estructurado	Marco de referencia de innovaciones bien definido y estructurado, con un número de puntos fijos, enfocado en innovaciones importantes y generalmente de alto costo.	DNS importantes permitidos dentro de sus áreas de control, pero sujetos a los mismos puntos fijos. Evaluación estructurada de la retroalimentación de los clientes y recompensas por innovación.
Proceso suave, flexible, incipiente y no estructurado	Proceso flexible que permite que los individuos tengan ideas menos ortodoxas antes de pasar al proceso formal de DNS o de ser enviado para su desarrollo a las unidades operacionales.	Básicamente un proceso incipiente, no estructurado, que se enfoca en las mejoras continuas. A menudo el presupuesto se absorbe en gastos de operación.

El departamento de desarrollo de productos (DP) en SIA se compone de un pequeño grupo de personas que comen, beben, duermen y respiran innovación. Su única tarea consiste en concebir ideas innovadoras y seleccionar las mejores, con el fin de conducir las a través del ciclo de desarrollo, hasta llegar a su introducción comercial. Existen varias fuentes de ideas, incluyendo la retroalimentación de los clientes, así como del personal de servicios o pruebas de los competidores. Sin embargo, los creativos se tropiezan con las ideas más interesantes mientras buscan oro. El equipo de desarrollo de productos navega en Internet y lee revistas en busca de buenas ideas o de tecnologías existentes que puedan adaptarse para su uso en la aerolínea, como ocurrió con la tecnología biométrica.

Los creativos se tropiezan con las ideas más interesantes mientras buscan oro.

Los dos socios estratégicos de SIA son empresas con una fuerte imagen de marca. Por ejemplo, su sonido Dolby en vuelo fue desarrollado inicialmente por una empresa llamada Lake. Cuando SIA se interesó en esta tecnología, quería que Lake tuviera un socio con una marca fuerte antes de asociarse. Lake invitó a Dolby a participar en la sociedad, lo que preparó el terreno para que SIA apoyara un mayor desarrollo en un acuerdo de exclusividad de dos años.

SÓLO FLUIDEZ

La investigación y desarrollo de SIA implica un proceso suave y flexible. Aunque hay algunos puntos fijos fundamentales, como la evaluación, la estimación de costos y la aprobación del vicepresidente, las otras etapas son bastante fluidas. Por ejemplo, algunas innovaciones se desarrollan con gran detalle, e incluso se prueban antes de buscar la evaluación del vicepresidente; otras se encuentran simplemente en la etapa de idea. También hay flexibilidad para permitir que quienes trabajan en el departamento de desarrollo de productos busquen ideas menos ortodoxas, las dejen madurar y las apliquen posteriormente en el proceso formal de DNS o para que las envíen a las unidades de operación para su implementación.

En SIA existe una generación que realiza un desarrollo más suave de nuevos servicios, que se puede describir como innovación distribuida. El doctor Yeoh Teng Kwong, antiguo gerente de innovación de productos, explicó: “Yo no consideraría mi departamento como la unidad central de desarrollo de productos, pues daría la impresión de que producimos todas las nuevas ideas de SIA. Al contrario, la cultura de innovación está muy extendida en la empresa, el objetivo de innovación forma parte de la misión de la mayoría de los departamentos funcionales. SIA lucha por sobresalir en tantas áreas, que para nuestros competidores resulta casi imposible la tarea de tratar de alcanzarnos”.

La cultura de innovación está tan extendida en la empresa, que el objetivo de innovación forma parte de la misión de la mayoría de los departamentos funcionales.

La cultura de SIA fomenta una serie de ideas nuevas a partir de sus diversas funciones, como los servicios en vuelo o terrestres y el marketing de lealtad. Esas ideas son desarrolladas e implementadas por el personal que realiza dichas funciones de una forma distribuida y descentralizada, utilizando los presupuestos del departamento, por lo menos en las etapas iniciales de desarrollo. Un ejemplo es el registro de Internet, desarrollado recientemente, que se basa en la aceptación de los clientes y en el gran uso del teléfono, así como el registro SMS (Servicio de Mensajes Cortos, por sus siglas en inglés), que fue conceptualizado, desarrollado e implementado por el departamento de servicios terrestres. Este proceso fluido permite y fomenta innovaciones “vivas”, que se refinan constantemente, pertenecientes a departamentos específicos que continuamente las supervisan y desarrollan con base en la retroalimentación del personal y de los clientes. Por ejemplo, se realizaron mejoras continuas al proceso de registro SMS para lograr mayor funcionalidad sin sacrificar la facilidad de uso. Otras mejoras que han sido el resultado de una innovación distribuida incluyen la posibilidad, ahora disponible, de elegir un asiento en línea o a través de SMS, o el servicio único donde los pasajeros pueden pedir con antelación su platillo favorito y recibirlo durante el vuelo.

La capacidad de innovación distribuida también evita que la empresa siga a ciegas modas tecnológicas, porque involucra a las personas que participan en los procesos reales y puede ver la reacción ante la novedad. Por ejemplo, cuando WAP (protocolo de aplicaciones inalámbricas, por sus siglas en inglés) empezó a estar de moda, el departamento de servicios terrestres tomó la decisión consciente de no utilizar esta tecnología, y en su lugar enfocarse en el registro SMS porque era más fácil de usar y su infraestructura era más accesible.

Además, la influencia y la participación directa del departamento de operaciones en el proceso de innovación significa que la capacidad para prestar un servicio de manera consistente y continua, piedra angular del éxito de SIA, no se ve comprometido por la introducción de innovaciones que parecen buenas, pero que no pueden entregarse de forma confiable. Un ejemplo fue la idea de que los pasajeros pidieran bebidas en su vuelo a través de Krisflyer, el sistema de entretenimiento de SIA. Se decidió no implementarlo porque la posibilidad de entregar las bebidas a los pasajeros dentro de un marco de tiempo razonable y con el nivel necesario de individualización se vería comprometida. Esta propiedad operacional de innovación es crucial para SIA, pues refuerza su competencia fundamental de la capacidad operativa de entregar un servicio congruente y confiable en cada ocasión y en cada transacción con los clientes.

EL LADO DURO

Este proceso suave de innovación distribuida también tiene un lado duro. Mientras que casi cualquier persona puede hacer ajustes menores en cualquier momento, los cambios más costosos y significativos están sujetos al proceso fundamental de puntos fijos, al cual también debe adherirse el departamento de DP: la evaluación, estimación de costos y aprobación del vicepresidente. Esos avances se realizan casi sin la participación del departamento de DP, pero aún deben ser revisados por el vicepresidente responsable de la innovación de productos y servicios.

Otros aspectos duros, estructurales y relacionados con procesos del contexto operacional de SIA apoyan el desarrollo de esta capacidad para la innovación distribuida. Por ejemplo, la gran importancia que se le da a la retroalimentación de los clientes significa que cualquier información que éstos le dan a los empleados de contacto, como la famosa Singapore Girl, son registrados debidamente y transferidos de inmediato a los departamentos correspondientes para su análisis. Las recompensas flexibles, basadas en el desempeño de la empresa, otorgan incentivos a los empleados para pensar de manera innovadora, aun cuando no formen parte del departamento centralizado de DP. El concepto de equipo de SIA, donde los grupos de vuelo compuestos por el mismo personal permanecen iguales durante años, refuerza aún más el sentimiento de que la suerte individual está vinculada a la suerte de la empresa, e introduce presión por parte de los compañeros para un buen desempeño. La rotación de

puestos que experimentan desde los ejecutivos intermedios hasta los altos ejecutivos facilita un pensamiento integral de la empresa, en lugar de un pensamiento miope basado en los departamentos. Los valores culturales que fomentan mejoras, cambios e innovaciones continuas también apoyan un “desaprendizaje”, la eliminación de procesos heredados que podrían inhibir mayores innovaciones. Por ejemplo, el desarrollo de registro por Internet implicó un desafío y la reconstitución de los antiguos procedimientos de seguridad y registro de los aeropuertos, el cual se implementó a su debido tiempo.

Este modelo de innovación duro y suave, tomado del kung-fu, se ha integrado en el subconsciente de SIA a través del diseño consciente, la práctica incesante y el reforzamiento cultural. Como resultado, SIA es capaz de utilizar fácilmente tácticas del kung-fu, incluso cuando las cosas están en su contra. Durante 2002-2003, cuando la industria mundial de las aerolíneas sintió los efectos devastadores de los ataques terroristas del 11 de septiembre, y luego por la enfermedad conocida como SARS (síndrome respiratorio agudo severo, por sus siglas en inglés), algunas líneas aéreas se sintieron tan presionadas que su negocio colapsó. SIA también tuvo que disminuir costos, pero lo hizo sin comprometer los niveles de servicio y de innovación, la piedra angular de su éxito. Por ejemplo, los costos se disminuyeron al reducir sustancialmente el salario de la alta gerencia, animar a los empleados a que tomaran permisos sin goce de sueldo y suspender temporalmente el reclutamiento. Sin embargo, SIA continuó sus ataques suaves y fluidos, pero penetrantes, pues siguió con el desarrollo de las habilidades innovadoras de su personal, invirtió en aviones nuevos, continuó actualizando su infraestructura (como la introducción en la clase de negocios del asiento “del tamaño de una cama” para acostarse) y en última instancia mantuvo su éxito competitivo y desempeño excepcional.

BIBLIOGRAFÍA

- Costa, P. R., Harnet, R. S. y Lunquist, J. T., (2002), “Rethinking the aviation industry”, *McKinsey Quarterly, Special edition: Risk and resilience*.
- Heracleous, L. y Wirtz, J., (2005), “Biometrics meets services”, *Harvard Business Review*, “Breakthrough ideas for 2005”, febrero: 48.
- Heracleous, L., Wirtz, J. y Johnston, R., (2004), “Effective service excellence: Lessons from Singapore Airlines”, *Business Strategy Review*, 15: 1.
- Heracleous, L., Wirtz, J. y Pangarkar, N., (2006), *Flying High in Competitive Industries: Cost effective service excellence at Singapore Airlines*, McGraw-Hill.
- Staw, B., Sanderlands, L. y Dutton, J., (1981), “Threat-rigidity effects on organisational behaviour: A multi-level analysis”, *Administrative Science Quarterly*, 21.
- Wirtz, J. y Johnston, R., (2003), “Singapore Airlines: What it takes to sustain service excellence”, *Managing Service Quarterly*, 13: 1.

Obtener más de los centros de atención telefónica

Si se usan adecuadamente pueden ser recursos estratégicos

KEITH A. GILSON Y DEEPAK K. KHANDELWAL

En la actualidad, las 500 empresas de Fortune tienen al menos un centro de atención telefónica a clientes, y emplean un promedio de 4,500 agentes en todas sus plazas. Cada año se gastan más de 300 mil millones de dólares en centros de atención en todo el mundo y, sin embargo, son uno de los recursos corporativos más desaprovechados. ¿De qué manera los gerentes pueden producir la mayor cantidad de ganancias de estos centros? Los consultores de McKinsey, Gilson y Khanelwal, argumentan que las organizaciones con un alto desempeño equilibran los costos, las ganancias generadas y la calidad para lograr una ventaja competitiva y promover un crecimiento redituable. Para desarrollar una estrategia como ésta, las compañías exitosas usan de manera sensata la subcontratación y la tecnología. Además, se aseguran de que los agentes ofrezcan servicios de alta calidad a los clientes, de formas productivas, al invertir tiempo y dinero en sistemas de capacitación y administración del desempeño.

Los centros de atención telefónica se han convertido en parte esencial de las estrategias de marketing y de atención al cliente en muchos negocios, durante los últimos 30 años. Sin embargo, nuestra experiencia indica que la mayoría de estas empresas no maximizan su utilidad. Nadie puede negar la necesidad que tienen las empresas de controlar los costos, pero dirigir de manera indiscriminada el tránsito de clientes al sitio de Internet de una empresa o subcontratar al azar centros de atención telefónica podría convertirlos en negocios menos efectivos. La clave consiste en desarrollar una estrategia de servicio al cliente que equilibre exitosamente los costos, las ganancias generadas y la calidad. Sólo entonces las empresas podrán transformar sus centros de atención telefónica en recursos estratégicos que les proporcionarán una ventaja competitiva y estimularán su crecimiento.

Las compañías que sacan el mayor provecho de sus centros de atención telefónica actúan con base en tres imperativos. Ellos definen una estrategia de servicio al cliente que va más allá del simple hecho de proporcionar un buen servicio a un bajo costo. Para implementar su estrategia, ponen en funcionamiento una infraestructura que utiliza la subcontratación y la tecnología de una manera sensata. Además, se aseguran de que sus agentes realicen la mejor ejecución posible en todas las interacciones con los clientes, al invertir tiempo y dinero en capacitación y en sistemas de administración del desempeño. Estas empresas logran grandes beneficios: incrementan las ganancias de los centros de atención entre un 20 y 35 por ciento, disminuyen los costos entre un 15 y 25 por ciento y aumentan la calidad del servicio.

DEFINICIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE SERVICIO AL CLIENTE

Los centros de atención telefónica surgieron de una necesidad básica: responder las preguntas de sus clientes. En 1972, Continental Airlines pidió a la división Rockwell Collins de Rockwell

International (ahora Rockwell Automation) que desarrollara el primer distribuidor automático de llamadas, con lo que se inició la industria de los centros de atención a clientes. Al principio se prestó poca atención al uso de los centros de atención telefónica para adquirir y conservar negocios, sólo existían para responder preguntas. El cambio llegó en la década de 1990, con el surgimiento de las aplicaciones del direccionamiento basado en software y de la administración de la relación con el cliente, los cuales incrementaron las posibilidades de marketing de los centros de atención.

En la actualidad, las 500 empresas de Fortune tienen al menos un centro de atención a clientes y emplean un promedio de 4,500 agentes en todas sus plazas. Cada año se gastan más de 300 mil millones de dólares en centros de atención de todo el mundo.¹ Es muy probable que este crecimiento continúe, a pesar de la controversia que la subcontratación, tanto local como en el extranjero, ha generado en años recientes. Aunque se espera que el número de empleos en los centros de atención telefónica de Norteamérica (2.9 millones de agentes empleados en 55,000 centros) permanezca estable, se pronostica que el número de agentes en el resto del mundo aumente un 10 por ciento al año, a partir de su nivel actual de 3 millones. Se espera que para 2007, los subcontratistas nacionales y extranjeros empleen alrededor del 12 por ciento de todos los agentes de centros de atención que trabajan en Norteamérica, y la subcontratación para mercados extranjeros representará el 7 por ciento del número total de puestos.

Sin embargo, muchas empresas no obtienen el máximo valor de los centros de atención que utilizan. Para lograrlo, primero deben desarrollar una estrategia de servicio al cliente.

Evitar la administración excesiva de los costos

El manejo de los centros de atención telefónica es costoso. No obstante, mientras se considera vital crear una operación modesta al incrementar su eficiencia, dado el tamaño de la base de costos que los centros de atención representan para muchas empresas, un enfoque inadecuado en la disminución de gastos y en el incremento de la eficiencia podría tener efectos secundarios no planeados. Por otro lado, varias empresas, especialmente pertenecientes a las industrias financiera, de telecomunicaciones, de televisión por cable y de Internet, han demostrado que los centros de atención pueden ser un canal muy efectivo para generar ganancias, sin requerir de aumentos excesivos en el "tiempo promedio de atención", es decir, el tiempo que los empleados pasan en el teléfono con los clientes.

El tiempo promedio de atención, que esencialmente es una medida de la productividad de los agentes, es supervisado estrechamente por ejecutivos. No obstante, una empresa estadounidense de telecomunicaciones encontró que cuando se comprime el tiempo, disminuyen las ganancias y se afecta la habilidad de

Este artículo se publicó originalmente en *The McKinsey Quarterly*, 2005, y se puede encontrar en la página de Internet de la revista, www.mckinseyquarterly.com. Copyright © 2005 McKinsey & Company. Todos los derechos reservados. Reproducido con permiso.

los agentes para vender productos y servicios: los agentes que debían concentrarse en limitar el tiempo que dedican a cada llamada, y que tenían miedo de exceder el límite, preferían no vender. Además, aun cuando muchos agentes tenían tiempos promedios de atención muy similares, las ganancias por llamada variaban mucho. Esta empresa respondió con el uso de capacitación para ventas dirigidas y asesoría para incrementar el desempeño general de sus agentes, con el fin de lograr los niveles de ganancia por llamada y tiempos promedios de atención registrados por los mejores miembros de su personal. La empresa descubrió que el aumento de ganancias por llamada generó 2.5 veces más valor que el mismo nivel de mejoría en los tiempos promedio de atención, de modo que un incremento del 10 por ciento en el primero, justificaría un incremento del 25 por ciento en el segundo.

Integración de los centros de atención a clientes con la organización

La mala integración de los centros de atención con el resto de la organización puede provocar la pérdida de innumerables oportunidades de ventas y productividad. Una empresa relacionada con los viajes tenía más de 100 promociones diferentes dirigidas a una variedad de segmentos de clientes, incluyendo a miembros de clubes de automóviles y programas de viajeros frecuentes. Sin embargo, los agentes del centro de atención a clientes no estaban informados adecuadamente sobre los componentes de cada promoción ni estaban capacitados para venderlas. Las personas que llamaban para preguntar sobre el “especial de Disneyland” tenían que esperar varios minutos mientras el agente trataba de descubrir a qué se refería con el

paquete de vacaciones de Disneyland, que se ofrecía por medio de una de las asociaciones de clubes de la empresa.

Las mejores empresas evitan este tipo de confusiones al integrar sus centros de atención con departamentos importantes. Los bancos, por ejemplo, vinculan sus centros con líneas de productos como tarjetas de crédito e hipotecas, y mantienen a los agentes completamente informados sobre las últimas ofertas, además utilizan una retroalimentación inmediata para refinarlas. Los bancos también vinculan sus centros de atención con recursos de apoyo, como el departamento de facturación y de procesamiento de pagos, para que los agentes puedan responder preguntas con rapidez y sepan cómo resolver problemas de facturaciones periódicas que afectarían a una gran cantidad de clientes.

Segmentación de clientes

Una llamada de ventas de un nuevo cliente es, evidentemente, más valiosa que una consulta rutinaria sobre facturación. Por lo tanto, las empresas exitosas segmentan las llamadas entrantes y las dirigen al agente apropiado. En ocasiones este método implica la selección de una matriz que mide, en un eje, el valor de un segmento de clientes (de bajo a alto, con respecto a datos demográficos o ganancias generadas) y, en el otro eje, el valor de cada tipo de llamada. Esto podría dar como resultado filas de espera especializadas para diferentes tipos de segmentos de clientes o de llamadas (ventas, facturación, servicios) o para ambos (exhibición 1). Las empresas que utilizan estas y otras herramientas (incluyendo la comparación de su desempeño de servicio con el de sus competidores, así como de los líderes de servicio en otras industrias) determinan el nivel correcto de servicio para cada segmento y tipo de llamada.

EXHIBICIÓN 1 Llamada de servicio
Estrategia de segmentación para llamadas entrantes, ejemplo de telecomunicaciones

		Tipo de cliente					
		Valor bajo		Valor moderado		Valor alto	
Tipo de llamada				Alta propensión a la deserción	Otro	En ventana de contrato	Otro
		Importancia de hablar con la persona en línea	Alto				
Crítica (por ejemplo, relacionada con un cambio)							
Alto potencial de ventas (por ejemplo, preguntas sobre productos)							
Bajo, sin potencial de ventas (por ejemplo, preguntas sobre el estado de cuenta)							
Bajo							
Potencial de automatización (por ejemplo, añadir minutos a una cuenta de prepago)							

Destino de las llamadas entrantes

- El mostrador de renovaciones se enfoca en llamadas de renovación de contratos de alto valor; son las celdas más valiosas
- Las ventas o la atención al cliente se enfocan en las llamadas con un alto potencial de ventas; el valor del cliente no es relevante
- La subcontratación de mano de obra extranjera envía las llamadas de bajo valor al proveedor de información sobre inversión y costos
- El sistema automático envía a un canal automatizado a través del servicio de marketing o de servicio al cliente en línea; el valor del cliente no es relevante

En la industria de las telecomunicaciones, este método funciona especialmente bien con los clientes que se mudan a nuevos hogares y llaman para contratar servicios. Estos consumidores generalmente están abiertos a nuevas ofertas, por ejemplo, el acceso a Internet de alta velocidad. De hecho, nuestra experiencia indica que durante esta primera llamada solicitan productos y servicios que representan entre un 50 y 70 por ciento del valor vitalicio de la empresa. Una compañía de telecomunicaciones norteamericana que se percató de esto estableció una línea especial con agentes que sólo manejan llamadas relacionadas con cambios de casa. Esta sola decisión incrementó las ganancias del canal de atención a clientes de un 10 a 15 por ciento.

SELECCIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA CORRECTA

Una estrategia sólo es tan buena como la infraestructura que la implementa. Las empresas ganadoras establecen una red óptima de centros de atención telefónica y subcontratan únicamente cuando es apropiado hacerlo, utilizando la tecnología de manera sensata.

Hacer una pausa antes de subcontratar

Para lograr esta red óptima, una empresa debe colocar sus centros de atención telefónica en los sitios geográficos correctos; ofrecer un servicio consistente, sin importar el día o la hora, con la mínima interrupción de factores políticos, laborales o de otros tipos, y mantener una escala suficiente para maximizar la calidad del servicio y conservar los costos en concordancia con las ganancias. Al empezar a lograr estas metas, algunas empresas piensan en hacer subcontrataciones domésticas o en el extranjero, un tema polémico entre los ejecutivos de los centros de atención y un aspecto político debatible en Europa y Norteamérica. Sin embargo, antes de que las empresas den este paso, deben responder algunas preguntas específicas sobre sus operaciones actuales y sus objetivos de subcontratación.

En primer lugar, la empresa debe analizar su red actual de centros de atención y determinar su mejor posición posible con respecto a los costos y las ganancias. Este análisis implica determinar el costo que tendría la red y las ganancias que generaría si estuviera operando de la forma más adecuada. Esta comparación sirve para dos fines: le indica a las empresas si es mejor permanecer en casa y mejorar la operación o subcontratar un servicio externo; si la subcontratación parece preferible, le asegura a la compañía la comprensión de sus metas y que no dejen dinero sobre la mesa al negociar un subcontrato.

Antes de tomar la decisión final, las empresas deben plantearse otras preguntas acerca del valor y la complejidad de las interacciones de sus centros de atención, sus capacidades actuales y la rapidez con que podrían implementar un acuerdo de subcontratación. La importancia de estas preguntas y las respuestas a ellas varían de acuerdo con el tipo de negocio (exhibición 2).

Una vez que una empresa decide subcontratar sus centros de atención a clientes, la selección del socio correcto y la estructuración de un contrato que logre todos sus objetivos se vuelven crucial. Una compañía de telecomunicaciones norteamericana, que quería disminuir sus costos, subcontrató sus centros de atención telefónica por muchos años, pero logró reducir los costos a expensas de oportunidades para generar ganancias. El contrato de largo plazo no equilibró adecuadamente los costos, las ganancias y los objetivos de calidad de la empresa, una tarea difícil en la mejor época. Como resultado de estos objetivos descoordinados, el proveedor cuidó sus propios intereses en lugar de los de la empresa. Se requirió de una gran atención gerencial para abordar el problema y, finalmente, la sociedad se disolvió.

Uso cuidadoso de la tecnología

Las compañías que luchan por mejorar las operaciones de sus centros de atención telefónica deben mostrarse escépticas ante los vendedores de hardware y software que prometen grandes ganancias a partir de nuevas tecnologías costosas y en su lugar deben concentrarse en obtener las tecnologías básicas

EXHIBICIÓN 2 ¿La subcontratación es la respuesta?

PREGUNTA	REALIZADO POR LA EMPRESA	SUBCONTRATACIÓN	ESTA PREGUNTA ES MÁS IMPORTANTE . . .
¿Cuál es la diferencia entre manejar el propio centro de atención telefónica al mejor costo/ganancia, comparado con su subcontratación?	Mejor	Peor	. . . para negocios estables y maduros
¿Qué tan valiosa es una implementación rápida y personalizada, así como la capacidad de aumentarla o disminuirla?	Valor bajo	Valor alto	. . . para negocios cíclicos/de temporada; para nuevos negocios
¿Qué tan valiosa económicamente es la interacción?	Valor alto	Valor bajo	. . . cuando el centro de atención es el canal más importante
¿Qué tan inestable es el entorno; qué tan alto es el valor de obtener conocimientos?	Inestabilidad alta; valor alto	Inestabilidad baja; valor bajo	. . . cuando se utiliza un nuevo modelo de negocios
¿Cuáles diferencias hay entre las capacidades internas propias y las del proveedor?	Más fuertes	Más débiles	. . . para un nuevo centro de atención a clientes
¿Qué tan compleja es la interacción con los clientes?	Muy compleja	Sin complejidad	. . . cuando la experiencia y los conocimientos son fundamentales

adecuadas. Éstas incluyen la plataforma del canal (sistemas automáticos de voz y envío de llamadas a los agentes), los escritorios de los agentes (las pantallas que ellos ven), vínculos de sistemas operacionales (para ingresar los pedidos y programar las instalaciones) y el software para administrar la fuerza laboral. La eficiencia que este último sistema proporciona a los centros de atención que cuentan con más de 150 empleados, para la coordinación de horarios de trabajo, vacaciones, descansos y asuntos relacionados, justifica su inversión. Incluso operaciones a menor escala ahora pueden costear este tipo de software.

Después de las herramientas básicas siguen las inversiones en tecnología dirigida a necesidades específicas, como la alimentación de datos y la mejora de los escritorios de los agentes. Las compañías sólo deben tomar en cuenta herramientas rentables y determinar en cuáles situaciones requieren de una intervención humana mejorada.

Sin embargo, no importa qué tan bueno sea el software, muchas empresas no lo explotan por completo. A menudo el problema no reside en el software, sino en las reglas corporativas que guían su uso. Una importante institución financiera no podía lograr que sus agentes optimizaran el uso de las herramientas de software para los mejores niveles, hasta que descubrió que el origen del problema era un personal inflexible. Entonces la compañía contrató más empleados de medio tiempo y modificó sus políticas de recursos humanos sobre los horarios de trabajo, añadiendo nuevos horarios, incluyendo semanas laborales con cuatro turnos de 10 horas, horarios divididos y horarios de entrada escalonados. Cambios de este tipo sirvieron para incrementar el uso de las herramientas en un 10 por ciento y le ahorraron a la empresa 25 millones de dólares al año.

SEGURIDAD DE LA EJECUCIÓN

Además de contar con una estrategia clara y una fuerte infraestructura, las empresas deben verificar que sus centros de atención telefónica tengan una ejecución consistente. Para lograrlo es necesario hacer las inversiones correctas en personal y asegurarse, por ejemplo, de que los agentes reciban una capacitación efectiva cuando la necesiten, además de instituir sistemas de administración del desempeño que incluyan medidas e incentivos económicos que animen a todos los empleados a trabajar por los mismos fines.

Desarrollo de capacitadores efectivos

De todo el personal necesario para extraer valor de un centro de atención telefónica, el supervisor de la línea frontal tiene el papel más importante: capacitar a los agentes. No es fácil ser un buen capacitador, dadas las cargas administrativas del puesto y el hecho de que la capacitación recibe menos atención de la que requiere. Por ejemplo, es común que las empresas no permitan que los supervisores pasen tiempo suficiente en el departamento dando asesoría, además de que generalmente son responsables de un número muy grande de agentes.

De manera ideal, los supervisores deben pasar el 70 por ciento de su tiempo dando capacitación y el número de agentes que supervisan deben reflejar el papel del equipo, de modo que, digamos, una fila de espera para un servicio general se atiende en una proporción de 1 entrenador por cada 18 agentes, mientras que una fila de espera para ventas requeriría 1 capacitador por cada 14 agentes. Los capacitadores deben combinar una

asesoría personal con la escucha remota (en la que el agente no sabe que es supervisado) y, en ambos casos, debe proporcionar una retroalimentación inmediata. El capacitador también es responsable de enseñar prácticas adecuadas a los agentes.

Según la experiencia de una empresa de telecomunicaciones norteamericana, mientras más tiempo pasan los supervisores dando capacitación, sus equipos generan más ganancias por llamada. Por lo tanto, la compañía disminuyó el número de reuniones obligatorias durante las horas pico y pidió a los supervisores que realizaran al inicio y al final del día las tareas administrativas, incluyendo los correos de voz y los correos electrónicos.

Desde luego, la calidad de la capacitación es tan importante como la cantidad. Los supervisores no sólo deben preparar a los agentes en asuntos elementales como los productos (los cuales ya deben conocer) y el uso de sistemas, sino que deben enseñarles nuevas habilidades: cómo incrementar la eficiencia de una llamada, indagar las necesidades del cliente y cerrar una venta. Las empresas exitosas utilizan las habilidades de capacitación como un criterio para promover a los supervisores e invierten en los mejores empleados. En lugar de ofrecer sólo una breve sesión de orientación sobre la forma de capacitar, estas empresas realizan ejercicios de juego de roles con los supervisores, les enseñan qué es un plan de desarrollo de empleados y cómo diseñarlo.

Administración del desempeño

Algunas veces los programas de administración del desempeño fomentan la conducta incorrecta. Por ejemplo, el uso de las ganancias mensuales totales para medir el desempeño de ventas puede provocar una “exageración de llamadas”, lo cual causa que los agentes no extraigan todo el valor de todos los clientes (exhibición 3).

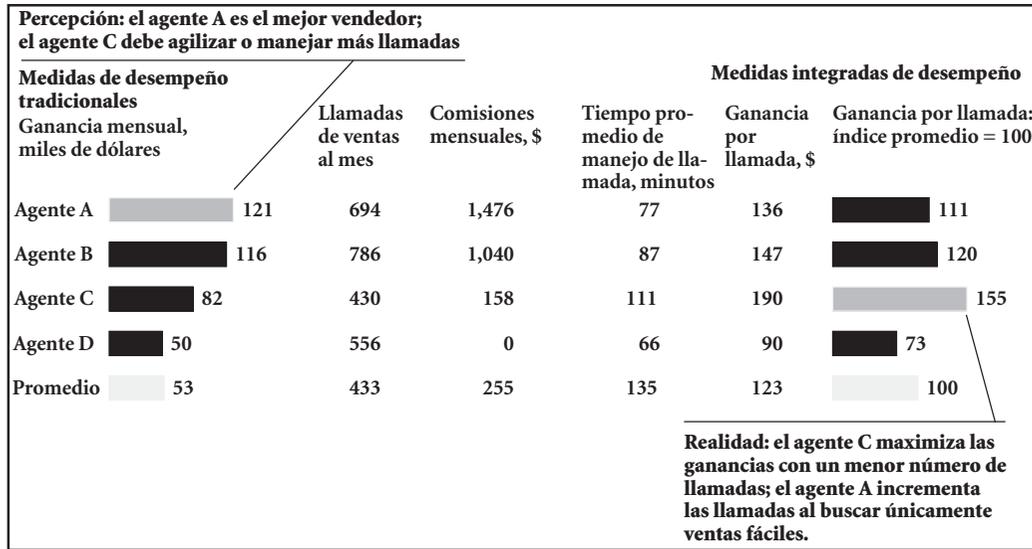
La mejor política consiste en buscar un sistema integrado de administración del desempeño que evalúe los aspectos correctos, que destaque los costos, las ganancias o la calidad, dependiendo de las metas corporativas. Una compañía puede utilizar estas medidas para responsabilizar a sus agentes a diario, equilibrar sus medidas para explicar el hecho de que en ocasiones unas influyen a otras, asegurarse de que sean simples y fáciles de entender y vincularlas con incentivos económicos que fomenten una conducta congruente, desde la alta gerencia hasta el personal de contacto.

Equilibrar las medidas y los incentivos puede ser engañoso. Una empresa norteamericana de telecomunicaciones creyó que había equilibrado su sistema de incentivos para agentes al incluir medidas de los costos, la calidad y las ganancias. Sin embargo, los objetivos de cada medida eran independientes unos de otros, de modo que si los agentes excedían su objetivo en una medida, los objetivos de las restantes no se veían afectados. Como resultado, cuando los agentes alcanzaban su meta de ganancias para el mes, dejaban de vender para disminuir su tiempo promedio de manejo mensual. Para frenar esta tendencia, la compañía generó un equilibrio entre las tasas de conversión y los tiempos de manejo. Conforme la tasa de conversión de un agente aumentaba, el objetivo del tiempo promedio de manejo también se incrementaba (exhibición 4).

Los agentes consideraron que la nueva puntuación era más justa. Además, esto tuvo un impacto mínimo en los costos generales de manejo del tiempo, y eliminó una barrera que tenía la empresa para lograr su objetivo de incrementar las ventas al menos un 50 por ciento por medio del canal de servicio.

EXHIBICIÓN 3 El proceso correcto

Ejemplo del centro de atención telefónica de una empresa norteamericana de telecomunicaciones



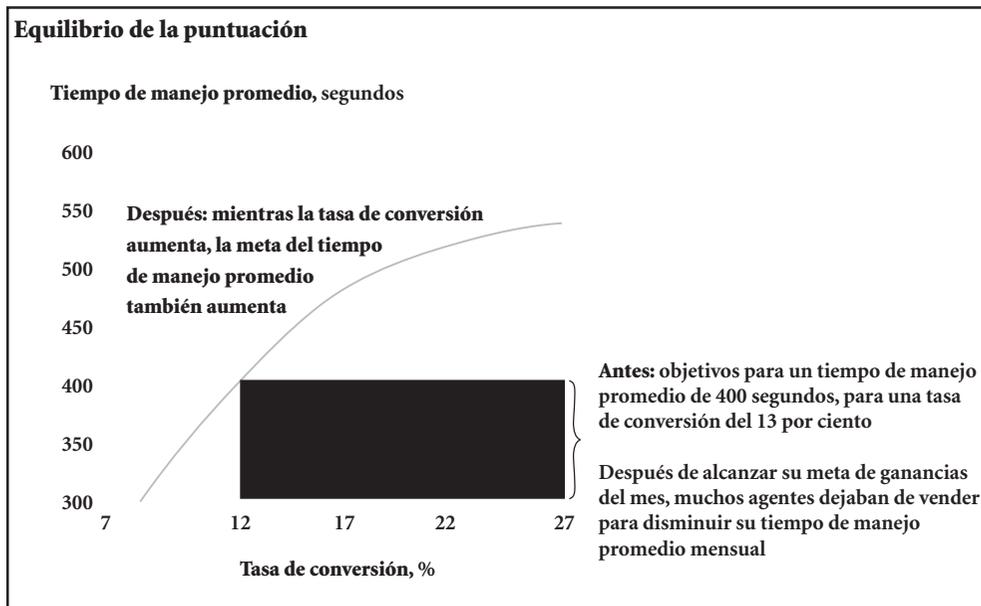
Reducción de la rotación de empleados

En la mayoría de los centros de atención telefónica la rotación de agentes es alta. A menudo esto se considera simplemente uno de los costos de hacer negocios. Sin embargo, con un nivel promedio de deserción del 33 por ciento al año y con un costo de \$15,000 para contratar y capacitar a un nuevo empleado, la deserción, incluso en un pequeño centro de 200 agentes, podría costar hasta un millón de dólares al año. Es lógico considerar cierto nivel de rotación de empleados, dada la naturaleza desafiante del trabajo y las características

demográficas de la fuerza laboral. No obstante, la administración activa de la deserción no sólo produce ahorros directos en los costos, sino también una mayor productividad por parte de un personal cada vez más experimentado.

Las altas tasas de deserción ocurren durante el primer año, generalmente en los primeros meses. Los ejecutivos justifican los altos niveles de rotación con los bajos salarios, muchas veces con razón. Sin embargo, además de atender aspectos salariales, necesitan motivar a los agentes para que permanezcan en la empresa, reconociendo su esfuerzo y al ofrecerles buenas condiciones de trabajo y oportunidades de desarrollo.

EXHIBICIÓN 4 Equilibrio de la puntuación



No hay una forma rápida de crear estas condiciones. Se deben hacer muchas cosas bien a lo largo de siete dimensiones: reclutamiento, capacitación y desarrollo, incentivos y compensaciones, desarrollo profesional, diseño de operaciones, selección del lugar y cultura. Ciertos pasos pueden servir para que una empresa se asegure, con rapidez, de contratar a los candidatos correctos: pedir a capacitadores experimentados que realicen las entrevistas, utilizar los modelos de predicción para desarrollar perfiles de agentes, reclutar por medio de referencias (aquellos con una baja tasa de deserción) y contratar únicamente por medio de la aprobación del director local.

Como resultado de las actitudes que surgieron en las épocas en que los centros de atención eran considerados un costo que debía reducirse lo más posible, ahora estos centros forman parte de los recursos corporativos menos aprovechados. No obstante, las empresas con un alto desempeño conocen el valor estratégico de un centro de atención telefónica. Estos negocios definen una estrategia de servicio al cliente

que equilibra la disminución de costos con la generación de ingresos, que integra los centros con el resto de la organización y que ofrece un servicio segmentado con base en el valor de cada llamada. Para llevar a cabo esta estrategia, esas compañías utilizan de manera apropiada la subcontratación y la tecnología con el fin de crear una infraestructura diversificada. Además, se aseguran de que los agentes tengan un buen desempeño al proporcionarles una capacitación cuidadosa y al integrar las medidas y los incentivos de desempeño relevantes. Las empresas que han actuado con base en estos principios ya están generando mayores utilidades y proporcionando un mejor servicio a un costo más bajo.

NOTAS

1. El presupuesto anual de operación de un centro con 200 agentes es de más de 10 millones de dólares.

Cómo dirigir la experiencia del cliente

STEPHAN H. HAECKEL, LEWIS P. CARBONE
Y LEONARD L. BERRY

Los clientes siempre viven una experiencia cuando interactúan con una empresa. Los gerentes deben preguntarse si la empresa está preparada para administrar sistemáticamente la experiencia de los clientes o si sólo deben esperar lo mejor. La experiencia general de los clientes, que está influida por indicios sensoriales y emocionales, evoca una percepción de valor que determina la preferencia de la marca. Por medio de principios de administración de la experiencia, una empresa puede diseñar una combinación de indicios con la que los clientes se identifiquen y así ganar su lealtad.

Las estrategias de negocios que están centradas en el diseño integral y en la entrega de experiencias totales para el consumidor crean consistentemente un valor superior para el cliente. Las experiencias integrales comienzan y terminan mucho tiempo antes y mucho tiempo después de las transacciones reales. Éstas incorporan atributos funcionales y afectivos y están organizadas para entregar tanto valores intrínsecos como extrínsecos. Las experiencias integrales producen una preferencia más firme y sostenible que las estrategias de comunicación, proceso y servicios que se administran de manera independiente.

Cuando hablamos de “experiencia total” nos referimos a los sentimientos que los clientes obtienen de su interacción con los bienes, servicios y estímulos “atmosféricos” de una empresa. Las compañías que interactúan con los clientes no pueden evitar brindarles una experiencia total. Sin embargo, pueden evitar administrar la experiencia de una forma sistemática, como casi todas lo hacen. Las organizaciones que sólo adaptan elementos de diseño o enfocan la experiencia del cliente en áreas aisladas de su negocio se sentirán desilusionadas con los resultados.

Varias organizaciones están empezando a aplicar de manera sistemática principios de administración de la experiencia del cliente para fortalecer su preferencia y mejorar los resultados de sus negocios. A diferencia de muchas de las mejoras de bienes o servicios, la naturaleza integral de estos diseños de experiencia dificulta el hecho de que los competidores los copien. La creación de valor para el cliente está pasando a un nuevo terreno, el cual incluye la calidad de los bienes y los servicios, pero en un concepto más amplio.

La experiencia total del cliente afecta directamente las percepciones de valor, la comunicación de boca en boca y las intenciones de permanencia. Un alimento bien preparado y bien servido, que se consume en un restaurante ruidoso, con sillas incómodas, es una experiencia para los clientes. La misma comida servida de la misma forma en un ambiente cómodo y relajante es una experiencia completamente diferente. La comida y la atmósfera están completamente vinculadas; ambas forman parte de la experiencia general del cliente en el restaurante. El diseño de las instalaciones; las habilidades, actitudes, lenguaje corporal, uso de las palabras, tono, inflexión y atuendo del personal de servicio; el ritmo del servicio; la presentación y el sabor de la comida; el nivel de ruido; el olor, la textura del mantel; el

espacio, la altura y la forma de las mesas, así como muchos otros estímulos, se combinan para producir una experiencia positiva, neutral o negativa.

Las condiciones de solución de problemas de los bienes y de los servicios proporcionan beneficios funcionales. Sin embargo, los gerentes deben reconocer dos realidades: en primer lugar, los bienes y servicios que compiten tienen una funcionalidad muy similar. En segundo, los clientes desean algo más que funcionalidad; son seres emocionales que también buscan valores intangibles como la sensación de control, diversión, placer estético y mayor autoestima.

Las empresas compiten mejor cuando combinan los beneficios funcionales y emocionales en su oferta de mercado. Las compañías que logran que los clientes se sientan bien son excelentes competidores porque a los consumidores les gusta sentirse bien y pocas empresas lo logran. Es difícil que los competidores penetren los vínculos emocionales que se establecen entre las empresas y los clientes.

CREACIÓN DE INDICIOS

Los clientes siempre viven una experiencia cuando interactúan con una organización. De manera consciente e inconsciente filtran una enorme cantidad de “indicios” y los organizan en un conjunto de impresiones, tanto racionales como emocionales. Cualquier cosa que se perciba o sienta (o que se reconozca por su ausencia) es un indicio de experiencia. Si usted puede verlo, olerlo, saborearlo o escucharlo, se trata de un indicio. Los bienes y los servicios emiten indicios, al igual que el ambiente físico en el que se ofrecen. Los empleados son otra fuente de indicios de experiencia. Cada indicio transmite un mensaje; el conjunto de indicios crea la experiencia completa.

La administración efectiva de la experiencia de los clientes implica presentar una serie integrada de indicios que, de manera colectiva, cumplen o exceden las expectativas de los clientes. Una categoría de indicios se refiere al funcionamiento real del bien o del servicio. ¿La llave que se entregó en el mostrador abre la puerta de la habitación del hotel? ¿Funciona el televisor de la habitación? ¿Se hizo la llamada para despertar al huésped, tal como se prometió? Estos indicios de los bienes y servicios se refieren estrictamente a la funcionalidad y se interpretan principalmente por los circuitos consciente y lógico del cerebro.

Una segunda categoría de indicios estimula los circuitos emocionales del cerebro y evoca respuestas afectivas. El olor y la textura de la tapicería de piel, el sonido y el olor de un bisec en el asador, así como la risa, expresión y tono de voz de la persona que responde la línea de servicio al cliente, son indicios que envuelven la funcionalidad de un bien o servicio. Dos tipos de indicios afectan las percepciones emocionales de los clientes: los mecánicos (indicios emitidos por cosas) y los humanos (indicios emitidos por las personas).

“How to Lead the Customer Experience”, de Stephan H. Haecckel, Lewis P. Carbone y Leonard L. Berry, *Marketing Management*, enero/febrero, 2003.

La diferencia entre indicios funcionales de servicio e indicios humanos es sutil. Un vendedor al detalle, que le responde al cliente cuando le pregunta en cuál otra tienda podrían tener un artículo agotado, está produciendo un indicio funcional de servicio. Las palabras, el tono y el lenguaje corporal que elija el vendedor producen indicios humanos. Un vendedor podría ofrecer la información de mala gana o de manera desinteresada; otro daría la información con entusiasmo. En ambos casos la información es precisa, pero la respuesta emocional del cliente ante los dos vendedores es muy diferente.

En el ejemplar de agosto del 2000 de *Travel & Leisure*, Peter John Lindberg presentó un reportaje sobre Singapore Airlines, que los viajeros califican de manera consistente como una de las mejores aerolíneas del mundo. Esta empresa invierte mucho dinero para combinar la mecánica del servicio en vuelo con indicios humanos, incluyendo orquídeas frescas en los baños de primera clase y de clase de negocios, el pulido de los carritos de servicio antes de cada vuelo y sobrecargos que visten ropa de diseñador y que reciben una intensa capacitación para la postura corporal, el arreglo personal y el tono de voz. Una aeromoza veterana considera que los vestidos reducen incidentes violentos en el aire: "Es difícil ser grosero con una chica que usa un "sarong kebaya". Póngale pantalones y los pasajeros pensarán que pueden abusar más".

Los indicios funcionales, mecánicos y humanos son sinérgicos más que aditivos; deben mezclarse desde su creación hasta su ejecución. Con el fin de convertir toda la experiencia en una proposición de valor para el cliente, las organizaciones deben entender y administrar el componente emocional de las experiencias con el mismo rigor que logran administrar la funcionalidad de los productos manufacturados y de los servicios.

LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE

La administración de la experiencia enfoca las diferentes partes de una organización en la meta común de crear un sentimiento integrado y congruente en el cliente y proporciona un medio para derribar barreras organizacionales. Hemos identificado tres principios fundamentales que brindan las bases para crear un valor distintivo para el cliente a través de las experiencias. Cada uno necesita de una perspectiva organizacional de integración funcional.

Principio 1: fusión de la cobertura y la profundidad de la experiencia

La cobertura de la experiencia se refiere a la secuencia de experiencias que los clientes viven al interactuar con una organización. Éstas pueden empezar mucho tiempo antes de que los clientes atraviesen las puertas de la empresa. Por ejemplo, las experiencias de los huéspedes de un hotel comienzan antes de que entren al vestíbulo. ¿El agente que hizo la reservación fue competente y cortés? ¿Fue fácil encontrar y llegar al hotel? Incluso mucho tiempo antes, ¿el paquete promocional que lanzó el hotel sobre su programa de lealtad estaba bien diseñado y era informativo? Imagine que una empresa hotelera tiene la oportunidad de definir toda la cobertura de la experiencia de los clientes al adaptar los cientos de indicios en todo el proceso y al tratar de administrar esos indicios para evocar percepciones positivas.

Mientras que la cobertura se refiere a etapas identificables por las que pasan los clientes en la experiencia, la profundidad se enfoca en el número y densidad de indicios sensoriales de cada etapa. Mientras haya más capas de indicios multisensoriales, que refuercen la impresión deseada, mayor será el éxito que tenga la organización al anclar y mantener esa impresión en la percepción del cliente. Considere la profundidad del reforzamiento de los indicios incluidos en la experiencia de una habitación del hotel Ritz-Carlton, la cual generalmente cuenta con una alfombra lujosa, mobiliario único y telas elegantes, el olor de flores frescas, un refrigerio complementario en la habitación, una llamada de bienvenida por parte del *conciierge* para ofrecer su ayuda, una plancha y tabla para planchar en la habitación, una bata, toallas gruesas y champú "Ritz-Carlton" con su aroma distintivo, una guía de televisión encuadernada en piel con un separador ubicado en el día actual, servicio a la habitación las 24 horas, servicio de preparación de la cama antes de dormir y la entrega de *The New York Times* y *Wall Street Journal* afuera de la puerta en la mañana.

La congruencia o la fusión de los indicios dentro y entre las etapas de la experiencia es sumamente importante. Los indicios incongruentes transmiten un mensaje incongruente, donde los clientes tienden a recordar las facetas de la experiencia que son más importantes para sus necesidades. Es por esto que un vestíbulo de hotel espacioso y bien amueblado no se puede integrar con una habitación estrecha y mal amueblada. Los huéspedes no duermen en el vestíbulo. Sin embargo, si los indicios del vestíbulo coinciden con los de las habitaciones, entonces una parte de la experiencia refuerza a la otra.

Principio 2: uso de los indicios mecánicos y humanos para mejorar la función

En algunos casos se pueden introducir indicios humanos y mecánicos para mejorar la funcionalidad de los bienes o los servicios. Los clientes procesan los diferentes tipos de indicios de manera integral, de modo que las empresas deben administrarlos como elementos integrados. Los estímulos que rodean a los bienes y servicios afectan las percepciones de los clientes sobre la calidad funcional. Los indicios mecánicos y humanos deben abordarse y combinarse de manera simultánea con los indicios funcionales de la oferta para formar indicios de la experiencia que se apoyen de manera recíproca.

Roger Ulrich, un arquitecto de paisaje que trabaja en Texas A&M University, ha hecho muchas investigaciones sobre la forma en que los factores ambientales afectan los resultados médicos de los pacientes en un hospital. Por ejemplo, descubrió que los pacientes posoperados que ocupan las camas cercanas a las ventanas, desde donde pueden ver los árboles, tienen una recuperación más favorable que quienes ven una pared de ladrillos. A partir de un conjunto de investigaciones de psicofisiología ambiental, Ulrich recomienda diseñar ambientes hospitalarios que fomenten el control del paciente (incluyendo su privacidad), que estimulen el apoyo social por parte de la familia y los amigos y que favorezcan el contacto con la naturaleza y con otras distracciones positivas. El campo de la psicofisiología ambiental se desarrolló a partir de la idea fundamental de que el ambiente afecta el funcionamiento.

Principio 3: conexión emocional

Las organizaciones que cuentan con sistemas efectivos de administración de la experiencia entienden y responden a las necesidades emocionales de sus clientes. Éstas organizan una serie de

indicios diseñados para provocar reacciones emocionales positivas, como alegría, respeto, interés, afecto y confianza. Esas empresas integran un valor emocional a la experiencia total, porque los consumidores no se parecen al señor Spock, quien hace sus compras con base en la pura lógica.

La administración de las experiencias de los clientes requiere que estén conscientes de todos sus sentidos a través de la experiencia. La vista, el movimiento, el sonido, el olor, sabor y la textura son rutas directas hacia las emociones. Es crucial conectarse con los clientes de manera sensorial para administrar elementos emocionales positivos de la experiencia.

La experiencia llena de emociones que se vive al comprar y consumir donas Krispy Kreme ilustra el poder de las conexiones emocionales con los clientes. En una época en la que los consumidores se ven inundados con información sobre comida saludable, las donas fritas Krispy Kreme, rebosantes de azúcar, provocaron que más de 3,000 personas en Denver esperaran en una fila de tres calles de largo el día de su inauguración. Incluso el nombre tiene una conexión a nivel sensorial. Todo se une para evocar un sentimiento de “deliciosa decadencia”.

No hay una razón lógica por la que una persona espere en una larga fila durante horas para comprar una dona. Sin embargo, una experiencia tan bien coreografiada e integrada con el producto es difícil de resistir. El desempeño incluye al personal del mostrador que acude al área de producción, que está totalmente a la vista, que después empaqueta la docena de donas calientes con el “glaseado original”, directamente de la línea de producción. Un letrero de neón en la ventana sólo se prende cuando realmente están saliendo “donas CALIENTES”, con lo que se incrementan aún más las expectativas. La luz casi crea una respuesta pavloviana que, combinada con el olor tentador que sale de la tienda, atrae a los clientes de la calle como personajes de caricatura hipnotizados por un agradable aroma que flota en el aire. El cliente sale con una caja caliente, otro indicio sensorial. Con la administración de su experiencia multisensorial, Krispy Kreme logra que los consumidores se sientan bien al sucumbir ante el deseo y olvidar sus dietas. Además, las donas tienen muy buen sabor.

HERRAMIENTAS DE ADMINISTRACIÓN

Más que cualquier cosa, la administración de la experiencia del cliente requiere empatía con éste, ver lo que él ve, sentir lo que él siente. Las organizaciones no desarrollan la habilidad de administrar la experiencia reales de la noche a la mañana, sino que necesitan aplicar herramientas especializadas en el contexto de una metodología sistemática.

Se utiliza una auditoría de la experiencia para analizar profundamente la experiencia del cliente en ese momento y para determinar cuáles son sus respuestas emocionales ante indicios específicos. Las videograbaciones y las fotografías digitales documentan las experiencias reales de los clientes y proporcionan datos brutos para realizar un estudio detallado y clasificar los indicios. Se generan horas de video, algunas con cámaras muy pequeñas instaladas en relojes de pulso, bolsas de mano, abrigos o sombreros (con la respectiva notificación y aprobación). Además, entrevistas detalladas con los clientes y los empleados muestran sus sentimientos sobre diferentes aspectos de una experiencia y las asociaciones emocionales que ésta genera.

Las tendencias emocionales se definen durante una auditoría de la experiencia. Una tendencia emocional es una gráfica de las altas y bajas que experimentan los clientes en un ambiente o situación específica. Por ejemplo, las clientas de ropa femenina generalmente pasan de una situación emocional elevada, cuando ven un vestido hermoso en una tienda, a una situación emocional baja si el vestido no les queda. Una meta de la administración de la experiencia consiste en anticipar las altas y bajas emocionales de los consumidores, así como diseñar indicios para apoyarlos en sus tendencias emocionales.

Un motivo de la experiencia se desarrolla con base en los hallazgos de la auditoría de la experiencia, los valores fundamentales de la organización y la estrategia de marca. En pocas palabras, el motivo se convierte en la estrella polar, la base y el filtro para integrar y reconciliar a todos los elementos de la experiencia. El motivo es el elemento unificador de todos los indicios en el diseño de la experiencia. Una institución financiera deseaba que sus clientes se sintieran “reconocidos, seguros y comprometidos”, terminología formalizada en un motivo. Posteriormente, sólo los indicios que reforzaban esos tres motivos fueron incorporados en el diseño de la experiencia.

Con base en el motivo de la experiencia y en otros criterios de diseño de la experiencia, los indicios se desarrollan y traducen en un diagrama. Los indicios mecánicos se representan gráficamente como dibujos y los humanos se plasman en descripciones del desempeño del papel de los empleados. Esas descripciones, que captan el tono y la textura del desempeño deseado, amplían las descripciones de puesto existentes, que generalmente se refieren a funciones en el trabajo y no al desempeño de un papel. El diagrama y las descripciones se convierten en parte crítica del diagrama de actuación de la organización para comunicar, implementar, supervisar y medir los resultados de un sistema de administración de la experiencia.

ESTUDIO DE CASO

El Health and Wellness Center del Hospital Doylestown (Doylestown, Pensilvania), es un modelo único de atención a la salud: es una combinación de aspectos clínicos, club para la salud y spa con servicios de salud interactivos. Los clientes visitan el centro con la misma frecuencia para su ejercicio diario o para consultar la librería, que para una cirugía ambulatoria, para hacerse una prueba de diabetes o para su mamografía anual.

La construcción del Health and Wellness Center finalizó en la primavera de 2001, y extendió el mercado del hospital a una comunidad cercana, de rápido crecimiento. Además de las razones económicas, la gerencia tenía la firme determinación de marcar una diferencia positiva al atender las modernas necesidades de salud de la comunidad. Este legado del servicio a la comunidad data de inicios de siglo, cuando un grupo de mujeres inspiradas, la Village Improvement Association (VIA), fundó el Hospital Doylestown, el cual aún posee y supervisa. Es el único club de mujeres de Estados Unidos que posee y opera un hospital comunitario.

El objetivo del nuevo centro era crear una experiencia distintiva de atención a la salud, que integrara servicios médicos tradicionales con servicios especializados para el bienestar y el cuidado de la apariencia física. Esto implica integrar especialidades médicas como cardiología, ortopedia, odonto-

logía, cirugía diurna y diagnósticos para la mujer con un centro para el cuidado físico y con servicios de spa, un centro de aprendizaje interactivo, un restaurante y una librería.

Durante la fase de construcción, el personal de alto nivel del hospital empezó a aplicar técnicas de administración de la experiencia. El diseño resultante fue fundamental para la planeación y el desarrollo de las instalaciones. Los servicios que se proporcionan se relacionan por medio de un diseño arquitectónico y de paisaje único.

Conexión emocional

Una auditoría de la experiencia produjo conocimientos profundos sobre las emociones básicas que surgen en los pacientes mientras viven la experiencia de salud y bienestar. Los pacientes comentaron que, por lo general, el proceso médico predomina sobre la empatía de los empleados con respecto a su situación personal. La auditoría de la experiencia, junto con sesiones de estrategia interna, produjeron un motivo de la experiencia en el que los clientes se sentían comprendidos, fortalecidos y renovados en cada interacción con el Health and Wellness Center.

El centro sólo incluía indicios que refuerzan la comprensión, el fortalecimiento y la renovación en el diseño de la experiencia. Por ejemplo, además de los servicios estándar, el spa y el gimnasio, se pueden descargar los perfiles de los pacientes que envían sus médicos tratantes o los servicios de diseño de salud, un indicio que proporciona conocimientos únicos sobre las necesidades de esa persona. Los empleados del spa sabrán que la piscina de hidromasaje de un paciente con enfermedad mental no puede exceder cierta temperatura. En el gimnasio conocerán ciertos parámetros de un individuo que acaba de recibir rehabilitación cardíaca. En los diagnósticos para mujeres, la realización de una mamografía se recompensa con un cupón para el restaurante o la librería, un indicio de fortalecimiento y renovación. El diseño construido meticulosamente sigue los principios del Feng Shui, que se enfoca en la energía y en la revitalización.

Integración de indicios

El diseño de administración de la experiencia del centro especificó más de 200 indicios derivados del motivo de la experiencia:

- Jardines curativos alrededor del edificio, que incluyen bancas para meditar, música y una caminata en un laberinto.
- Una cascada de 25 pies y una laguna interior.
- Un atrio exclusivo, diseñado en piedra y madera, alrededor de la cascada, que sirve como punto de reunión comunal.
- Red de Internet, sillas acojinadas, estantes para periódicos y revistas al estilo de una biblioteca a lo largo del atrio.
- Un gimnasio y un spa que ofrecen apoyo a pacientes en rehabilitación cardíaca y ortopédica, así como para el público en general.
- Enfermeras para el diseño de salud, cuyo único papel consiste en ayudar a los usuarios a crear un plan personalizado y después guiar y supervisar su realización.
- Numerosos seminarios y eventos comunitarios que giran alrededor del tema de la salud y el bienestar.

- Mamografías y verificación de la presión sanguínea sin necesidad de hacer una cita.
- Localizadores que permiten a los clientes esperar una cita o los resultados de una prueba en cualquier área de las instalaciones.
- Una librería y una biblioteca con préstamo, centradas en temas de bienestar, y vinculadas con sitios de Internet recomendados para el manejo de enfermedades y estrategias para sentirse bien.
- Comportamiento único del personal, desde la inflexión de la voz hasta los gestos, para reforzar el motivo.

Personalización del cuidado de la salud

Un elemento fundamental de la experiencia única es el Health Design Center, que proporciona planes de salud y bienestar coordinados y personalizados. Los estudios indican que las personas asignan un gran valor al cuidado de la salud coordinado, y el beneficio percibido se amplía drásticamente cuando la persona debe enfrentar muchas enfermedades. El Health Design Center, disponible para cualquiera que desea vivir la experiencia, entrega de manera efectiva una sensación de unidad y plenitud.

El Health Design Center inició con una enfermera y en un año ya tiene tres. Aun cuando la mayoría de los servicios de diseño de salud se basan en una cuota y no están cubiertos por los seguros, los diseños personalizados se han convertido en un servicio popular, pues ya se realizan más de 200 al mes.

Ningún indicio del Health and Wellness Center proporciona por sí mismo la magia de una experiencia preferida y única. El beneficio surge del diseño integrado y de recubrimiento de indicios que apoyan el motivo de la experiencia del instituto. Es el efecto acumulativo del sentimiento de relajación que produce la experiencia.

El centro está marcando una diferencia. En su primera participación en la encuesta nacional Press Ganey sobre la satisfacción del cliente, ocupó el tercer lugar al compararlo con otras 357 instalaciones de salud de alto desempeño del país. El centro se colocó en el percentil 98 con respecto a la satisfacción general y en el 99 con respecto a la "sensibilidad ante las necesidades del paciente" y a las "explicaciones dadas por el personal".

ENTREGA DE LA MARCA

Un creciente número de ejecutivos orientados hacia la experiencia pronto cambiarán su idea de lo que su marca debe ser en el futuro. De hecho, cambiarán su concepto de lo que significa una "marca". En lugar de crear un conjunto de mensajes y de imágenes que asocien a una empresa y a sus productos con valores emocionales, los pioneros de la experiencia se enfocarán en la creación de un negocio que entregue la marca como una experiencia que incorpore esos valores. Y nosotros afirmamos que esto se convertirá en la transformación real, el significado real y el potencial real de ser un negocio centrado en el cliente.¹

NOTAS

1. *Nota de los autores:* los autores reconocemos la contribución de Suzie Goan, directora de experiencia de Experience Engineering Inc., en Minneapolis.

Parte

IV

Implementación de estrategias de servicio redituables

CAPÍTULO 12

Administración de las relaciones y creación de lealtad

CAPÍTULO 13

Recuperación del servicio y obtención de la retroalimentación del cliente

CAPÍTULO 14

Incremento de la calidad y productividad del servicio

CAPÍTULO 15

Organización del manejo del cambio y liderazgo de servicio

Lecturas

Por qué los servicios apestan

Diane Brady

Creación de nuevos mercados a través de la innovación de servicios

Leonard L. Berry, Venkatesh Shankar, Janet Turner Parish, Susan Cadwallader y Thomas Dotzel

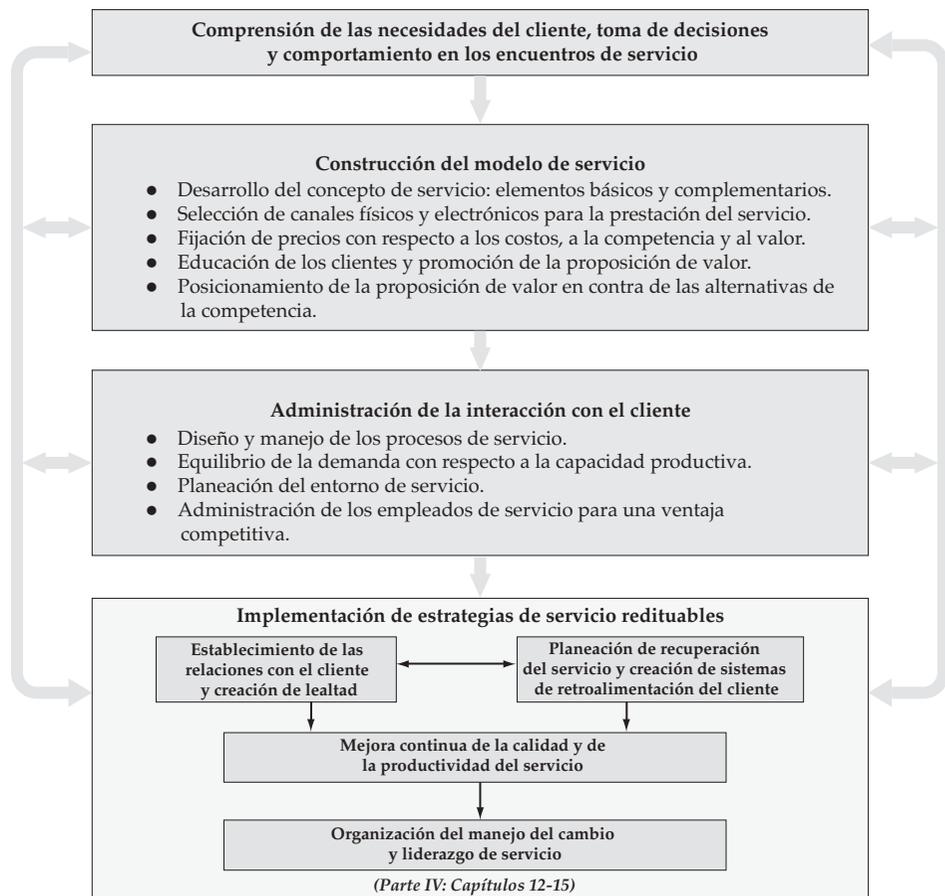
El número que usted necesita cultivar

Frederick F. Reichheld

La parte IV se enfoca en cuatro temas fundamentales de la implementación. En primer lugar, reconocemos que para lograr la rentabilidad es necesario crear relaciones con los clientes de los segmentos correctos, y después encontrar formas para desarrollar y reforzar su lealtad. En segundo lugar, el desarrollo de una estrategia para el manejo efectivo de las quejas y la recuperación del servicio, a menudo determina si una empresa puede crear una base de clientes leales o si éstos se llevarán sus negocios a otro lado.

En tercer lugar, tanto la productividad como la calidad son necesarios y son ingredientes que se relacionan para conseguir el éxito económico en los servicios. La productividad se relaciona con la disminución de los costos, y la calidad incrementa las ganancias como resultado de una mayor satisfacción de los clientes.

El último capítulo estudia el desafío que enfrentan las organizaciones para seguir siendo competitivas e innovadoras. Una empresa debe estar preparada para hacer cambios continuos y propositivos, no sólo en sus estrategias de marketing, sino también en sus estrategias de operaciones y de recursos humanos. La calidad del liderazgo gerencial determina el hecho de que una empresa pueda ser líder de servicios en su industria.



Administración de las relaciones y creación de lealtad

El primer paso para administrar un sistema de negocios basado en la lealtad consiste en encontrar y adquirir a los clientes correctos.

FREDERICK F. REICHHELD

Primero la estrategia y después la ARC.

STEVEN S. RAMSEY

Para muchas exitosas empresas de servicios es fundamental dirigirse, adquirir y retener a los clientes "correctos". En el capítulo 7 analizamos la segmentación y el posicionamiento. En este capítulo destacamos la importancia de enfocarse cuidadosamente en clientes leales y deseables, dentro de los segmentos elegidos, y luego hacer un esfuerzo por fortalecer su lealtad a través de estrategias adecuadas para administrar la relación. El objetivo consiste en establecer relaciones y en crear clientes leales que realizarán en el futuro un número cada vez mayor de negocios con la empresa.

El establecimiento de relaciones es un desafío, especialmente cuando una empresa tiene una gran cantidad de clientes que interactúan con ella de muchas formas diferentes, ya sea por correo electrónico y páginas web o a través de centros de atención telefónica e interacciones personales. Cuando los sistemas de *administración de las relaciones con el cliente* (ARC) están bien implementados, proporcionan a los gerentes las herramientas para entender a sus clientes y personalizar su servicio, sus ventas complementarias y sus esfuerzos de retención, a menudo de manera individualizada.

En este capítulo exploramos las siguientes preguntas:

1. ¿Por qué la lealtad de los clientes es un importante impulsor de la rentabilidad en las empresas de servicios?
2. ¿Por qué es tan importante que las empresas de servicios se dirijan a los clientes "correctos"?
3. ¿De qué manera una empresa puede calcular el valor vitalicio de sus clientes?

4. ¿Cuáles estrategias se asocian con los conceptos de marketing de relación y ciclo de lealtad?
5. ¿De qué manera el escalonamiento de los servicios, los vínculos de lealtad y los programas de membresía ayudan a crear clientes leales?
6. ¿Qué papel juegan los sistemas de ARC en la entrega de servicios personalizados y en la creación de lealtad?

BÚSQUEDA DE LA LEALTAD DEL CLIENTE

Lealtad es un término antiguo que generalmente se ha utilizado para describir la fidelidad y la veneración entusiasta por un país, una causa o un individuo. Más recientemente se ha usado, en el contexto de los negocios, para describir la disposición de un cliente para continuar visitando a una empresa por un largo plazo, preferiblemente de manera exclusiva, y recomendando sus productos a sus amigos y socios. La lealtad del cliente se extiende más allá del comportamiento e incluye la preferencia, el gusto y las intenciones futuras. Pregúntese: ¿a cuáles empresas de servicio es leal? ¿Y a cuáles industrias pertenecen?

Pocas empresas piensan en los clientes como consumidores vitalicios”, afirma Frederick Reichheld, autor del libro *The Loyalty Effect* y un importante investigador en este campo.¹ Sin embargo, esto es precisamente lo que un cliente leal puede significar para una empresa: una fuente constante de utilidades durante muchos años. La administración activa de la base de clientes y de su lealtad también se conoce como *administración de los clientes como activos*.²

“La palabra “desertor” es un término desagradable en tiempos de guerra, pues describe a personas desleales que traicionan a los suyos y se pasan al lado del enemigo. Aún cuando deserten hacia “nuestro” lado, en lugar de ir en contra de nosotros continúan siendo sospechosos. En la actualidad, en un contexto de marketing, el término *deserción* se utiliza para describir a los clientes que desaparecen de la pantalla del radar de una empresa y transfieren su lealtad de marca a otro proveedor. Reichheld y Sasser popularizaron el término *cero deserciones*, el cual implica mantener a cada cliente que la empresa puede atender de manera redituable.³ No sólo una tasa creciente de deserción indica que algo anda mal con la calidad (o que los competidores ofrecen un mejor valor), sino que también puede ser un indicio que señala una caída en las ganancias. Los clientes grandes no desaparecen necesariamente de la noche a la mañana; con frecuencia muestran su creciente insatisfacción al reducir sus compras y trasladar parte de su negocio a otro lado.

¿Por qué la lealtad de los clientes es importante para la rentabilidad de una empresa?

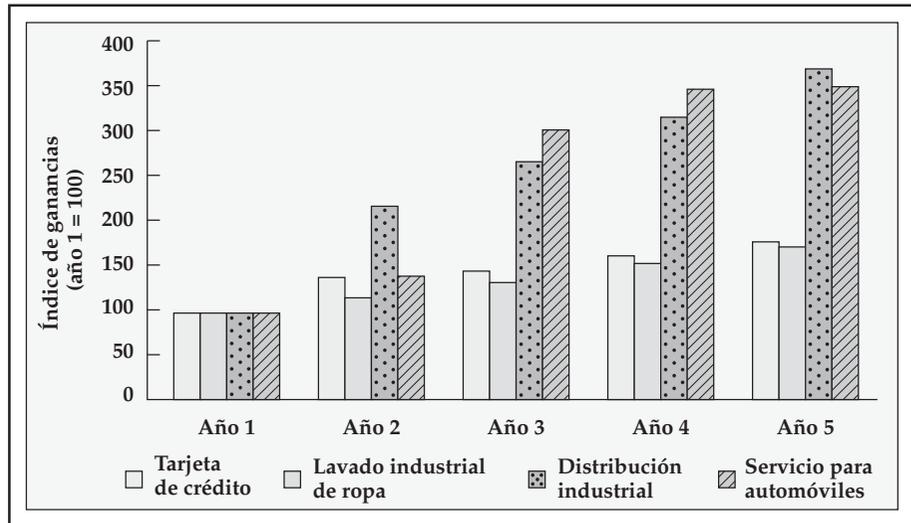
¿Cuánto vale un cliente leal en términos de las ganancias? En un estudio clásico, Reichheld y Sasser analizaron las ganancias por cliente en varios negocios de servicios, clasificados por el número de años que habían permanecido con la empresa.⁴ Ellos encontraron que los clientes se vuelven más redituables conforme permanecen más tiempo con una empresa. En la figura 12.1 se resumen las ganancias anuales por cliente, las cuales se archivaron por un periodo de cinco años para facilitar su comparación. Las industrias estudiadas (donde las ganancias promedio de un cliente en el primer año aparecen en paréntesis) fueron las tarjetas de crédito (\$30), lavado industrial de ropa (\$144), distribución industrial (\$45) y servicios para automóviles (\$25). Un estudio de ventas por Internet demostró efectos similares de la lealtad; en general, se requería de más de un año para recuperar los costos de adquisición, pero las ganancias se incrementaban cuando los clientes permanecían con la empresa durante más tiempo.⁵

Según Reichheld y Sasser, detrás de este crecimiento de las ganancias hay cuatro factores que le dan una ventaja al proveedor para lograr un crecimiento de las ganancias. En orden de importancia, al final de siete años, los factores son:

1. **Ganancias derivadas de un mayor número de compras (o, en el contexto bancario o de tarjetas de crédito, saldos de cuentas más altos).** Con el tiempo, los clientes de negocios a menudo crecen y necesitan comprar mayores cantidades. Es probable que los individuos también compren más cuando sus familias crecen o cuando se vuelven más adinerados. Ambos tipos de clientes podrían estar dispuestos a consolidar sus compras con un sólo proveedor que les ofrezca un servicio de alta calidad.

Figura 12.1

Las ganancias que genera un cliente con el paso del tiempo



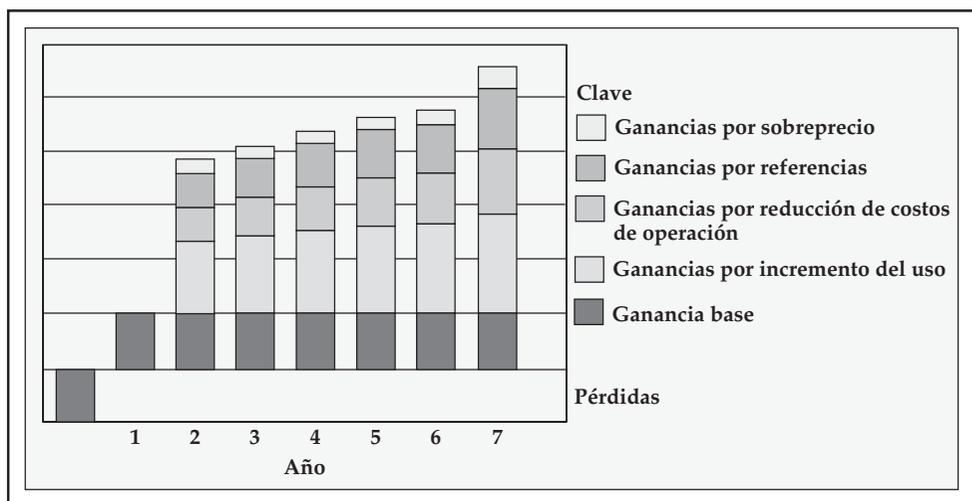
Fuente: basado en el análisis de datos de Frederick R. Reichheld y W. Earl Sasser, Jr., "Zero Defections: Quality Comes to Services", *Harvard Business Review*, 68 (sep-oct, 1990): 105-111.

- Ganancias por reducción de costos de operación.** Conforme los clientes ganan experiencia, hacen menos demandas al proveedor (por ejemplo, tienen una menor necesidad de información y ayuda). También es probable que cometan menos errores al participar en procesos operativos, contribuyendo así a una mayor productividad.
- Ganancias por recomendaciones de otros clientes.** Las recomendaciones positivas de boca en boca son ventas y publicidad gratuita, pues evitan que la empresa invierta tanto dinero en esas actividades.
- Ganancias por sobreprecio.** Los nuevos clientes suelen beneficiarse de descuentos promocionales por introducción, mientras que los clientes de largo plazo pagan precios regulares, y cuando se sienten muy satisfechos incluso están dispuestos a pagar un sobreprecio.⁶ Además, los clientes que confían en un proveedor podrían estar dispuestos a pagar precios más altos en periodos pico o por un trabajo más rápido.

La figura 12.2 muestra la contribución relativa de cada uno de estos factores durante un periodo de siete años, con base en un análisis de 19 categorías diferentes de productos (tanto bienes como

Figura 12.2

Por qué los clientes son más redituables con el paso del tiempo



Fuente: "Why Customers Are More Profitable Over Time", de Frederick J. Reichheld y W. Earl Sasser Jr., "Zero Defections: Quality Comes to Services", *Harvard Business Review*, 73 (sep-oct, 1990): 108. Reproducido con permiso de Harvard Business School.

servicios). Reichheld argumenta que los beneficios económicos obtenidos por la lealtad de los clientes, antes señalados, a menudo explican por qué una empresa es más redituable que otra. Además, los costos iniciales de atraer a esos compradores se pueden amortizar por muchos años.

Evaluación del valor de un cliente leal

Es un error suponer que los clientes leales siempre son más redituables que los que sólo hacen una compra.⁷ En lo que se refiere al costo, no todos los tipos de servicios requieren de fuertes gastos promocionales para atraer nuevos clientes. En ocasiones es más importante invertir en un buen local de venta al detalle que atraerá a las personas que pasan por ahí. A diferencia de los bancos, de las compañías aseguradoras y de otras organizaciones “de membresía”, que incurren en costos por la revisión de solicitudes y la apertura de cuentas, muchas empresas de servicios no enfrentan este tipo de costos cuando un nuevo cliente busca por primera vez hacer una compra. En lo que se refiere a las utilidades, los clientes leales no necesariamente gastan más que los que compran una sola vez, y en algunos casos es probable que incluso esperen descuento en los precios.

Por último, las utilidades no necesariamente aumentan con el tiempo en todos los tipos de clientes.⁸ En la mayoría de los servicios masivos de business-to-customer (B2C), como los servicios bancarios, de telefonía móvil o de hospitalidad, los clientes no pueden negociar los precios. Sin embargo, en muchos business-to-business (B2B), los clientes grandes tienen un gran poder de negociación y, por lo tanto, casi siempre tratarán de negociar precios más bajos cuando llega el momento de renovar contratos, lo que obliga a los proveedores a compartir el ahorro de los costos que resulta de hacer negocios con un cliente grande y leal. DHL ha descubierto que, aunque cada una de sus cuentas principales genera utilidades significativas, éstas producen márgenes menores al promedio. En contraste, las cuentas más pequeñas y menos poderosas de DHL le proporcionan utilidades mucho mayores.⁹

Trabajos recientes también han revelado que las utilidades producidas por un cliente pueden variar drásticamente dependiendo de la etapa del ciclo de vida de los productos de servicio. Por ejemplo, las recomendaciones de clientes satisfechos y la comunicación negativa de boca en boca por parte de clientes desertores tiene un efecto mucho mayor sobre las utilidades en las etapas tempranas del ciclo de vida del producto de servicio que en las etapas posteriores.¹⁰

Uno de los desafíos que usted probablemente enfrentará en su trabajo será determinar los costos y utilidades asociados con la atención de clientes en diferentes segmentos de mercados, en distintos puntos del ciclo de vida de sus clientes, así como predecir las ganancias futuras. Para obtener información sobre la manera de calcular el valor de un cliente, revise el recuadro “Hoja para calcular el valor vitalicio del cliente”.¹¹

La brecha entre el valor real y el valor potencial del cliente

Para las empresas con fines de lucro, la rentabilidad potencial de un cliente debe ser un impulsor clave en la estrategia de marketing. Como afirman Alan Grant y Leonard Schlesinger, “el logro de toda la ganancia potencial de cada relación con un cliente debe ser la meta fundamental de cualquier negocio... Incluso si usamos estimados conservadores, la brecha entre el desempeño actual y el desempeño potencial completo de la mayoría de las empresas es enorme”.¹² Además sugieren el análisis de las siguientes brechas entre el valor potencial y el valor real de los clientes.

- ¿Cuál es el actual comportamiento de compra de los clientes en cada segmento? ¿Cuál sería el efecto en las ventas y en las utilidades si ellos manifestaran el perfil de comportamiento ideal de 1. adquirir todos los servicios que ofrece la empresa, 2. usarlos sin comprar nada a los competidores, y 3. pagar el precio completo?
- ¿Cuánto tiempo, en promedio, permanecen los clientes con la empresa? ¿Qué efecto habría si se convirtieran en clientes de por vida?

Como ya indicamos, la rentabilidad de un cliente se incrementa con el tiempo. La tarea de la gerencia consiste en diseñar e implementar programas de marketing que aumenten la lealtad, incluyendo mayores gastos, ventas aumentadas, ventas complementarias y la identificación de las razones por las que los clientes desertan, para después implementar acciones correctivas.

HOJA PARA CALCULAR EL VALOR VITALICIO DEL CLIENTE

El cálculo del valor del cliente es una ciencia inexacta que está sujeta a varios supuestos. Tal vez usted desee variar esos supuestos para ver cómo afectan las cifras finales. En general, es más fácil calcular las utilidades por cliente sobre una base individualizada, que los costos asociados de atender a un cliente, a menos que 1) no se cuente con registros individuales y/o 2) las cuentas atendidas sean muy grandes y todos los costos relacionados estén documentados y asignados individualmente.

Ganancias adquiridas menos costos

Si se tienen registros de cuentas individuales, en ellos debe aparecer la cuota pagada por la aplicación inicial y la primera compra (si es relevante). Los costos, en contraste, podrían basarse en datos promedio. Por ejemplo, el costo de marketing de adquirir un nuevo cliente se puede calcular al dividir los costos totales de marketing (publicidad, promociones, ventas, etcétera) dedicados a adquirir nuevos clientes, entre el número total de nuevos clientes adquiridos durante el mismo periodo. Si cada adquisición se lleva a cabo durante un largo periodo, tal vez le convenga incorporar un efecto de rezago entre el momento en que se realizaron los gastos de marketing y el momento en que se incorporan los nuevos clientes. Los costos de la investigación de crédito, cuando son relevantes, deben dividirse entre el número de clientes nuevos y no entre el total de solicitantes, porque probablemente algunos de ellos no pasen la prueba. Los costos de la creación de la cuenta también es una cifra promedio en la mayoría de las empresas.

Utilidades y costos anuales

Si se tienen registros de las ventas, de las tarifas de cuenta y de las tarifas de servicio anuales de cada cuenta individual,

es fácil identificar las fuentes de ingresos (con excepción de las referencias). Lo prioritario es segmentar a los clientes con base en la duración de su relación con la empresa. Dependiendo de la sofisticación y precisión de los registros de la empresa, los costos anuales en cada categoría pueden asignarse directamente a un cuentahabiente individual o promediarse para todos los cuentahabientes en esa categoría de edad.

Valor de las referencias

Para calcular el valor de las referencias se requiere de varios supuestos. Para empezar, tal vez sea necesario realizar encuestas para determinar 1) qué porcentaje de los nuevos clientes afirma haberse visto influenciado por la recomendación de otro cliente y 2) qué otras actividades de marketing también llamaron la atención de esa persona hacia la empresa. A partir de estos dos reactivos se pueden hacer estimaciones de qué porcentaje del crédito para todos los nuevos clientes se debe asignar a quienes dieron la recomendación. Tal vez se requiera de investigaciones adicionales para aclarar si los clientes “más viejos” son más propensos a hacer recomendaciones más efectivas que los “más jóvenes”.

Valor neto actual

El cálculo del valor neto actual (VNA) a partir de una fuente de ingresos futura requiere de la elección de una cifra de descuento anual apropiada. (Esto podría reflejar estimados de futuras tasas de inflación). Además, es necesario evaluar la duración de la relación promedio. Entonces, el VNA de un cliente es la suma de los ingresos anuales anticipados de cada cliente para el tiempo de relación proyectado, descontado adecuadamente cada año del futuro.

ADQUISICIÓN		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO n
<i>Utilidad inicial</i>	<i>Utilidades anuales</i>				
Tarifa de solicitud ^a	Tarifa anual de cuenta ^a	_____	_____	_____	_____
Compra inicial ^a	Ventas	_____	_____	_____	_____
	Tarifas de servicio ^a	_____	_____	_____	_____
	Valor de quienes hicieron la recomendación ^b	_____	_____	_____	_____
<i>Utilidades totales</i>		=====	=====	=====	=====
<i>Costos iniciales</i>	<i>Costos anuales</i>				
Marketing	Administración de cuenta	_____	_____	_____	_____
Investigación de crédito ^a	Costo de las ventas	_____	_____	_____	_____
Apertura de la cuenta ^a	Anulaciones (por ejemplo, deudas)	_____	_____	_____	_____
Menos costos totales		=====	=====	=====	=====
Ganancia neta (pérdida)		_____	_____	_____	_____

^aSi procede

^bIngresos anticipados de cada nuevo cliente referido (podría limitarse al primer año o expresarse como el valor neto actual de la fuente de ingresos futura estimada hasta el año *n*); este valor podría ser negativo si un cliente insatisfecho empieza a hacer comentarios negativos que provoquen que los clientes existentes deserten.

COMPRESIÓN DE LA RELACIÓN ENTRE CLIENTE Y EMPRESA

Hay una diferencia fundamental entre las estrategias creadas para producir una sola transacción y aquellas que están diseñadas para crear relaciones duraderas con los clientes. Las transacciones repetidas conforman la base necesaria para una relación entre un cliente y un proveedor, aunque no debemos suponer que todo cliente que utiliza un servicio con cierta frecuencia busca una relación activa.

Marketing de relación

El término *marketing de relación* se ha utilizado ampliamente, pero hasta hace poco no estaba bien definido. Investigaciones realizadas por Nicole Coviello, Rod Brodie y Hugh Munro sugieren la existencia de cuatro tipos diferentes de marketing: el *marketing transaccional* y tres categorías de lo que denominan marketing relacional: *marketing de base de datos*, *marketing de interacción* y *marketing de redes*.¹³

Marketing transaccional

Una *transacción* es un evento en el que se lleva a cabo un intercambio de valor entre dos partes. Una transacción, o incluso una serie de transacciones, no necesariamente constituyen una relación, pues ésta requiere del reconocimiento y conocimiento mutuos entre las partes. Cuando cada transacción entre un cliente y un proveedor es básicamente discreta y anónima, cuando no hay un registro a largo plazo de la historia de compras de un cliente y cuando hay poco o ningún reconocimiento mutuo entre el cliente y los empleados, no se puede decir que haya una relación de marketing significativa. Esto se aplica a muchos servicios, desde el transporte de pasajeros y el servicio de comida, hasta las visitas a una sala de cine, donde cada compra y uso es un evento separado.

Marketing de bases de datos

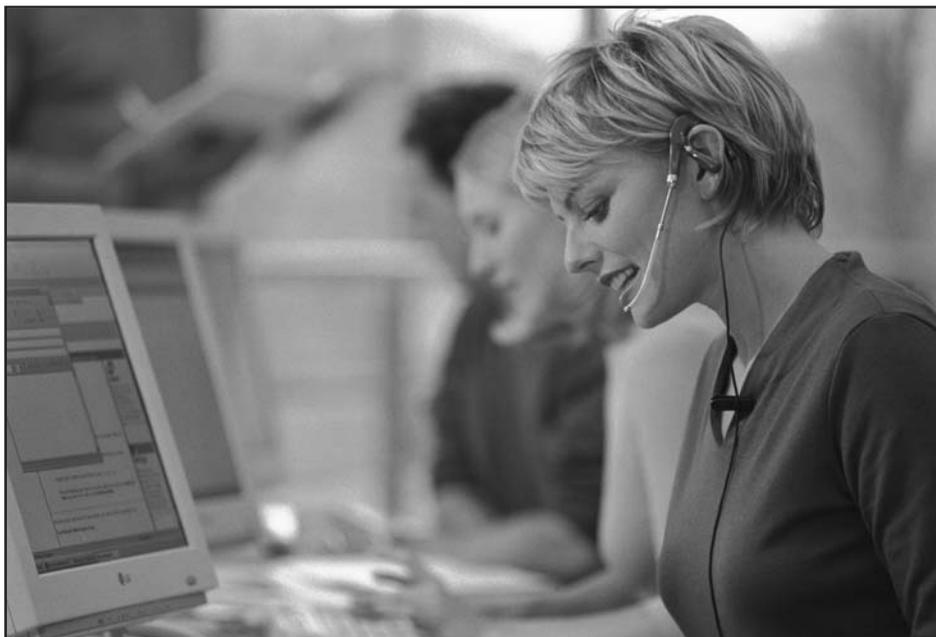
El marketing de bases de datos también se enfoca en las transacciones de mercado, pero incluye intercambio de información. Los comerciantes utilizan la tecnología de la información, generalmente en forma de una base de datos, para establecer una relación con clientes seleccionados y mantener su preferencia con el paso del tiempo. Sin embargo, a menudo la naturaleza de esas relaciones no es estrecha, y el vendedor es quien dirige y administra la comunicación. La tecnología se utiliza para 1. identificar y construir una base de datos de los clientes actuales y potenciales, 2. enviar mensajes diferenciados a partir de las características y las preferencias de los consumidores, y 3. hacer un seguimiento de cada relación para supervisar el costo de adquirir al consumidor y el valor vitalicio de las compras resultantes.¹⁴ Aunque la tecnología se puede emplear para personalizar la relación, suele permanecer hasta cierto punto distante. Los servicios públicos, como la electricidad, el gas y la televisión por cable son buenos ejemplos.

Marketing de interacción

Una relación más cercana generalmente se da en situaciones donde hay una interacción cara a cara, entre los clientes y los representantes del proveedor (o una interacción "oído a oído" por teléfono). Aunque el servicio sigue siendo importante, se añade valor por medio de las personas y los procesos sociales. Las interacciones pueden incluir negociaciones e intercambio de conocimientos en ambas direcciones. Este tipo de relación se da en muchos mercados locales de servicios, incluyendo a los bancos y dentistas de la comunidad, donde el comprador y el vendedor se conocen y confían el uno en el otro. También se encuentran en muchos servicios entre negocios. Tanto la empresa como el cliente están preparados para invertir recursos y desarrollar una relación que beneficie a ambos. Esta inversión puede incluir tiempo dedicado a compartir y registrar información.

Conforme las compañías de servicios crecen y utilizan más tecnología, como páginas de Internet interactivas y el autoservicio, mantener relaciones significativas con los clientes se convierte en un desafío importante de marketing. A las empresas que cuentan con grandes bases de clientes cada vez les resulta más difícil establecer y mantener relaciones significativas a través de centros de atención telefónica, páginas de Internet y otros canales masivos de entrega (figura 12.3).

Figura 12.3
El establecimiento y mantenimiento de relaciones a través de centros de atención telefónica constituye un desafío



Marketing de redes

Con frecuencia decimos que alguien “maneja bien las redes” porque es capaz de poner en contacto a unas personas con otras cuyos intereses son similares. En un contexto entre negocios, los mercadólogos trabajan para desarrollar redes de relaciones con clientes, distribuidores, proveedores, medios masivos, consultores, asociaciones de comercio, agencias gubernamentales, competidores e incluso con los clientes de sus clientes. A menudo un equipo de personas dentro de la empresa del proveedor colabora para prestar un servicio efectivo a un equipo paralelo dentro de la organización del cliente.

Los cuatro tipos de marketing que acabamos de describir no siempre son mutuamente excluyentes. Es posible que una empresa realice transacciones con algunos clientes que no tienen ni el deseo ni la necesidad de hacer compras futuras, mientras trabajan duro para lograr que otros avancen en la escalera de la lealtad.¹⁵ Evert Gummesson identifica no menos de 30 tipos de relaciones. Él aconseja un *marketing total de relación*, el cual describe como

...un marketing basado en relaciones, redes e interacciones, reconociendo que el marketing está inserto en la administración total de las redes de la organización vendedora, el mercado y la sociedad; y está orientado hacia relaciones de largo plazo y de beneficio mutuo con clientes individuales, donde el valor lo crean de manera conjunta las partes involucradas.¹⁶

Creación de relaciones “de membresía”

De manera ideal, nos gustaría establecer relaciones ininterrumpidas con nuestros clientes. Esto es más fácil cuando ellos reciben un servicio continuo. Sin embargo, incluso cuando las transacciones son discretas, pueden constituir una oportunidad para crear una relación constante, como analizaremos más adelante en este capítulo, en el contexto de los programas de recompensas por lealtad.

La naturaleza de la relación actual se puede analizar al preguntarse primero: ¿el proveedor establece alguna relación formal “de membresía” con los clientes, como sucede con las suscripciones telefónicas, los servicios bancarios y el médico familiar? O ¿no hay una relación definida? En segundo lugar, ¿el servicio se presta de manera continua, como sucede en los seguros, la radiodifusión y la protección policiaca? O ¿cada transacción se registra y se cobra de manera separada? En la tabla 12.1 se muestra una matriz que resulta de esta clasificación, incluyendo ejemplos en cada categoría.

Tabla 12.1
Relaciones con los
clientes

NATURALEZA DE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO	TIPO DE RELACIÓN ENTRE LA EMPRESA DE SERVICIO Y SUS CLIENTES	
	RELACIÓN DE MEMBRESÍA	RELACIÓN NO FORMAL
Prestación continua del servicio	Seguros	Estación de radio
	Suscripción de televisión por cable	Protección policiaca
	Matriculación universitaria	Faro
	Servicios bancarios	Carretera pública
Transacciones discretas	Llamadas de larga distancia de un teléfono con suscripción	Renta de automóviles
	Suscripción para temporada de teatro	Servicio de correo
	Boleto multiviaje para transporte público	Carretera de cuota
	Reparación con garantía	Teléfono público
	Tratamiento de salud de un miembro de una OMS	Sala de cine
		Transporte público
		Restaurante

Una *relación de membresía* es una relación formalizada entre la empresa y un cliente identificable, la cual ofrece beneficios especiales a ambas partes. Los servicios que involucran transacciones discretas se pueden transformar en relaciones de membresía, ya sea al vender el servicio por volumen (por ejemplo, una suscripción para una temporada de teatro o un boleto multiviaje para transporte público) u ofrecer beneficios adicionales a los clientes que deciden registrarse en la empresa (los programas de lealtad para hoteles, aerolíneas y empresas de renta de automóviles caen en esta categoría). Al establecer relaciones de membresía, la organización de servicios tiene la ventaja de saber quiénes son sus clientes actuales y, por lo general, el uso que hacen de los servicios ofrecidos. Esto se puede convertir en información valiosa para la segmentación, si se mantienen buenos registros y los datos están disponibles para su análisis. El hecho de conocer la identidad y la dirección de los clientes actuales permite que la organización haga un uso efectivo del correo directo (incluyendo el correo electrónico), de las ventas por teléfono y de las visitas de ventas, que son métodos de marketing de comunicación altamente dirigidos. Los miembros, a su vez, pueden tener acceso a números especiales o incluso a gerentes de cuenta designados para facilitar su comunicación con la empresa.

EL CÍRCULO DE LA LEALTAD

Es difícil crear lealtad en el cliente. Sólo piense en todas las empresas de servicios a las que usted es leal. La mayoría de las personas no puede pensar más que en un puñado de empresas que realmente le agradan (es decir, a las que estiman mucho) y con las que están comprometidas a regresar (es decir, con las que gastan cantidades importantes de dinero). Esto demuestra que, aunque las empresas dediquen grandes cantidades de dinero y esfuerzo en iniciativas de lealtad, a menudo no logran crear una verdadera lealtad en los clientes. Utilizamos el *círculo de la lealtad* que se muestra en la figura 12.4 como un esquema para organizar la forma en que se puede crear lealtad en los clientes. Este círculo incluye tres estrategias secuenciales.

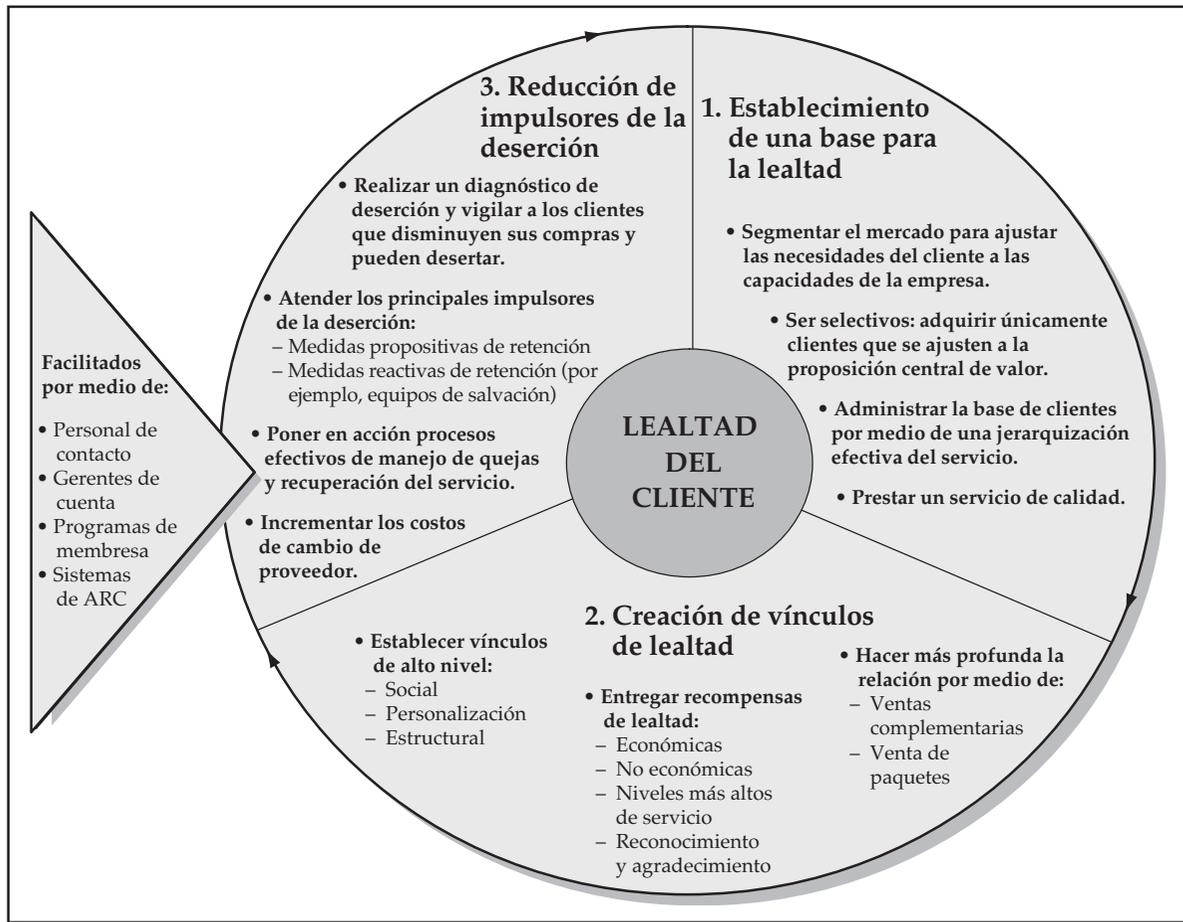
En primer lugar, la empresa necesita una base sólida para crear lealtad en el cliente, la cual incluye contar con el portafolio correcto de segmentos de clientes, atraer a los clientes correctos, jerarquizar el servicio y entregar altos niveles de satisfacción.

En segundo lugar, para crear una verdadera lealtad, una empresa necesita desarrollar vínculos cercanos con sus clientes, los cuales estrechan la relación a través de ventas complementarias y ventas de paquetes, o añaden valor al cliente a través de recompensas por la lealtad y vínculos de nivel más alto.

En tercer lugar, la empresa necesita identificar y eliminar factores que provocan “deserciones”, es decir, la pérdida de clientes existentes y la necesidad de reemplazarlos por otros nuevos.

En las siguientes secciones analizaremos cada uno de los componentes del círculo de la lealtad.

Figura 12.4 El círculo de la lealtad



ESTABLECIMIENTO DE UNA BASE PARA LA LEALTAD

Muchos elementos participan en la creación de relaciones de largo plazo con los clientes y de la lealtad. En el capítulo 7 estudiamos la segmentación y el posicionamiento. En esta sección destacaremos la importancia de enfocarse en clientes deseables, para después hacer un esfuerzo por conseguir su lealtad a través de estrategias de marketing de relación bien planeadas, que incluyen la entrega de un servicio de calidad.

Las buenas relaciones inician con un buen ajuste entre las necesidades del cliente y las capacidades de la empresa

El proceso comienza al identificar y dirigirse a los clientes correctos. “¿A quién debemos atender?”, es una pregunta que toda empresa de servicios debe plantearse de manera periódica. Generalmente los clientes difieren mucho en sus necesidades, así como en términos del valor que pueden brindar a una empresa. No todos los clientes se ajustan bien a las capacidades de la organización, a las tecnologías de entrega y a la dirección estratégica.

Las empresas deben ser selectivas con respecto a los segmentos que eligen, para establecer relaciones exitosas con los clientes. En esta sección destacamos la importancia de decidir atender a un portafolio de varios segmentos meta elegidos de manera cuidadosa y de esforzarse por mantener su lealtad.

El ajuste entre los clientes y las capacidades de la empresa son vitales. Los gerentes deben pensar de forma cuidadosa en la manera en que las necesidades de los clientes se relacionan con elementos

operativos, tales como la rapidez y la calidad, los momentos en que el servicio está disponible, la capacidad de la empresa para servir a muchos clientes al mismo tiempo y las características físicas y la apariencia de las instalaciones de servicio. Además necesitan considerar si su personal de servicio puede cubrir las expectativas de clientes específicos, en términos del estilo personal y de las habilidades técnicas.¹⁷ Por último, deben preguntarse si su empresa es capaz de igualar o mejorar los servicios de la competencia que están dirigidos al mismo tipo de clientes.

El resultado de elegir cuidadosamente a los clientes al ajustar las capacidades y fortalezas de la empresa con las necesidades de los mismos debe ser una oferta superior de servicio ante los ojos de los clientes, que valoran lo que la empresa tiene para ofrecer. Como dijo Frederick Reichheld: “El resultado debe ser una situación en la que todos ganan, donde los ingresos se ganan a través del éxito y de la satisfacción de los clientes y no a costa de ellos”.¹⁸

Búsqueda de valor, no sólo de volumen

Muchas empresas de servicios aún se enfocan en el *número* de clientes que atienden, sin poner suficiente atención al *valor* de cada uno de ellos. En general, los usuarios que compran con mayor frecuencia y en mayores cantidades son más redituables que los ocasionales. Roger Hallowell aclara este punto en un análisis sobre los servicios bancarios:

La población de clientes de un banco sin duda incluye a individuos a los cuales no se les satisface, dados los niveles de servicio y los precios que el banco ofrece, o que nunca serán redituables, dada su actividad bancaria (su uso de los recursos con relación a las utilidades que proporcionan). Cualquier banco debería ser lo suficientemente inteligente como para dirigirse y atender únicamente a los clientes cuyas necesidades puede cubrir mejor que sus competidores de una manera redituable. Estos son los clientes que tienen mayores probabilidades de permanecer con ese banco durante largos periodos, los que adquirirán múltiples productos y servicios, los que lo recomendarán a sus amigos y conocidos y los que se pueden convertir en la fuente de mayores ganancias para los accionistas del banco.¹⁹

Por definición, los clientes que establecen una relación no compran servicios de primera necesidad. Los clientes de servicios que hacen sus compras estrictamente basados en el precio más bajo (la minoría en la mayoría de los mercados), en primera instancia no son buenos clientes meta para el marketing de relación, porque son propensos a negociar y a buscar continuamente el precio más bajo.

Los líderes de la lealtad son muy precisos al seleccionar sólo a los clientes correctos, y las empresas han sido diseñadas para entregarles un valor realmente especial. La adquisición de los clientes correctos produce utilidades a largo plazo, un crecimiento continuo por las recomendaciones y una mayor satisfacción de los empleados, cuyo trabajo diario mejora cuando tratan con clientes agradecidos. La atracción de los clientes incorrectos produce deserciones costosas, la disminución de la reputación de la empresa y empleados desilusionados. De manera irónica, con frecuencia las empresas muy selectivas en la adquisición de sus clientes, a diferencia de las que se enfocan en una adquisición descontrolada, crecen más rápido durante periodos largos.²⁰ El apartado de La mejor práctica en acción 12.1 muestra la manera en que Vanguard Group, líder en la industria de fondos mutuos, diseñó sus productos y sus precios para atraer y retener a los clientes correctos para su modelo de negocios.

Los gerentes no deben suponer que los “clientes correctos” siempre gastan mucho dinero. Dependiendo del modelo del negocio de servicios, los clientes correctos pueden provenir de un grupo grande de personas que ningún otro proveedor está atendiendo bien. Muchas empresas han creado estrategias exitosas al atender segmentos de clientes que han sido ignorados por negocios establecidos, que no los consideraron lo suficientemente “valiosos”. Algunos ejemplos son Enterprise Rent-A-Car, que se dirige a clientes que necesitan un automóvil de reemplazo temporal, con lo que evitan el segmento más tradicional de los viajeros de negocios, que es el blanco más importante de sus principales competidores; Charles Schwab, que se concentra en compradores de acciones al detalle, y Paychex, que proporciona a los pequeños negocios servicios de pago de nómina y recursos humanos.²¹

Los diferentes segmentos ofrecen un valor distinto a una empresa de servicio. Al igual que las inversiones, ciertos tipos de clientes son más redituables a corto plazo que otros, pero es probable que otros tengan un mayor potencial para un crecimiento a largo plazo. De igual manera, los patrones de gastos de algunos clientes pueden permanecer estables con el paso del tiempo, mientras que

LA MEJOR PRÁCTICA EN ACCIÓN 12.1

Vanguard desalienta la adquisición de clientes “incorrectos”

Vanguard Group es la empresa con mayor crecimiento en la industria de los fondos mutuos, y creó sus activos administrados por 850 mil millones de dólares al dirigirse minuciosamente a los clientes correctos. Su porción de clientes nuevos, que era de alrededor del 25 por ciento, reflejaba su participación de activos o participación de mercado. Sin embargo, tenía una porción mucho más baja de amortización, que le daba una participación de mercado con una corriente de efectivo neto del 55 por ciento (nuevas ventas menos amortizaciones), y que la convirtieron en la empresa de fondos mutuos con el crecimiento más rápido en su industria.

¿De qué manera logró Vanguard tasas de amortización tan bajas? El secreto radica en sus cuidadosas adquisiciones y en sus estrategias de producto y precios, que fomentaron la adquisición de los clientes “correctos”.

John Bogle, fundador de Vanguard, creía en la superioridad de los fondos de inversión, y que sus tarifas de administración más bajas producirían mayores utilidades a largo plazo. Bogle ofreció a los clientes de Vanguard tarifas administrativas incomparablemente bajas a través de la política de no negociar (sus fondos de inversión sostienen el mercado para el que fueron diseñados), de no contar con una fuerza de ventas y de gastar únicamente una fracción de los gastos de sus competidores en publicidad. Otro elemento importante para mantener sus costos a un nivel bajo era su meta de no fomentar la adquisición de clientes que no fueran inversionistas de largo plazo.

John Bogle atribuye la gran lealtad de los clientes de Vanguard a su enfoque en las amortizaciones de éstos, quienes son desertores en el contexto de los fondos. “Los observaba como un halcón”, explica, y los analizaba con mayor cuidado que a las ventas nuevas para asegurarse de que la estrategia de adquisición de clientes de Vanguard estaba funcionando. Las tasas de amortización más bajas implicaban que la empresa estaba atrayendo al tipo correcto de inversionistas leales y de largo plazo. La estabilidad inherente de su base de clientes leales fue fundamental para el buen manejo de los costos de Vanguard. La exigencia de Bogle se volvió legendaria. Él escudriñaba las amortizaciones individuales con gran detalle para ver quién había permitido entrar a clientes incorrectos. Cuando un inversionista institucional cobró 25 millones de dólares de un fondo de inversión que había comprado apenas nueve meses antes, Bogle consideró la adquisición de este cliente

como una falla del sistema. Él explicó: “No queremos inversionistas de corto plazo. Ellos arruinan el juego a expensas del inversionista de largo plazo”. Al final de su carta como director, dirigida al Vanguard Index Trust, Bogle reiteró: “Les rogamos (a los inversionistas de corto plazo) que busquen oportunidades de inversión en otra parte”.

Este cuidado y atención a la adquisición de los clientes correctos se ha vuelto legendaria. Por ejemplo, Vanguard rechazó a un inversionista institucional que deseaba invertir 40 millones de dólares, debido a que la empresa sospechó que retiraría la inversión durante las siguientes semanas, creando así costos adicionales para los clientes existentes. El cliente potencial se quejó con el director de Vanguard, quien no sólo apoyó la decisión, sino que también la utilizó como una oportunidad para reiterar a sus equipos la necesidad de ser selectivos con los clientes que aceptaban.

Asimismo, Vanguard introdujo una serie de cambios a las prácticas de la industria, que desanimaron a los comerciantes activos de comprar sus fondos. Por ejemplo, la empresa no permitía transferencias telefónicas para fondos mutuos, las tarifas de amortización se añadían a ciertos fondos y se desechó la práctica común de subsidiar las cuentas nuevas a expensas de los clientes existentes, debido a que era considerado desleal con su base principal de inversionistas. Esas políticas de producto y precio realmente lograron alejar a grandes inversionistas, pero definitivamente lograron que el fondo fuera atractivo para los inversionistas de largo plazo.

Finalmente, los precios de Vanguard se establecieron para recompensar a los clientes leales. Para muchos de sus fondos, los inversionistas pagan una sola cuota por adelantado, la cual ingresa a los fondos para compensar a todos los inversionistas actuales por los costos administrativos de la venta de nuevas acciones. En esencia, esa cuota subsidia a los inversionistas de largo plazo y penaliza a los de corto plazo. Otra estrategia novedosa de precios fue la creación de sus acciones Admiral para los inversionistas leales, las cuales requerían de una cuota que valía una tercera parte menos que la cuota de las acciones comunes (0.12 por ciento al año, en lugar de 0.18 por ciento).

Fuente: adaptado de Frederick Reichheld, *Loyalty Rules! How Today's Leaders Build Lasting Relationships*, Boston: Harvard Business School Press, 2001: 24-29, 84-87, 144-145; www.vanguard.com, revisado el 19 de enero de 2006.

los de otros son más cíclicos porque gastan más en épocas de abundancia, pero recortan sus gastos en épocas de recesión. Un mercadólogo inteligente busca una mezcla de segmentos para reducir los riesgos asociados con la volatilidad.²²

En muchos casos, como enfatiza David Maister, el marketing consiste en conseguir *mejores* negocios y no únicamente *más* negocios.²³ Por ejemplo, el calibre de una empresa profesional se mide por el tipo de clientes que atiende y por la naturaleza de las tareas en que trabaja. El volumen por sí mismo no es una medida de excelencia, sostenibilidad o redituabilidad. En los servicios profesionales, como las empresas de consultoría o las sociedades legales, la mezcla de negocios atraída puede jugar un papel importante tanto para definir a la empresa como para proporcionar una mezcla adecuada de asignaciones para los miembros del personal en diferentes niveles de la empresa.

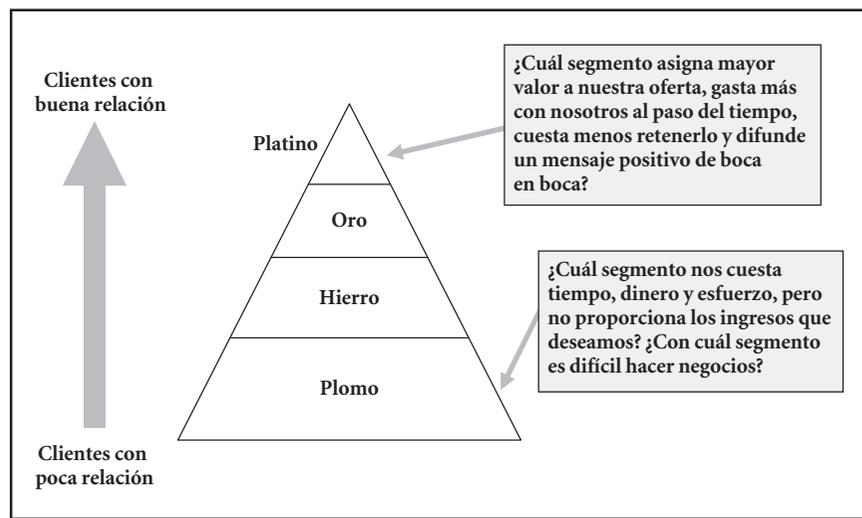
Administración de la base de clientes a través de la jerarquización efectiva de los servicios

Los mercadólogos deben adoptar un modelo estratégico para retener, subir de nivel e incluso terminar la relación con los clientes. La retención implica el desarrollo de vínculos de largo plazo y redituables con los clientes para beneficio de ambas partes, pero estos esfuerzos no necesariamente se dirigen a todos los clientes con el mismo nivel de intensidad. Investigaciones recientes han confirmado que la mayoría de las empresas tienen distintas jerarquías de clientes en términos de rentabilidad, y que estas jerarquías a menudo incluyen expectativas y necesidades de servicio diferentes. Según Valarie Zeithaml, Roland Rust y Katharine Lemon, es muy importante que las empresas de servicios entiendan las necesidades de los clientes con diferentes jerarquías de rentabilidad y que en consecuencia adapten sus niveles de servicio.²⁴

Así como es posible jerarquizar las categorías de los productos de servicio para que reflejen el nivel del valor incluido (vea el capítulo 7, pp. 190-191), se puede hacer lo mismo con grupos de clientes. En este caso es posible establecer jerarquías de clientes con respecto a los diferentes niveles de rentabilidad, de necesidades (incluyendo la sensibilidad ante variables como el precio, la comodidad y la rapidez) y de perfiles personales identificables, como los factores demográficos. Zeithaml, Rust y Lemon ilustran este principio por medio de una pirámide de cuatro niveles (figura 12.5).

- **Platino.** Estos consumidores representan un porcentaje muy pequeño de la base de clientes de una empresa, pero son usuarios frecuentes y aportan una porción importante de sus ganancias. Por lo general, este segmento es menos sensible al precio, pero espera niveles de servicio más altos y es probable que esté dispuesto a invertir y a probar nuevos servicios.
- **Oro.** La jerarquía de oro incluye a un porcentaje más grande de clientes que la jerarquía de platino, pero los clientes individuales aportan menos utilidades que los clientes platino, tienden a ser un poco más sensibles al precio y a comprometerse menos con la empresa.
- **Hierro.** Estos consumidores conforman el grupo más grande de la base de clientes. Su número le da a la empresa economías de escala. Por consiguiente, con frecuencia son tan importantes que le permiten a la empresa construir y mantener cierto nivel de capacidad e infraestructura necesario para atender bien a los clientes de oro y platino. Sin embargo, los clientes de hierro son sólo marginalmente redituables. Su nivel de negocios no es suficiente para garantizar un trato especial.
- **Plomo.** Los clientes de esta jerarquía tienden a generar pocas utilidades para una empresa, pero a menudo requieren del mismo nivel de servicio que los de hierro, lo que los convierte en un segmento de pérdidas ante la empresa.

Figura 12.5
La pirámide de los clientes



Fuente: Copyright © 2001, por The Regents of the University of California. Reproducido de *California Management Review*, Vol. 43, No. 4. Con permiso de The Regents.

PERSPECTIVAS DE SERVICIO 12.1

Jerarquización de los clientes de una agencia de investigación de mercados

Una agencia estadounidense de investigación de mercados jerarquizó a sus clientes para entenderlos mejor. La agencia definió a los *clientes platino* como cuentas grandes que no sólo estaban dispuestas a planear cierta cantidad de trabajo de investigación durante el año, sino que también podían comprometerse con la naturaleza, momento y ámbito de sus proyectos, lo que facilitaba a la agencia el manejo de la capacidad y la planeación del proyecto. Los costos de adquisición de los proyectos que se vendían a esos clientes sólo representaban del 2 al 5 por ciento del valor del proyecto (comparado con porcentajes de hasta el 25 por ciento para los clientes que requerían de un trabajo exhaustivo para las propuestas y el ofrecimiento de diferentes proyectos). Las cuentas platino también estaban más dispuestas a probar nuevos servicios y a adquirir un amplio rango de servicios de su proveedor preferido. Por lo general, estos clientes se sentían muy satisfechos con el trabajo de la agencia de investigación y estaban dispuestos a actuar como referencia para nuevos clientes potenciales.

Las *cuentas de oro* tenían un perfil similar al de los clientes platino, con excepción de que eran más sensibles al precio y estaban más inclinados a repartir su presupuesto con varias empresas. Aunque esas cuentas habían sido clientes durante muchos años, no estaban dispuestas a comprometer con anticipación su trabajo de investigación de un año, aun cuando la empresa de investigación fuera capaz de ofrecerles mejor calidad y un trato prioritario en la asignación de la capacidad.

Las *cuentas de hierro* gastaban cantidades moderadas en investigación y encargaban el trabajo con base en proyectos. Los costos de venta eran altos, porque estas empresas tendían a enviar solicitudes de ofertas (SDO) a varias compañías para todos sus proyectos. Buscaban el precio más bajo y a menudo no daban tiempo suficiente para que la empresa de investigación realizara un trabajo de buena calidad.

Las *cuentas de plomo* buscaban únicamente proyectos aislados y de bajo costo, que generalmente eran de naturaleza "rápida y sucia", daban pocas oportunidades a la empresa de investigación para añadir valor o para aplicar sus habilidades de manera apropiada. Los costos de venta eran elevados porque el cliente generalmente solicitaba presupuestos a varias compañías. Además, debido a que estas empresas no tenían experiencia en la realización de investigaciones y en el trabajo con agencias de investigación, la venta de un proyecto solía requerir de varias reuniones y múltiples revisiones de la propuesta. Las cuentas de plomo también necesitaban un alto mantenimiento, pues no entendían bien el trabajo de investigación; con frecuencia modificaban los parámetros y el ámbito del proyecto, entorpeciendo el avance, y luego esperaban que la agencia de investigación absorbiera el costo de cualquier rediseño, lo que disminuía aún más la rentabilidad del compromiso.

Fuente: adaptado de Valarie A. Zeithaml, Roland T. Rust y Katharine N. Lemon, "The Customer Pyramid: Creating and Serving Profitable Customers", *California Management Review*, 43, No. 4 (verano, 2001): 127-128.

Desde luego, las características precisas de las jerarquías de clientes varían de un tipo de negocio a otro, incluso de una empresa a otra. El apartado de Perspectivas de servicios 12.1 ofrece un ejemplo de la industria de la investigación de mercados.

Las jerarquías de clientes se basan en la rentabilidad y en las necesidades de servicio. En lugar de ofrecer el mismo nivel de servicio a todos los clientes, cada segmento recibe un nivel que se personaliza con base en sus requisitos y valor para la empresa. Por ejemplo, la jerarquía de platino recibe algunos beneficios exclusivos que no están disponibles para los otros segmentos. Por lo general, los niveles de beneficio para los clientes de platino y de oro se diseñan teniendo en mente la retención, puesto que estos clientes también son buscados por los competidores.

Se pueden hacer esfuerzos de marketing para fomentar un mayor volumen de compras subiendo el nivel del tipo de servicio utilizado o vendiendo servicios adicionales a cualquiera de las cuatro jerarquías. Sin embargo, estos esfuerzos pueden tener efectos diferentes en las cuatro jerarquías, porque sus necesidades, comportamiento de uso y patrones de gasto suelen ser muy distintos. En los segmentos donde ya se tiene un alto ingreso, la empresa se debe concentrar en cultivar, defender y retener a esos clientes, tal vez con el uso de programas de lealtad.²⁵

En el caso de los clientes de plomo, las opciones son lograr que pasen al segmento de hierro o terminar la relación con ellos. La deserción se puede lograr por medio de una combinación de estrategias, incluyendo tarifas base e incrementos de precios. La imposición de una tarifa mínima, que se elimina una vez que se genere cierto nivel de ganancias, puede animar a los clientes que utilizan a varios proveedores para consolidar sus transacciones con uno solo.

Es probable que haya oportunidades para disminuir los costos de servicio a esos clientes. Su comportamiento de consumo se puede moldear de tal manera que se reduzca el costo de atenderlos; por ejemplo, los cobros de transacciones a través de canales electrónicos pueden tener un precio más bajo que los canales manejados por el personal. Otra opción consiste en crear una plataforma de bajo costo con precios atractivos. En la industria de la telefonía celular, por ejemplo, a los usuarios poco frecuentes se les canaliza a paquetes de prepago, pues así la empresa no requiere enviar facturas o realizar cobros, lo cual también elimina el riesgo de deudas perdidas en este tipo de cuentas.

La conclusión de la relación con algunos clientes es una consecuencia lógica de que no vale la pena mantener relaciones con todos. Es probable que algunas relaciones ya no sean redituables para la empresa, porque le cuesta más mantenerlas que las utilidades que generan. Algunos clientes ya no se adaptan a la estrategia de la empresa, ya sea porque ésta ha cambiado o porque su comportamiento y sus necesidades se han modificado. Así como los inversionistas deben deshacerse de inversiones de bajos montos y los bancos eliminan los préstamos problemáticos, cada empresa de servicios necesita evaluar su portafolio de clientes de manera regular y considerar la posibilidad de terminar relaciones poco exitosas. Desde luego, los aspectos legales y éticos determinarán si es adecuado tomar una acción de este tipo.

Algunas veces los clientes son “despedidos” de inmediato (aunque también es importante considerar la posibilidad de un proceso legal). ING Direct es el modelo de comida rápida de la banca de consumo: es sumamente sencillo y práctico; sólo cuenta con un puñado de productos básicos y atrae a clientes de bajo mantenimiento con elevadas tasas de interés (su cuenta de ahorro Orange pagó 3.8 por ciento en enero de 2006, varias veces más que el promedio de la industria). Para compensar esa generosidad, su modelo de negocios obliga a sus clientes a realizar transacciones en línea, y el banco habitualmente termina relaciones con los clientes que no se ajustan a su modelo de negocios. Cuando un cliente llama demasiado (una llamada telefónica promedio de un cliente le cuesta al banco \$5.25) o solicita demasiadas excepciones a la regla, los vendedores del banco simplemente le dicen: “Mire, este servicio no es para usted. Necesita regresar a su banco comunitario y obtener el tipo de contacto con el que se siente cómodo”. Como resultado, el costo de ING Direct por cada cuenta es sólo una tercera parte del costo promedio de la industria.²⁶

Otros ejemplos de clientes “despedidos” son los estudiantes que son atrapados haciendo trampa en los exámenes o los miembros de un club campestre que abusan constantemente de las instalaciones o de otras personas. En algunos casos, la terminación de la relación puede ser de menor confrontación. Se sabe que algunos bancos que desean deshacerse de ciertos tipos de cuentas que ya no se ajustan a sus prioridades corporativas las venden a otros bancos (un ejemplo son los tarjetahabientes que reciben una carta por correo en donde se les dice que su cuenta ha sido transferida a otro emisor de tarjetas).

La satisfacción del cliente y la calidad del servicio son prerequisites de la lealtad

El fundamento de la verdadera lealtad reside en la satisfacción del cliente, donde la calidad del servicio es un elemento clave. Los clientes muy satisfechos, o incluso complacidos, tienen mayores probabilidades de convertirse en apóstoles leales de una empresa²⁷, de consolidar sus compras con un sólo proveedor y de difundir recomendaciones positivas. La insatisfacción, por otro lado, aleja a los clientes y es un factor clave para que se vayan con la competencia. Una investigación reciente demostró que el incremento de la satisfacción del cliente aumenta el valor de las acciones (vea el apartado Revelaciones de la investigación 12.1).

La relación de satisfacción y lealtad puede dividirse en tres zonas principales: deserción, indiferencia y afecto (figura 12.7). La *zona de deserción* se presenta con bajos niveles de satisfacción. Los clientes cambiarán de proveedor, a menos que los costos de ese cambio sean elevados o que no haya alternativas viables o convenientes. Los clientes muy insatisfechos se pueden convertir en “terroristas” al difundir una gran cantidad de comentarios negativos acerca del proveedor del servicio.²⁸ La *zona de indiferencia* se localiza en niveles intermedios de satisfacción. Aquí los clientes están dispuestos a cambiar de proveedor si encuentran una mejor alternativa. Por último, la *zona de afecto* se localiza a niveles muy altos de satisfacción, donde los clientes tienen una lealtad tan elevada que no buscan proveedores alternativos del servicio. Los clientes que halagan a la empresa en público y que la recomiendan a otros clientes se denominan “apóstoles”.

REVELACIONES DE LA INVESTIGACIÓN 12.1

Satisfacción del cliente y Wall Street: grandes ganancias y bajo riesgo

¿El nivel de satisfacción de los clientes de una empresa tiene alguna relación con el precio de sus acciones? Esta era una pregunta de investigación interesante que Claes Fornell y sus colaboradores deseaban responder. De manera más específica, examinaron si las inversiones en la satisfacción del cliente producían un mayor rendimiento de las acciones (vea la figura 12.6) y, de ser así, si este rendimiento estaba relacionado con mayores riesgos, tal como lo predice la teoría financiera. Los investigadores crearon dos portafolios de acciones y después midieron el rendimiento y los riesgos de las empresas en esos portafolios, comparados con las puntuaciones del American Customer Satisfaction Index (ACSI) de las empresas.

Los hallazgos son impresionantes, tanto para los gerentes como para los inversionistas. Fornell y sus colaboradores descubrieron que el índice ACSI estaba relacionado significativamente con el precio de las acciones de empresas individuales. Sin embargo, el simple hecho de publicar los datos más recientes sobre el índice ACSI no elevó de inmediato el precio de las acciones, como podría predecir una buena teoría de mercados. Al parecer, el rendimiento de las acciones tendía a ajustarse lentamente con el tiempo, mientras las empresas publicaban otros resultados (tal vez datos sobre ingresos u otros hechos “duros” que quizás también determinen la satisfacción del cliente), y esto generaba

un mayor rendimiento de las acciones. Este resultado representa una imperfección del mercado de valores, pero coincide con investigaciones de marketing que muestran que los clientes satisfechos aumentan el nivel y la estabilidad del flujo de efectivo.

Para los gerentes de marketing, los hallazgos de este estudio confirman que las inversiones (o “gastos” si habla con contadores) en la administración de las relaciones con los clientes, así como al flujo de efectivo que producen, son fundamentales para la creación de valor de la empresa y, por lo tanto, de los accionistas.

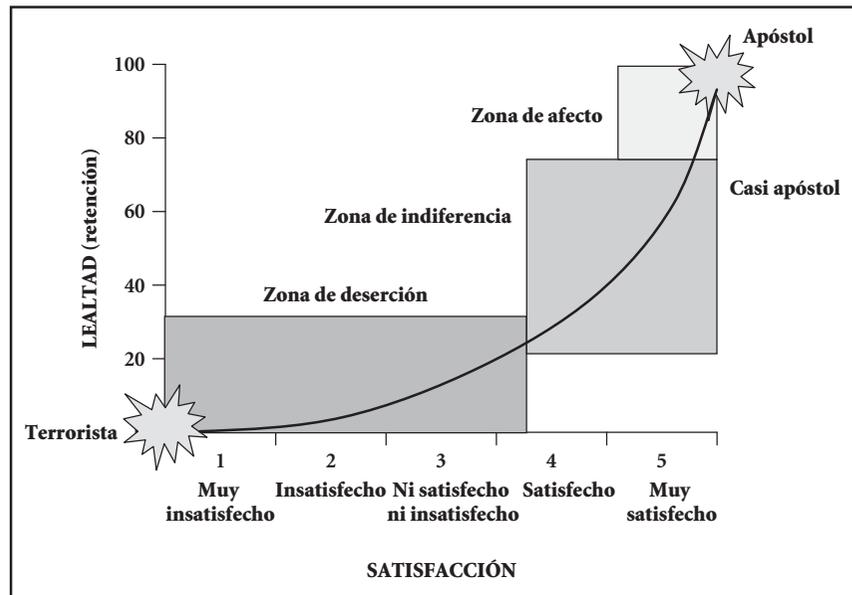
Aunque los resultados son convincentes, tenga cuidado si desea explotar esta aparente ineficiencia del mercado e invertir en empresas que muestren grandes incrementos en la satisfacción del cliente en publicaciones futuras del índice ACSI, ¡sus amigos financieros le dirán que los mercados eficientes aprenden rápido! Usted aprenderá que esto ha ocurrido cuando los precios de las acciones cambian en respuesta a las publicaciones del índice ACSI. Si desea conocer más acerca del ACSI, consulte www.theacsi.org.

Fuente: Claes Fornell, Sunil Mithas, Forrest V. Morgeson III y M. S. Krishnan, “Customer Satisfaction and Stock Prices: High Returns, Low Risk”, *Journal of Marketing*, 70 (enero, 2006): 3-14.

Figura 12.6 ¿Los datos de satisfacción de los clientes sirven para sobresalir en el mercado?



Figura 12.7
La relación entre la satisfacción y la lealtad del cliente



Fuente: "The Customer Satisfaction-Loyalty Relationship", de Thomas O. Jones y W. Earl Sasser Jr., "Why Satisfied Customers Defect", *Harvard Business Review*, nov-dic, 1995: 91. Reproducido con permiso de Harvard Business School.

CREACIÓN DE VÍNCULOS DE LEALTAD

¿Qué hace que los clientes sean leales a una empresa y de qué manera los mercadólogos pueden incrementar su lealtad? En esta sección primero revisamos cuáles son los impulsores comunes de lealtad de los clientes, y después exploramos la forma en que las empresas pueden crear o mejorar tales impulsores de la lealtad.

¿Cómo perciben los clientes los beneficios de la relación?

Las relaciones crean valor para los consumidores individuales a través de factores tales como la inspiración de mayor confianza, la oferta de beneficios sociales y el ofrecimiento de un tratamiento especial (vea el apartado Revelaciones de la investigación 12.2). En un contexto de servicios entre negocios, las relaciones dependen principalmente de la calidad de las interacciones entre los individuos de cada una de las empresas, y las compañías de servicios necesitan tener cuidado para comunicar los beneficios importantes a las personas correctas en la organización del cliente, porque a menudo las decisiones de compra se toman de manera conjunta. Conforme las relaciones se fortalecen con el tiempo, los empleados del proveedor de servicios adoptan el papel de un departamento subcontratado y toman decisiones críticas en nombre de su cliente.²⁹

Estrategias para desarrollar vínculos de lealtad con los clientes

Como se muestra en el círculo de la lealtad de la figura 12.4, tener un portafolio con el segmento correcto de clientes, atraer a los clientes adecuados, jerarquizar el servicio y entregar altos niveles de satisfacción conforman una base sólida para crear lealtad. Sin embargo, las empresas pueden hacer otras cosas para establecer vínculos más estrechos con sus clientes. Algunas estrategias específicas son la intensificación de la relación a través de ventas adicionales y ventas en paquete, así como la creación de recompensas por lealtad y vínculos sociales, estructurales y personalizados de mayor nivel.³⁰

Intensificación de la relación

Para vincular más a los clientes con la empresa, una estrategia efectiva consiste en intensificar la relación por medio de la venta de paquetes o de servicios complementarios. Por ejemplo, los bancos

REVELACIONES DE LA INVESTIGACIÓN 12.2

Cómo perciben los clientes los beneficios de las relaciones en las industrias de servicios

¿Cuáles beneficios perciben los clientes que recibirán de una relación de largo plazo con una empresa de servicios? Investigadores que buscaban la respuesta a esta pregunta llevaron a cabo dos estudios. El primero consistió de entrevistas detalladas con 21 individuos de una muestra representativa con diversos antecedentes. Se les pedía que identificaran proveedores de servicios que utilizaran de manera habitual y que comentaran y analizaran cualquier beneficio que recibían por el hecho de ser un cliente habitual. Algunos de los comentarios fueron los siguientes.

- “Él me agrada (un estilista)... Es una persona divertida y siempre hace muchas bromas. Ahora es una especie de amigo para mí”.
- “Sé lo que recibo. Sé que si acudo al restaurante al que voy regularmente, en lugar de probar todos los nuevos restaurantes, la comida será buena”.
- “A menudo recibo un descuento en el precio. De vez en cuando, en la panadería que visito en las mañanas me regalan un bizcocho y me dicen: ‘Usted es un buen cliente, hoy va por nuestra cuenta’”.
- “Podemos obtener un servicio mejor que los clientes esporádicos... Seguimos acudiendo al mismo taller de reparación de automóviles porque ya conocemos al dueño de manera personal, y él... siempre nos atiende”.
- “Una vez que las personas se sienten cómodas no quieren ir con otro dentista; ya no desean probar ni visitar a otro”.

Después de evaluar y clasificar los comentarios, los investigadores diseñaron un segundo estudio en el que reunieron 299 cuestionarios de encuesta. A los participantes se les pidió que eligieran a un proveedor de servicios específico con el que hubieran establecido una fuerte relación.

Luego se les pedía que evaluaran el grado en que recibían cada uno de los 21 beneficios (derivados del análisis del primer estudio), como resultado de su relación con el proveedor específico que habían identificado. Por último, se les solicitó que evaluaran la importancia que tales beneficios tenían para ellos.

El análisis factorial de los resultados mostró que la mayoría de los beneficios que los clientes obtenían de las relaciones se podrían agrupar en tres categorías. La primera y la más importante incluyó lo que los investigadores denominaron beneficios de confianza, seguidos por los beneficios sociales y un trato especial.

- Los *beneficios de confianza* incluyeron la sensación de los clientes de que en una relación establecida había menos riesgo de que algo saliera mal, la confianza en un desempeño correcto, la posibilidad de confiar en el proveedor, menor ansiedad al hacer compras, saber qué es lo que se puede esperar y la recepción del nivel más alto de servicio de la empresa.
- Los *beneficios sociales* se referían al reconocimiento mutuo entre los clientes y los empleados, ser conocido por nombre y por la amistad con el proveedor del servicio y gozar de ciertos aspectos sociales de la relación.
- Los *beneficios de un trato especial* incluían mejores precios, descuentos en negocios especiales que no estaban disponibles para la mayoría de los clientes, servicios adicionales, atención prioritaria cuando había una fila de espera y un servicio más rápido del que recibían la mayoría de los clientes.

Fuente: Kevin P. Gwinner, Dwayne D. Gremler y Mary Jo Bitner, “Relational Benefits in Services Industries: The Customer’s Perspective”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26, No. 2 (1998): 101-114.

buscan vender tantos productos financieros a un cuentahabiente o una familia como le sea posible. Una vez que una familia tiene cuenta de cheques, tarjeta de crédito, cuenta de ahorros, cuenta de seguridad, préstamo para automóvil, una hipoteca, etc., con el mismo banco, la relación es tan profunda que el cambio a otro banco se convierte en un proceso muy complicado y poco probable, a menos que, desde luego, el cliente se sienta sumamente insatisfecho.

Los clientes se benefician al consolidar las compras de varios servicios con el mismo proveedor, debido a que pueden realizar sus transacciones en una sola visita y a que podrían obtener niveles más altos de servicio o una mayor jerarquía de servicio porque realizan un mayor volumen de negocios con la empresa.

Vínculos basados en recompensas

Dentro de una categoría competitiva de productos, los gerentes reconocen que pocos clientes compran de manera consistente la misma marca, especialmente cuando la prestación del servicio implica transacciones de naturaleza discreta (como la renta de un automóvil) y no de naturaleza continua (como en la cobertura de los seguros). En muchos casos los consumidores son leales a varias marcas, mientras que rechazan otras (lo que en ocasiones se describe como “lealtad polígama”). En estas situaciones, la meta del marketing es fortalecer la preferencia del cliente por una marca sobre las demás, y los programas de lealtad bien diseñados aseguran mayor lealtad y mayores ingresos.³¹

Los incentivos que ofrecen recompensas con base en la frecuencia de compra, el valor de la compra o una combinación de ambos representan un nivel básico de vinculación con el cliente. Los vínculos basados en recompensas pueden ser económicos o no económicos. Los vínculos económicos se establecen cuando los clientes leales son recompensados con incentivos que tienen un valor económico, como descuentos en las compras o recompensas de programas de lealtad, como las millas para los viajeros frecuentes o los programas de devolución de efectivo que brindan algunos emisores de tarjetas de crédito. Las recompensas no económicas ofrecen a los clientes un beneficio o valor que no puede traducirse directamente en términos monetarios. Algunos ejemplos son la atención prioritaria a los miembros de programas de lealtad en listas de espera y en las filas de los centros de atención, así como el acceso a servicios especiales. Algunas aerolíneas otorgan beneficios como mayor peso de equipaje, prioridad en la mejora del servicio, acceso a salas de descanso en los aeropuertos y otras ventajas a sus pasajeros frecuentes, aun cuando viajen únicamente en la clase económica. Las recompensas de lealtad informales, que en ocasiones se dan en negocios pequeños, pueden adoptar la forma de un pequeño obsequio para los clientes habituales como agradecimiento por su preferencia.

Algunas recompensas intangibles importantes son el reconocimiento especial y el agradecimiento. Los clientes valoran la atención adicional que se da a sus necesidades. Además, aprecian la garantía de servicio implícita que ofrecen las membresías de alta jerarquía, incluyendo el esfuerzo por satisfacer solicitudes especiales. Uno de los objetivos de los vínculos basados en las recompensas es motivar a los clientes para que consoliden sus compras con un proveedor o al menos lograr que se convierta en el proveedor preferido. Los programas de lealtad por niveles a menudo proporcionan incentivos directos a los clientes para que pasen al siguiente nivel de membresía. Sin embargo, los programas de lealtad basados en recompensas son relativamente fáciles de copiar por otros proveedores y pocas veces brindan una ventaja competitiva duradera. En contraste, los vínculos de nivel más alto que analizamos a continuación tienden a ser más permanentes.

Vínculos sociales

¿Ha notado que su estilista favorito le habla por su nombre cuando acude a realizarse un corte de pelo o que le pregunta por qué no lo ha visto durante tanto tiempo o que espera que todo haya salido bien en su largo viaje de negocios? Los vínculos sociales se basan en relaciones personales entre los proveedores y los clientes. De manera alternativa, pueden reflejar el orgullo y la satisfacción de tener una membresía en una organización. Los vínculos sociales son más difíciles de establecer que los vínculos económicos y su formación requiere de mucho tiempo; por esa razón es más difícil que otros proveedores logren la misma relación con el mismo cliente. La empresa que ya logró crear vínculos sociales con sus clientes tiene mayores probabilidades de retenerlos a largo plazo. Cuando los vínculos sociales abarcan relaciones compartidas o experiencias entre clientes, como en los clubes campestres o en ambientes educativos, se pueden convertir en un importante impulsor de la lealtad para la empresa.³²

Vínculos personalizados

Los vínculos personalizados se crean cuando el proveedor logra proporcionar un servicio a la medida a sus clientes leales. Por ejemplo, los empleados de Starbucks[®] deben conocer las preferencias de sus clientes habituales y personalizar su servicio (figura 12.8). El marketing individualizado es una forma más especializada de personalización, en la que a cada individuo se le trata como un segmento en sí mismo.³³ Muchas grandes cadenas de hoteles aseguran las preferencias de sus clientes a través de las bases de datos de sus programas de lealtad, de manera que cuando un cliente llega al hotel, descubre que ya anticiparon sus necesidades individuales, desde sus bebidas y bocadillos preferidos en el minibar, hasta el tipo de almohada que le gusta y el periódico que prefiere recibir en la mañana. Cuando un cliente se acostumbra a este servicio especial le resulta difícil adaptarse a otro proveedor de servicios que no pueda personalizar el servicio (al menos de manera inmediata, porque el nuevo proveedor necesita tiempo para conocer sus necesidades).

Vínculos estructurales

Los vínculos estructurales se observan principalmente en los ambientes entre negocios y buscan estimular la lealtad por medio de relaciones estructurales entre el proveedor y el cliente. Algunos ejemplos son las inversiones conjuntas y el intercambio de información, procesos y equipo. Los vínculos estructurales también se pueden crear en un ambiente de negocios entre una empresa y un cliente. Por ejemplo, algunas aerolíneas han introducido el registro por medio del servicio de mensaje corto (SMC) y alertas por correo electrónico SMC sobre la hora de llegada y salida de vuelos, para que los

Figura 12.8
A los empleados de Starbucks' se les motiva para conocer las preferencias de sus clientes



viajeros nos tengan que perder tiempo esperando en el aeropuerto cuando hay retrasos. Algunas empresas de renta de automóviles ofrecen a los viajeros la oportunidad de crear páginas personalizadas en su sitio web, en donde pueden revisar los detalles de viajes anteriores, incluyendo el tipo de automóviles, la cobertura del seguro, etc. Esto simplifica y acelera la tarea de nuevas reservaciones. Una vez que los clientes han integrado su manera de hacer las cosas con los procesos de la empresa, se crean vínculos estructurales que relacionan a los clientes con la empresa y que hacen más difícil que los competidores los atraigan.

¿Se ha dado cuenta de que, mientras que estos vínculos relacionan más estrechamente a un cliente con la empresa, en combinación también proporcionan los beneficios sociales, de confianza y de trato especial que los clientes desean (remítase al apartado Revelaciones de la investigación 12.1)? En general, los vínculos no funcionan bien a menos que también generen un valor para el cliente.

Creación de vínculos con el cliente por medio de las relaciones de membresía y los programas de lealtad

Las transacciones discretas, en las que cada uso implica un pago al proveedor del servicio por parte de un cliente esencialmente "anónimo", son típicas de los servicios como el transporte, los restaurantes, las salas de cine y las reparadoras de calzado. El problema para los comerciantes de este tipo de servicios es que generalmente están menos informados acerca de sus clientes y del uso que cada uno hace del servicio, que los comerciantes de las organizaciones que manejan membresías. Los gerentes de negocios que venden transacciones discretas deben hacer un mayor esfuerzo para establecer relaciones. En los negocios pequeños, como los salones de belleza, los clientes frecuentes son recibidos (o deberían serlo) como consumidores "habituales", donde siempre se recuerdan sus preferencias y necesidades. El hecho de mantener registros formales de las necesidades, preferencias y del comportamiento de compra de los clientes es útil incluso para las empresas pequeñas, porque sirve para que los empleados no tengan que plantear las mismas preguntas en cada prestación del servicio, para personalizar lo que se entrega a cada cliente y para que la empresa anticipe necesidades futuras.

Transformación de transacciones discretas en relaciones de membresía

En las grandes empresas, que cuentan con enormes bases de clientes, las transacciones se pueden transformar en relaciones por medio de la implementación de programas de lealtad con recompensas, los cuales requieren que los clientes soliciten tarjetas de membresía con las que se pueden registrar

las transacciones y comunicar las preferencias de los clientes al personal de contacto. En el caso de los negocios que se basan en transacciones, los programas de lealtad con recompensas se vuelven necesarios para implementar las estrategias que estudiamos sobre el círculo de la lealtad.

Además de las aerolíneas y de los hoteles, cada vez más empresas de servicios, que van desde los vendedores al detalle (como tiendas departamentales, supermercados, librerías y gasolineras) hasta los proveedores de telecomunicaciones, cadenas de cafeterías, servicios de mensajería y cadenas de cines, ya han lanzado o están por lanzar programas de recompensas similares en respuesta a la creciente competencia de sus mercados. Aunque algunos proporcionan sus propias recompensas, como mercancía gratuita, la entrega de un mejor automóvil o habitaciones de hotel gratuitas en centros vacacionales, muchas empresas denominan sus premios en millas, que pueden ser acreditadas a un programa seleccionado de pasajeros frecuentes. En resumen, las millas aéreas se han convertido en una moneda promocional de ese sector de servicios. El apartado de La mejor práctica en acción 12.2 describe la forma en que British Airways ha diseñado su Executive Club.

También es probable que los clientes se sientan frustrados con los programas de recompensas, de manera que en lugar de crear lealtad y buena voluntad actúan como una fuente de insatisfacción. Esto ocurre, por ejemplo, cuando los clientes se sienten excluidos de un programa de recompensas debido a saldos o volúmenes de negocios bajos, si no pueden canjear sus puntos de lealtad por fechas de bloqueo durante los periodos de alta demanda, si se considera que las recompensas tienen poco o ningún valor y si los procesos de canje son engorrosos y tardados.³⁴

Desde luego, incluso los programas de recompensas bien diseñados no son suficientes para retener a los clientes más deseables de la empresa. Si usted y otros clientes se sienten insatisfechos con la calidad del servicio o creen que podrían obtener mejor valor de un servicio menos costoso, es probable que se vuelvan desleales con rapidez. Ningún negocio que haya instituido un programa de recompensas para los usuarios frecuentes puede darse el lujo de perder de vista sus metas generales de ofrecer un servicio de alta calidad y un buen valor con respecto al precio y otros costos en los que incurren los clientes.³⁵

Uno de los riesgos asociados con el hecho de concentrarse en el fortalecimiento de relaciones con clientes de alto valor es que el servicio de la empresa a otros clientes podría deteriorarse. En la lectura "Por qué apesta el servicio" (pp. 471-477), Diane Brady explora los aspectos negativos de la estratificación de los clientes.

La percepción que tienen los clientes de los programas de lealtad con recompensas

Una investigación reciente en la industria de las tarjetas de crédito sugiere que los programas de lealtad fortalecen la percepción que tienen los clientes de la proposición de valor y que incrementan los ingresos debido a un menor número de deserciones y a niveles más altos de uso.³⁶ Para evaluar el potencial de un programa de lealtad y alterar los patrones normales de comportamiento, Grahame Dowling y Mark Uncles plantean que los mercadólogos necesitan examinar tres efectos psicológicos:³⁷

- ***Lealtad de marca contra lealtad de trato.*** ¿A qué grado los clientes son leales al servicio básico (o marca) más que al propio programa de lealtad? Los mercadólogos se deben concentrar en los programas de lealtad que apoyan directamente la proposición de valor y el posicionamiento del producto en cuestión.
- ***El valor que los compradores dan a las recompensas.*** Varios elementos determinan el valor que tiene un programa de lealtad para los clientes: **1.** el valor en efectivo de las recompensas canjeables (si los clientes tuvieran que comprarlas); **2.** el rango de opción entre las recompensas, por ejemplo, una selección de regalos en lugar de un solo regalo; **3.** el valor que asigna el cliente a las recompensas, un artículo exótico que el consumidor no compraría de manera habitual puede ser más atractivo que una devolución de efectivo; **4.** si la cantidad de uso requerido para obtener una recompensa la ponen al alcance de cualquier consumidor; **5.** la facilidad de uso del programa y del canje de la recompensa, y **6.** los beneficios psicológicos que resultan de la acumulación de puntos y del hecho de pertenecer al programa.
- ***Momento del canje.*** ¿Qué tan rápido los clientes pueden obtener los beneficios de participar en el programa de recompensas? La postergación de la gratificación tiende a disminuir el atractivo de un programa de lealtad. Una solución consiste en enviar a los clientes estados de cuenta periódicos, que les indiquen su progreso hacia la obtención de una recompensa específica y promocionar las recompensas que pueden obtener al alcanzar esa meta.

LA MEJOR PRÁCTICA EN ACCIÓN 12.2

El valor gratificante del uso, no sólo de la frecuencia, en British Airways

A diferencia de algunos programas de pasajeros frecuentes, en los que el uso de los clientes se mide simplemente en millas, los miembros del Executive Club de British Airways (BA) reciben *millas aéreas* que pueden canjear por viajes y *puntos* para obtener un nivel de viajero de plata u oro. Con la firma del convenio OneWorld con American Airlines, Qantas, Cathay Pacific y otras aerolíneas, los miembros del Executive Club también ganan millas (y en ocasiones puntos) por volar con estas empresas.

Como se muestra en la tabla 12.A, los tarjetahabientes de plata y oro reciben beneficios especiales, como reservaciones prioritarias y un nivel superior de servicio en tierra. Por ejemplo, incluso si un tarjetahabiente de oro viaja en la clase económica, recibe un trato de primera clase al registrarse y en la sala de espera de los aeropuertos. Sin embargo, mientras que las millas se pueden acumular hasta por tres años (después de este tiempo expiran), el nivel de la jerarquía sólo es válido los 12 meses posteriores a la obtención de la membresía. En resumen, el derecho a los privilegios debe ganarse nuevamente cada año. El objetivo del otorgamiento de una jerarquía (que no es exclusivo de BA) consiste en motivar a los pasajeros que tienen varias opciones a que viajen exclusivamente en British Airways, en lugar de que participen en varios programas de pasajeros frecuentes y reúnan millas en todos ellos. Pocos pasajeros viajan con tanta frecuencia como para obtener los beneficios de la jerarquía de oro (o su equivalente) en más de una aerolínea. No obstante, una de las recompensas de esa jerarquía es la posibilidad de utilizar las salas de espera y otros servicios de las aerolíneas que pertenecen al mismo convenio internacional (como OneWorld).

La asignación de puntos también varía de acuerdo con la clase de servicio. BA trata de reconocer el gasto en boletos más caros con recompensas proporcionalmente mejores. Los viajes más largos otorgan más puntos que los viajes cortos (un viaje doméstico o corto en Europa, en la clase económica, produce 15 puntos, un viaje trasatlántico 60 y un viaje del Reino Unido a Australia 100 puntos). Sin embargo, los boletos con grandes descuentos generalmente proporcionan menos millas y no suman puntos. Para recompensar la compra de boletos de mayor precio, los pasajeros ganan el doble de puntos de la tarifa económica si viajan en el club (clase de negocios) y el triple si viajan en primera clase.

Con el fin de motivar a los tarjetahabientes de plata y oro para que sigan siendo leales, BA ofrece incentivos a los miembros del Executive Club para que mantengan su jerarquía (o pasen del nivel de plata al de oro). Los tarjetahabientes de plata reciben un bono del 25 por ciento en todas las millas aéreas, sin importar la clase del servicio, y los tarjetahabientes de oro reciben un bono del 50 por ciento. En otras palabras, no conviene distribuir las millas en varios programas de pasajero frecuente.

A pesar de que la aerolínea no promete mejoras complementarias en la jerarquía, los miembros del Executive Club de BA tienen más probabilidades de recibir este tipo de invitaciones que los demás pasajeros, y a menudo se toma en cuenta el nivel del cliente. A diferencia de muchas aerolíneas, BA tiende a limitar las mejoras a situaciones de sobreventa de una clase más baja, en lugar de permitir que los pasajeros frecuentes crean que pueden planear la compra de un boleto menos costoso y que automáticamente recibirán un asiento mejor.

Tabla 12.A Beneficios que ofrece British Airways a sus pasajeros más valiosos

BENEFICIO	MIEMBROS DE LA JERARQUÍA DE PLATA	MIEMBROS DE LA JERARQUÍA DE ORO
Reservaciones	Línea telefónica exclusiva para clientes de plata	Línea telefónica exclusiva para clientes de oro
Garantía de reservación	Si el vuelo está lleno, se le garantiza un asiento en la clase económica cuando se reserva un boleto de precio completo con por lo menos 24 horas de anticipación	Si el vuelo está lleno, se le garantiza un asiento en la clase económica cuando se reserva un boleto de precio completo con por lo menos 24 horas de anticipación
Prioridad en lista de espera y en reserva	Mayor prioridad	La mayor prioridad
Notificación anticipada de retrasos de más de cuatro horas en Estados Unidos o Canadá	Sí	Sí
Mostrador de registro	Club (si viaja en la clase económica)	Primero (si viajan en la clase de club o en la clase económica)
Acceso a sala de espera	Sala de espera de salida del club para el pasajero y un invitado, sin importar la clase del viaje	Sala de espera de salida de primera clase para el pasajero y un invitado, sin importar la clase del viaje; uso de las salas de espera de llegada si viaja en clase económica; acceso a la sala de espera en cualquier momento, incluso si no viaja en vuelos intercontinentales de BA
Abordaje preferencial	Puede abordar el avión cuando lo desee	Puede abordar el avión cuando lo desee
Ayuda de servicios especiales		Solución de problemas que no están al alcance de los otros viajeros de BA
Millas aéreas bonificadas	+25%	+50%
Mejora para dos		Mejora sin costo al siguiente nivel para el miembro y un acompañante después de haber acumulado 2,500 puntos de esa jerarquía en un año; otra mejora para dos después de haber acumulado 3,500 puntos el mismo año. Si se acumulan 4,500 puntos en un año puede otorgar a otra persona una tarjeta Silver Partner

Fuente: British Airways Executive Club, www.britishairways.com/travel/ecbenftgold/public/en_us, revisado en enero de 2006.

ESTRATEGIAS PARA DISMINUIR LA DESERCIÓN DE LOS CLIENTES

Hasta ahora hemos estudiado los impulsores de la lealtad y las estrategias para vincular de manera más estrecha a los clientes con la empresa. Un método complementario consiste en entender los aspectos que motivan la deserción de los clientes, también llamada abandono de los clientes, y trabajar para eliminar o reducir tales motivadores.

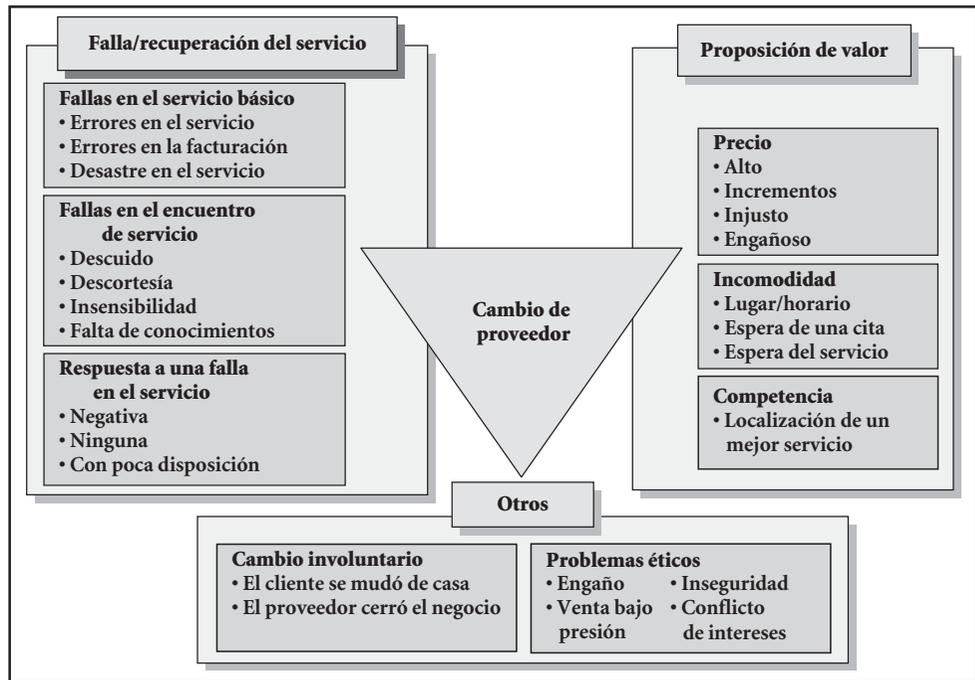
Análisis de la deserción de los clientes y supervisión de las cuentas en disminución

El primer paso consiste en entender las razones por las que los clientes cambian de proveedor. Susan Keaveney realizó un estudio a gran escala en un amplio rango de servicios y descubrió varias razones importantes por las que los clientes recurren a otro proveedor³⁸ (figura 12.9). El 44 por ciento de los encuestados mencionó fallas en el servicio básico como la principal razón para el cambio; el 34 por ciento aludió a encuentros de servicio poco satisfactorios; el 30 por ciento habló de precios altos, engañosos o injustos; el 21 por ciento se refirió a la incomodidad en términos del tiempo, lugar o retrasos, y el 17 por ciento mencionó una mala respuesta ante fallas en el servicio. Muchas personas afirmaron que la decisión de cambiar es el resultado de incidentes interrelacionados, como una falla en el servicio seguida por una recuperación insatisfactoria del mismo.

En la industria de la telefonía celular, las empresas realizan lo que se denomina *diagnóstico de deserción*, que incluye el análisis de datos sobre clientes que han desertado o que han disminuido sus compras, entrevistas de salida (el personal del centro de atención a menudo plantea unas cuantas preguntas cuando un cliente cancela una cuenta para entender mejor las razones de su deserción) y entrevistas exhaustivas de antiguos clientes por medio de una agencia de investigación externa, lo cual generalmente ofrece información más detallada sobre los aspectos que determinan la deserción.³⁹

Muchas operaciones del servicio de telefonía móvil utilizan *sistemas de alerta de deserción*, los cuales supervisan la actividad de cuentas individuales con el objetivo de predecir un cambio inminente de proveedor. Las cuentas que están en riesgo se marcan y se realizan esfuerzos para retener al cliente, como el envío de un cupón y/o de un representante de servicio para verificar el estado de la relación con el cliente e iniciar acciones correctivas en caso necesario.

Figura 12.9
¿Qué motiva a los clientes a cambiar de empresa de servicios?



Fuente: adaptado de Susan M. Keaveney, "Customer Switching Behavior in Service Industries: An Exploratory Study", *Journal of Marketing*, 59 (abril, 1995): 71-82.

PERSPECTIVAS DE SERVICIO 12.2

El manejo de la deserción salió mal

America Online (AOL) accedió a pagar 1.25 millones de dólares en multas y costos, y a cambiar algunas de las prácticas de servicio a sus clientes para resolver una investigación realizada por el estado de Nueva York. La oficina del fiscal general del estado tenía las quejas de alrededor de 300 suscriptores de AOL, que acusaban a esta empresa de ignorar sus demandas de cancelación del servicio y de la suspensión de los cobros.

¿Qué salió mal? AOL había estado recompensando a los empleados de su centro de atención telefónica por “salvar” a los clientes que llamaban para cancelar su servicio. Los empleados podían obtener bonos altos si eran capaces de disuadir a la mitad o más de esos clientes para que permanecieran con la empresa. Como afirma la oficina del fiscal general, tal vez esto provocó que los empleados de

AOL le dificultaran a los clientes la cancelación del servicio. Como respuesta, AOL accedió en un acuerdo de registrar las solicitudes de cancelación del servicio y a permitir que fueran verificadas por un tercero; también accedió a rembolsar hasta el equivalente a cuatro meses de servicio a todos los suscriptores de Nueva York que reclamaban que sus solicitudes de cancelación habían sido ignoradas (AOL no admitió ninguna mala acción en el acuerdo). El fiscal general, Eliot Spitzer, declaró lo siguiente: “Este acuerdo sirve para asegurarnos de que AOL luche por mantener a sus clientes por medio de un servicio de calidad y no con programas ocultos de retención”.

Fuente: adaptado de The Associated Press, “AOL to Pay \$1.25M to Settle Spitzer Probe”, *USA Today*, 25 de agosto de 2005: 5B.

Solución de los impulsores de la deserción

Los hallazgos de Keaveney destacan la importancia de resolver algunos impulsores genéricos de la deserción por medio de la prestación de un servicio de calidad (vea el capítulo 14), de la disminución de las incomodidades y de otros costos no monetarios, así como de la fijación justa y transparente de precios (capítulo 5). Además de estos impulsores genéricos, a menudo también hay impulsores específicos de las industrias. Por ejemplo, la sustitución del equipo es una razón por la que los suscriptores de los servicios de telefonía celular terminan con una relación existente, pues los nuevos planes de suscripción incluyen equipos nuevos con importantes subsidios. Para evitar la deserción relacionada con el equipo muchos proveedores ahora ofertan programas de sustitución de equipo, en los que entregan a sus suscriptores equipos nuevos con grandes descuentos a intervalos regulares. Algunos proveedores incluso ofrecen equipos sin costo a los clientes de alto valor o a cambio de puntos obtenidos por la lealtad.

Además de estas medidas preventivas de retención, muchas empresas también utilizan medidas reactivas, que incluyen personal de atención telefónica especialmente entrenado, los denominados *equipos de salvación*, que tratan con los clientes que desean cancelar sus cuentas. La labor principal de los empleados de los equipos de salvación consiste en escuchar las necesidades y problemas de los clientes y tratar de resolverlos con el objetivo de retenerlos. Sin embargo, es necesario ser cuidadoso con respecto a la forma en que se recompensa a los equipos de salvación (vea el apartado de Perspectivas de servicio 12.2).

Implementación de procedimientos efectivos para el manejo de quejas y recuperación del servicio

El manejo efectivo de las quejas y la recuperación de un servicio de excelencia son cruciales para evitar que los clientes insatisfechos cambien de proveedor. Esto implica facilitar a los clientes la comunicación de sus problemas a la empresa y después responder con una firme recuperación del servicio. En el capítulo 13 estudiaremos con detalle la manera de hacer esto con eficacia.

Incremento de los costos del cambio

Otra forma de reducir la deserción consiste en incrementar las barreras para realizar el cambio. Muchos servicios aplican costos de cambio naturales (por ejemplo, a los clientes les cuesta mucho trabajo cambiar su cuenta bancaria principal, especialmente cuando muchas deudas directas, créditos y otros servicios relacionados están vinculados a esa cuenta, además de que muchos clientes no están dispuestos a aprender acerca de los productos y procesos de un nuevo proveedor).⁴⁰

También se pueden crear costos de cambio al instituir sanciones contractuales, como las tarifas de transferencia que cobran algunas agencias de bolsa por cambiar acciones y bonos a otra institución financiera. Sin embargo, las empresas deben tener cuidado para evitar que los clientes se sientan secuestrados. La empresa que tiene muchas barreras para el cambio y un servicio de mala calidad podría provocar actitudes negativas y una mala comunicación de boca en boca. “En cierto momento ocurre la gota que derrama el vaso y el cliente que antes permanecía inactivo pensará que ya tuvo suficiente” y cambiará de proveedor del servicio.⁴¹

ARC: ADMINISTRACIÓN DE LA RELACIÓN CON EL CLIENTE

Desde hace tiempo los proveedores de servicios entienden el poder de la administración de la relación con el cliente, y ciertas industrias la han aplicado durante décadas. Algunos ejemplos son la tienda de abarrotes de la esquina, el taller de reparación de automóviles del barrio y los proveedores de servicios bancarios que poseen clientes con un alto valor neto. Sin embargo, si menciona el término ARC, lo primero que viene a la mente son sistemas complejos y costosos de infraestructura de TI, proveedores de ARC como SAP, Siebel Systems (figura 12.10) y Oracle. No obstante, en realidad ARC implica a todo el proceso por medio del cual se establecen y mantienen las relaciones con los clientes. Este proceso debe considerarse un facilitador de la implementación exitosa del círculo de la lealtad. Exploremos primero los sistemas de ARC, antes de pasar a una perspectiva más estratégica.

Objetivos comunes de los sistemas ARC

Muchas empresas tienen grandes cantidades de clientes (en ocasiones millones), diferentes puntos de contacto (por ejemplo, cajeros, personal de atención telefónica, máquinas de autoservicio y páginas web), en distintas ubicaciones geográficas. En una sola instalación grande es poco probable que un cliente sea atendido por el mismo personal de contacto en dos visitas consecutivas. En estas situaciones, los gerentes han carecido históricamente de las herramientas para practicar el marketing de relación. Sin embargo, en la actualidad los sistemas ARC actúan como un facilitador al capturar la información de los clientes y difundirla a los diversos puntos de contacto.

Desde la perspectiva del cliente, los sistemas ARC bien implementados pueden ofrecer una interfase unificada que permite la personalización. Esto significa que en cada transacción las personas que atienden al cliente tienen a la mano los detalles relevantes de su cuenta, el conocimiento sobre las preferencias y transacciones pasadas o la historia de un problema de servicio. Esto produciría una mejora importante del servicio y un mayor valor para el cliente.

Desde la perspectiva de la empresa, los sistemas ARC le permiten entender, segmentar y clasificar mejor a su base de clientes, dirigir mejor las promociones y hacer ventas complementarias, e incluso implementar sistemas de alerta de deserción que indiquen si un cliente está en peligro de cambiar de proveedor.⁴² El apartado Perspectivas de servicio 12.3 resalta algunas aplicaciones comunes de la ARC.

¿Qué incluye una estrategia exhaustiva de ARC?

En lugar de considerar a la ARC como una tecnología, manejamos una perspectiva más estratégica que se enfoca en el desarrollo y administración rentables de las relaciones con el cliente. La figura 12.11 muestra un esquema integrado de cinco procesos fundamentales de una estrategia de ARC.⁴³

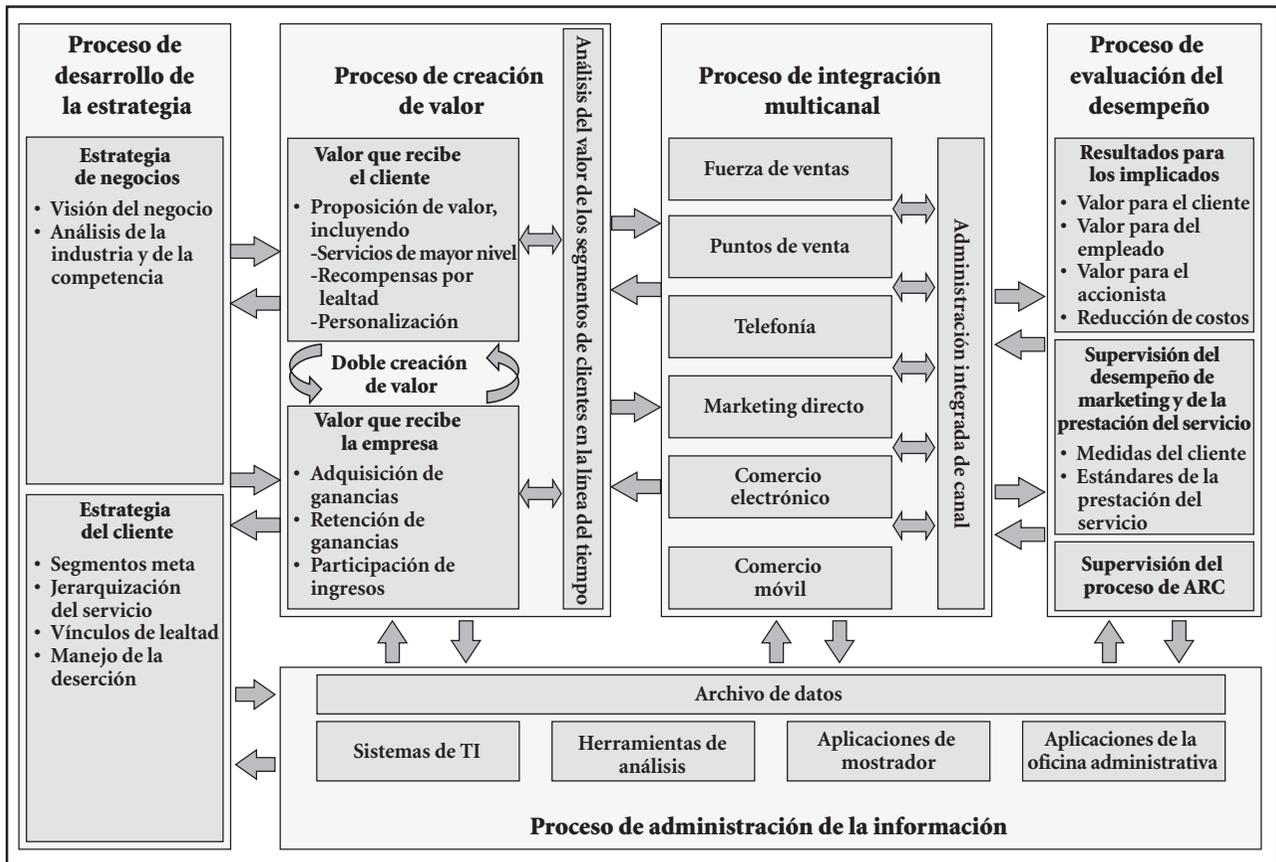
1. El *desarrollo de la estrategia*: implica la evaluación de la estrategia de negocios (incluyendo la articulación de la visión de la empresa, las tendencias de la industria y los competidores). Generalmente, la estrategia de negocios es responsabilidad de la alta gerencia. Una vez determinada, la estrategia de negocios debe guiar el desarrollo de la estrategia del cliente, incluyendo la selección de los segmentos meta, la jerarquización de la base de clientes, el diseño de vínculos de lealtad y el manejo de la deserción (como se analiza en el círculo de la lealtad de la figura 12.4).

PERSPECTIVAS DE SERVICIO 12.3

Aplicaciones comunes de la ARC

- **Recolección de datos.** El sistema captura los datos de los clientes, tales como detalles del contacto, características demográficas, historia de compras, preferencias de servicio y aspectos similares.
- **Análisis de datos.** Los datos capturados son analizados y categorizados por el sistema, de acuerdo con los criterios establecidos por la empresa. Luego esta información se utiliza para jerarquizar la base de clientes y personalizar la entrega del servicio.
- **Automatización de la fuerza de ventas.** Los clientes potenciales y las oportunidades de ventas complementarias y de servicios más costosos se pueden identificar y procesar de manera efectiva; por medio del sistema de ARC es posible establecer y facilitar el ciclo completo de ventas, desde la localización de clientes potenciales y el cierre de las ventas, hasta el servicio posterior a la venta.
- **Automatización de marketing.** El análisis de los datos de los clientes permite que la empresa se dirija a su mercado. Un buen sistema de ARC hace que la empresa logre un marketing individualizado y que ahorre costos, a menudo en el contexto de programas de lealtad y de retención. Esto incrementa el rendimiento de sus gastos de marketing. Los sistemas de ARC también permiten la valoración de la eficacia de las campañas de marketing, a través del análisis de las respuestas.
- **Automatización del centro de atención telefónica.** El personal del centro de atención tiene información a la mano sobre los clientes y puede mejorar sus niveles de servicio para todos los consumidores. Además, por medio de los números de identificación y de cuenta, los centros telefónicos pueden identificar la jerarquía del cliente que realiza la llamada y personalizar el servicio de acuerdo con ello. Por ejemplo, los clientes platino que llaman tienen prioridad en las filas de espera.

Figura 12.10 Un esquema integrado para la estrategia de ARC



Fuente: adaptado de Adrian Payne y Pennie Frow, "A Strategic Framework for Customer Relationship Management", *Journal of Marketing*, 69 (octubre, 2005): 167-176.

2. La *creación de valor*: traduce las estrategias de negocios y del cliente en proposiciones de valor específicas para los clientes y para la empresa. El valor creado para los usuarios incluye todos los beneficios que se entregan a través de los servicios jerarquizados de forma prioritaria, las recompensas de lealtad, la individualización y la personalización. El valor creado para la empresa necesita incluir menores costos por la adquisición y retención de clientes, y una mayor participación de los gastos de los clientes. Un aspecto fundamental de la ARC es el concepto de la doble creación de valor, los clientes necesitan participar en la ARC (por ejemplo, al brindar información voluntariamente), para que puedan obtener valor de las iniciativas de ARC de la empresa. Por ejemplo, para beneficiarme de la comodidad de no tener que proporcionar mis datos personales en cada reservación, el sistema ARC de la arrendadora de automóviles debe tener almacenada mi licencia de conducir, mi dirección fiscal, los detalles de mi tarjeta de crédito, así como el automóvil y el tipo de seguro de mi preferencia. Las empresas incluso pueden crear valor para otros clientes a partir de la información de un consumidor (por ejemplo, el análisis que realiza Amazon de los libros que han comprado otros clientes con un perfil similar al suyo y la calificación que han dado a esos libros). Al parecer la ARC es más exitosa cuando existe una situación de ganancia tanto para la empresa como para los clientes.⁴⁴
3. *Integración multicanal*: la mayoría de las empresas de servicios interactúan con sus clientes a través de muchos canales, y ahora es un reto atenderlos bien por medio de estas interfases potenciales, así como ofrecer una interfase unificada que entregue servicios personalizados. La integración de canales de ARC aborda este desafío.
4. *Administración de la información*: la entrega del servicio a través de muchos canales depende de la capacidad de la empresa para reunir información del cliente en todos los canales, integrarla con otra información relevante y poner esta información a la disposición del personal de contacto (o del cliente en un contexto de autoservicio) en los diversos puntos de venta. El proceso de administración de la información incluye el archivo de datos (que contiene todos los datos de los clientes), los sistemas TI (que abarcan el hardware y el software de TI), las herramientas de análisis (incluyendo los paquetes de análisis de datos y paquetes de aplicación más específicos como el análisis del manejo de campaña, la evaluación del crédito, la descripción del cliente y sistemas de alerta de deserción), las aplicaciones para el mostrador (que apoyan a las actividades que implican un contacto directo con el cliente, incluyendo la automatización de la fuerza de ventas y las aplicaciones de la administración del centro de atención a clientes) y las aplicaciones de la oficina administrativa (que apoyan a los procesos internos relacionados con el cliente, incluyendo la logística, las compras y el procesamiento financiero).
5. La *evaluación del desempeño*: debe abordar tres preguntas críticas. En primer lugar, ¿la estrategia de ARC está creando valor para sus principales protagonistas (es decir, clientes, empleados y accionistas)? En segundo lugar, ¿se están logrando los objetivos de marketing (que van desde la adquisición de clientes, la participación de los gastos de los clientes y la retención, hasta la satisfacción de los mismos) y los objetivos de desempeño de la prestación del servicio (por ejemplo, estándares de servicio del centro de atención telefónica como el tiempo de espera, el cierre de la llamada y las tasas de resolución en la primera llamada)? En tercer lugar, ¿el proceso de ARC se está desempeñando de acuerdo con las expectativas (por ejemplo, se han establecido las estrategias relevantes, se está creando valor para el cliente y para la empresa, funciona bien el proceso de administración de la información y se ha logrado la integración de los canales de servicio al cliente)? El proceso de evaluación del desempeño debe fomentar la mejora continua de la propia estrategia de ARC.

Fallas comunes en la implementación de ARC

Por desgracia, la mayoría de las implementaciones de ARC fallaron en el pasado. Según Gartner Group, la tasa de falla es del 55 por ciento, y Accenture asegura que es de alrededor del 60 por ciento. Una de las principales razones de esta alta tasa de fracasos es que las empresas a menudo consideran que la instalación de sistemas ARC equivale a una estrategia de relación con el cliente y olvidan que el sistema es sólo una herramienta para mejorar las capacidades de atención al mismo y no la estrategia en sí misma.

Asimismo, ARC afecta a muchos departamentos y funciones (por ejemplo, desde los centros de contacto con el cliente, los servicios en línea y la distribución, hasta las operaciones de sucursales,

la capacitación de los empleados y los departamentos de TI), a los programas (desde los programas de ventas y de lealtad, hasta el lanzamiento de nuevos servicios e iniciativas de ventas complementarias y ventas aumentadas), así como los procesos (por ejemplo, desde la autorización de una línea de crédito, hasta el manejo de quejas y la recuperación del servicio). El amplio alcance de la implementación de ARC y la desafortunada realidad que con frecuencia es el vínculo más débil que determina su éxito muestra lo difícil que es lograr que funcione bien. Algunas razones comunes del fracaso del ARC son:⁴⁵

- **Considerar a ARC como una iniciativa de tecnología.** Es fácil dejar que las cosas se enfoquen hacia la tecnología y sus características, lo que provoca que el departamento de TI, en lugar de la alta gerencia o el departamento de marketing, tome el liderazgo en el diseño de la estrategia de ARC. A menudo esto da como resultado la falta de una dirección estratégica y de comprensión de los clientes, así como de los mercados durante su implementación.
- **Falta de enfoque en el cliente.** Muchas empresas implementan ARC sin el objetivo final de facilitar una prestación coherente del servicio para los clientes valiosos durante todos los procesos de servicio y a través de todos los canales de entrega.
- **Reconocimiento insuficiente del valor vitalicio (VV) del cliente.** El programa de marketing de muchas empresas no se estructura de manera suficiente alrededor de las diferentes posibilidades de rentabilidad de los diversos clientes. Además, a menudo no se capturan adecuadamente los costos de servicio para distintos segmentos de clientes (por ejemplo, con el uso de costos basados en la actividad, como se analiza en el capítulo 5).
- **Apoyo inadecuado de la alta gerencia.** Sin la participación activa de la alta gerencia, los intentos estratégicos de ARC no podrán sobrevivir de manera intacta a la implementación.
- **Imposibilidad de remodelar los procesos de negocios.** Es prácticamente imposible implementar el ARC con éxito sin el rediseño cuidadoso del servicio al cliente y de los procesos de la oficina administrativa. Muchas implementaciones fallan porque el ARC se aplica a procesos existentes, en lugar de rediseñar los procesos para que se ajusten a una aplicación de ARC centrada en el cliente. El rediseño también requiere de una administración efectiva del cambio, así como del apoyo y participación de los empleados, elementos que a menudo faltan.
- **Subestimación de los retos de la integración de los datos.** Con frecuencia las empresas no logran integrar los datos de los clientes, los cuales a menudo se encuentran dispersos en toda la organización. Una clave para desarrollar todo el potencial de ARC consiste en que los datos de los clientes en tiempo real estén disponibles para todos los empleados que los necesiten.

A la larga, las empresas ponen en riesgo sus estrategias de ARC si los clientes consideran que se están utilizando en una forma que puede afectarlos. Algunos ejemplos son las percepciones de no ser tratados con equidad (incluyendo el no recibir ofertas de precios o promociones atractivas que se ofrecen, por ejemplo, a las cuentas nuevas, pero no a los clientes existentes) y problemas potenciales de la privacidad (vea Perspectivas de servicio 12.4). Un primer paso para implementar la ARC con éxito consiste en conocer y evitar activamente esas fallas.

Cómo implementar adecuadamente la ARC

A pesar de la gran cantidad de historias de terror que hay sobre millones de dólares perdidos en proyectos fallidos de ARC, cada vez más empresas están logrando implantarla adecuadamente. Según Darrell Rigby y Dianne Ledingham, "ARC ya no es un hoyo negro y se está convirtiendo en un elemento básico de construcción del éxito corporativo".⁴⁶ Incluso los sistemas de ARC existentes, que aún no han mostrado resultados, pueden posicionarse claramente para su éxito futuro. Los consultores de Seasoned McKinsey recomiendan dar un paso atrás y estudiar la forma de crear lealtad en los clientes, en lugar de enfocarse en la tecnología.⁴⁷ En vez de utilizar ARC para transformar negocios completos a través de la implementación masiva del modelo de ARC que se muestra en la figura 12.10, las implementaciones exitosas se concentran en la definición clara de los problemas dentro del círculo de relación con los clientes de la empresa. Esas estrategias específicas de ARC a menudo muestran oportunidades adicionales de mejoras que, en conjunto, pueden evolucionar en una implementación más amplia de esta estrategia, que incluya a toda la empresa.

PERSPECTIVAS DE SERVICIO 12.4

ARC extrema: ¿un vistazo a la forma de ordenar pizza en 2012?

Operador: Gracias por llamar a Piza Delight. Soy Linda. ¿En qué puedo servirle?

Cliente: Buenas tardes, puedo ordenar...

Operador: Señor, antes de que tome su orden, ¿podría darme por favor el número de su tarjeta inteligente multi-propósito?

Cliente: Espere... es... 4555-1000-9831-3213.

Operador: Gracias. ¿Puedo confirmar que usted es el señor Thompson y que llama de 10940 Wilford Boulevard? ¿Que está llamando del número 432-3876 de su casa, que su teléfono celular es 992-4566 y que el teléfono de su oficina es 432-9377?

Cliente: ¿Cómo obtuvo mi dirección y todos mis números?

Operador: Señor, estamos conectados al Sistema Integrado de Intimidad del Cliente.

Cliente: Me gustaría ordenar una pizza grande de mariscos...

Operador: Señor, esa no es una buena idea.

Cliente: ¿Por qué no?

Operador: Según su historial médico, usted tiene la presión sanguínea muy alta y un nivel de colesterol muy elevado, señor.

Cliente: ¿Qué?... Entonces, ¿qué me recomienda?

Operador: Pruebe nuestra pizza de yogurt de soya baja en grasas. Le agradecerá.

Cliente: ¿Cómo lo sabe?

Operador: Usted pidió la semana pasada el libro *Platillos populares de soya* en la biblioteca de la ciudad, señor.

Cliente: Bien, me rindo... Deme tres pizzas grandes. ¿Cuánto es?

Operador: Eso será suficiente para su familia de ocho miembros, señor. El total es de \$47.97.

Cliente: ¿Puedo pagar con tarjeta de crédito?

Operador: Me temo que tendrá que pagarnos en efectivo, señor. Su tarjeta de crédito está sobregirada y su cuenta de cheques tiene un saldo vencido de \$2,435.54. Y esto sin tomar en cuenta los cargos por demora en el pago de su hipoteca, señor.

Cliente: Creo que tendré que correr al cajero automático y sacar efectivo antes de que su repartidor llegue.

Operador: Usted no puede hacer eso, señor. Con base en los registros, hoy alcanzó su límite diario de retiro en el cajero automático.

Cliente: No se preocupe, sólo envíe las pizzas. Tendré el efectivo listo. ¿Cuánto tiempo tardarán?

Operador: Aproximadamente cuente cinco minutos, señor. Pero si no quiere esperar, puede venir a recoger las pizzas en su motocicleta Harley, con número de registro L.A. 6468...

Cliente: #@\$#@%\$%#@.

Operador: Señor, por favor cuide sus palabras. Recuerde que el 28 de abril del año pasado fue acusado de utilizar lenguaje abusivo contra un oficial de tránsito...

Cliente: (enmudecido)

Operador: ¿Algo más, señor?

Fuente: esta historia fue adaptada de varias fuentes, incluyendo www.lawdebt.com/gazette/nov2004/nov2004.pdf, revisado en enero de 2006; y de un video creado por la American Civil Liberties Union (ACLU), disponible en www.aclu.org/pizza. Este video tiene el objetivo de comunicar las amenazas a la privacidad que la ARC representa para los consumidores. La ACLU es una organización sin fines de lucro que coordina campañas en contra de la recolección agresiva de información sobre la vida y los hábitos personales de la gente, por parte del gobierno y las empresas.

Rigby, Reichheld y Scheffer plantean las siguientes preguntas:

Si sus mejores clientes supieran que usted planeó invertir 130 millones de dólares para incrementar su lealtad... ¿en qué le recomendarían gastarlo? ¿Desearían crear una tarjeta de lealtad o le pedirían que abriera más cajas registradoras y que tuviera en existencia leche suficiente? La respuesta depende del tipo de empresa que usted maneja y del tipo de relaciones que usted y sus clientes desean tener.⁴⁸

Algunos de los temas fundamentales que los gerentes deben debatir al definir su estrategia de relación con el cliente para la posible implementación de un sistema de ARC son:

1. ¿En qué se debe modificar nuestra proposición de valor para incrementar la lealtad de los clientes?
2. ¿Qué cantidad de marketing y de entrega de servicios personalizados es apropiada y redituable?
3. ¿Cuál es el potencial de crecimiento de las ganancias si aumentan las compras de nuestros clientes actuales? ¿Qué tanto varía esto según la jerarquía o segmento de clientes?

4. ¿Cuánto tiempo y cuántos recursos podemos asignar ahora a la ARC?
5. Si creemos en la administración de la relación con el cliente, ¿por qué no tomamos más pasos en esa dirección en el pasado? ¿Qué podemos hacer hoy para desarrollar las relaciones con los clientes sin gastar mucho en tecnología?

Tal vez las respuestas a estas preguntas nos lleven a la conclusión de que en este momento no es bueno invertir en un sistema de ARC o que no es prioritario o que quizás sea suficiente una versión reducida para implementar la estrategia deseada de administración de los clientes. En cualquier caso, hacemos hincapié en que el sistema es simplemente una herramienta para aplicar la estrategia y, por lo tanto, debe adaptarse para aplicarla.

CONCLUSIÓN

Muchos elementos intervienen en la obtención de participación del mercado, en el incremento de la participación de los gastos de los clientes, en la venta complementaria de otros productos y servicios a los clientes existentes y en la creación de lealtad a largo plazo. Utilizamos el círculo de la lealtad como marco organizador, donde primero identificamos y nos dirigimos a los clientes correctos y luego conocemos sus necesidades, incluyendo sus preferencias por diversas formas de prestación del servicio. Los principales pasos para lograr la lealtad del cliente consisten en traducir estos conocimientos en la entrega de un servicio, en el establecimiento de niveles de servicio y en el desarrollo de estrategias para relacionarse con los clientes.

Los mercadólogos necesitan poner especial atención a los clientes que representan mayor valor para la empresa, debido a que compran sus productos con mayor frecuencia y a que gastan grandes cantidades de dinero en servicios de mayor

calidad. Los programas para recompensar a los usuarios frecuentes, de los cuales los más desarrollados son los clubes de viajeros frecuentes creados por las aerolíneas, identifican y proporcionan recompensas a los consumidores más valiosos y facilitan la entrega de un servicio jerarquizado. Estos programas también permiten que los mercadólogos hagan un seguimiento del comportamiento de los clientes más valiosos en términos de los lugares y los momentos en que utilizan el servicio, los tipos de servicios y productos que compran y las cantidades que gastan.

La administración de la relación con el cliente es un facilitador clave de las estrategias que se analizaron en el círculo de la lealtad y con frecuencia se integra con programas de lealtad. Desde la perspectiva del cliente, la ARC puede dar como resultado una mejora sustancial del servicio y un mayor valor (por ejemplo, a través de la personalización masiva y de una mayor comodidad).

PREGUNTAS DE REPASO

1. ¿Por qué es tan importante dirigirse a los clientes “correctos” para lograr una administración exitosa de la relación con el cliente?
2. ¿De qué manera se puede estimar el valor vitalicio (vv) de un cliente?
3. Explique qué es un portafolio de clientes. ¿cómo debe decidir una empresa cuál es la mezcla de clientes más apropiada?
4. ¿Cuáles criterios necesita utilizar un gerente de marketing para decidir a cuál de varios segmentos posibles debe dirigirse la empresa?
5. ¿En qué consiste la jerarquización de servicios? Explique los fundamentos y las implicaciones estratégicas.
6. Identifique algunas medidas básicas que se pueden emplear para crear vínculos con los clientes y fomentar las relaciones de largo plazo con ellos.
7. ¿Cuáles son los argumentos para gastar dinero y con esto lograr que los clientes existentes sigan siendo leales?
8. ¿De qué manera se relacionan entre sí las diversas estrategias descritas en el círculo de la lealtad?
9. ¿Qué papel juega la ARC en la implementación de una estrategia de relación con el cliente?
10. Revise la lectura, “Por qué apesta el servicio” (pp. 471-477). ¿está de acuerdo con la idea del autor de que los programas de lealtad producen un mal servicio para los clientes menos valiosos? en caso afirmativo, ¿qué recomendación hacer al respecto?

EJERCICIOS DE APLICACIÓN

1. Identifique tres negocios de servicio que usted utilice de manera regular. Luego complete la siguiente oración para cada uno de ellos: “Yo soy leal a este negocio porque...”.
2. ¿Cuáles conclusiones plantea acerca de a) usted como consumidor y b) el desempeño de cada negocio del ejercicio 1? Evalúe si alguno de estos negocios logró desarrollar una ventaja competitiva sostenible por medio de la forma en que ganó su lealtad.
3. Identifique dos negocios de servicio que haya utilizado varias veces, pero que ya no frecuente más (o que esté planeando dejar de utilizar pronto) porque se sintió insatisfecho. Complete la oración: “Dejé de utilizar (o pronto dejaré de utilizar) a esta organización porque...”.

4. Nuevamente, ¿cuáles conclusiones plantea acerca de usted y las empresas del ejercicio 3? ¿De qué manera podría cada una de estas empresas evitar su deserción? ¿Qué podrían hacer para evitar deserciones futuras de clientes con un perfil similar al suyo?
5. Evalúe las fortalezas y las debilidades de los programas de usuarios frecuentes en diferentes industrias de servicios.
6. Diseñe un cuestionario y realice una encuesta sobre dos programas de lealtad. El primero debe ser un programa de membresía o de lealtad que le agrade a sus compañeros de clase o a sus familiares, y que los mantenga leales a esa empresa. El segundo debe ser sobre un programa de lealtad que no tenga una buena imagen y que aparentemente no agregue valor al cliente. Utilice preguntas cerradas, como “¿qué le motivó a contratarlo al principio?”, “¿por qué está utilizando este programa?”, “¿el hecho de participar en el programa ha cambiado de alguna manera su comportamiento de compra o de uso?”, “¿ha disminuido la probabilidad de que utilice proveedores de la competencia?”, “¿qué opina de las recompensas disponibles?”, “¿la membresía del programa produjo algún beneficio inmediato al utilizar el servicio?”, “¿qué influencia tuvo el programa de lealtad para que usted sea leal?”, “¿cuáles son las tres cosas que más le gustan acerca de este programa de lealtad o de membresía?”, “...las que le gustan menos”, y “¿cuáles mejoras sugeriría?”. Analice cuáles características logran que los programas de lealtad o de membresía sean exitosos y cuáles no conducen a los resultados deseados. Utilice un marco de referencia, como el círculo de la lealtad, para guiar su análisis y presentación.
7. Entrevisté a empleados de servicio en dos o tres empresas que hayan implementado sistemas de ARC. Pregunte a los empleados cómo ha sido su experiencia al interactuar con estos sistemas, si les ayudan a entender mejor a sus clientes y si han producido mejores experiencias de servicio para los consumidores. Indague sus preocupaciones y sugerencias de mejoría acerca del sistema ARC de su empresa.

NOTAS

1. Frederick F. Reichheld y Thomas Teal, *The Loyalty Effect*, Boston: Harvard Business School Press, 1996.
2. Ruth Bolton, Katherine N. Lemon y Peter C. Verhoef, “The Theoretical Underpinnings of Customer Asset Management: A Framework and Propositions for Future Research”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32, No. 3 (2004): 271-292.
3. Frederick F. Reichheld y W. Earl Sasser, Jr., “Zero Defections: Quality Comes to Services”, *Harvard Business Review*, 68 (octubre, 1990): 105-111.
4. Ibid.
5. Frederick F. Reichheld y Phil Scheffer, “E-Loyalty- Your Secret Weapon on the Web”, *Harvard Business Review*, 80 (julio-agosto, 2002): 105-113.
6. Christian Homburg, Nicole Koschate y Wayne D. Hoyer, “Do Satisfied Customers Really Pay More? A Study of the Relationship Between Customer Satisfaction and Willingness to Pay”, *Journal of Marketing*, 69 (abril, 2005): 84-96.
7. Grahame R. Dowling y Mark Uncles, “Do Customer Loyalty Programs Really Work?”, *Sloan Management Review*, 38 (verano, 1997): 71-81; Werner Reinartz y V. Kumar, “The Mismanagement of Customer Loyalty”, *Harvard Business Review*, 80 (julio, 2002): 86-94.
8. Werner J. Reinartz y V. Kumar, “On the Profitability of Long-Life Customers in a Noncontractual Setting: An Empirical Investigation and Implications for Marketing”, *Journal of Marketing*, 64 (octubre, 2000): 17-35.
9. Jochen Wirtz, Indranil Sen y Sanjay Singh, “Customer Asset Management at DHL in Asia”, en Jochen Wirtz y Christopher Lovelock, eds., *Services Marketing in Asia-A Case Book*, Singapore: Prentice Hall, 2005: 379-396.
10. John E. Hogan, Katherine N. Lemon y Barak Libai, “What is the True Cost of a Lost Customer?”, *Journal of Services Research*, 5, No. 3 (2003): 196-208.
11. Para revisar un análisis sobre la manera de evaluar la base de clientes de una empresa, vea Sunil Gupta, Donald R. Lehmann y Jennifer Ames Stuart, “Valuing Customers”, *Journal of Marketing Research*, 41, No. 1 (2004): 7-18.
12. Alan W. H. Grant y Leonard H. Schlesinger, “Realize Your Customer’s Full Profit Potential”, *Harvard Business Review*, 73 (septiembre-octubre, 1995): 59-75.
13. Nicole E. Coviello, Roderick J. Brodie y Hugh J. Munro, “Understanding Contemporary Marketing: Development of a Classification Scheme”, *Journal of Marketing Management*, 13, No. 6 (1995): 501-522.
14. J. R. Copulsky y M. J. Wolf, “Relationship Marketing: Positioning for the Future”, *Journal of Business Strategy*, 11, No. 4 (1990): 16-20.
15. Johnson y Seines propusieron una tipología de relaciones de intercambio que incluía “extraños”, “conocidos”, “amigos” y “socios”, y plantearon sus implicaciones para la administración del portafolio de clientes. Para los detalles vea Michael D. Johnson y Fred Selnes, “Customer Portfolio Management: Towards a Dynamic Theory of Exchange Relationships”, *Journal of Marketing*, 68, No. 2 (2004): 1-17.
16. Evert Gummesson, *Total Relationship Marketing*, Oxford, UK: Butterworth-Heinemann, 1999, p. 24.
17. Incluso se ha sugerido permitir que “los clientes con una insatisfacción crónica permitan que el personal de contacto se concentre en satisfacer a los clientes ‘correctos’”; vea Ka-shing Woo y Henry K. Y. Fock, “Retaining and Divesting Customers: An Exploratory Study of Right Customers, ‘At-Risk’ Right Customers, and Wrong Customers”, *Journal of Services Marketing*, 18, No. 3 (2004): 187-197.
18. Frederick F. Reichheld, *Loyalty Rules-How Today’s Leaders Build Lasting Relationships*, Boston: Harvard Business School Press, 2001: 45.

19. Roger Hallowell, "The Relationships of Customer Satisfaction, Customer Loyalty, and Profitability: An Empirical Study", *International Journal of Service Industry Management*, 7, No. 4 (1996): 27-42.
20. Reichheld, *Loyalty Rules-How Today's Leaders Build Lasting Relationships*: 43, 84-85.
21. David Rosenblum, Doug Tomlinson y Larry Scott, "Bottom-Feeding for Blockbuster Business", *Harvard Business Review*, 81 (marzo, 2003): 52-59.
22. Ravi Dhar y Rashi Glazer, "Hedging Customers", *Harvard Business Review*, 81 (mayo, 2003): 86-92.
23. David H. Maister, *True Professionalism*, Nueva York: The Free Press, 1997 (vea especialmente el capítulo 20).
24. Valarie A. Zeithaml, Roland T. Rust y Katharine N. Lemon, "The Customer Pyramid: Creating and Serving Profitable Customers", *California Management Review*, 43, No. 4 (verano, 2001): 118-142.
25. Werner J. Reinartz y V. Kumar, "The Impact of Customer Relationship Characteristics on Profitable Lifetime Duration", *Journal of Marketing*, 67, No. 1 (2003): 77-99.
26. Elizabeth Esfahani, "How to Get Tough with Bad Customers", *ING Direct*, octubre, 2004, y <http://home.ingdirect.com>, revisado el 19 de enero de 2006.
27. No sólo hay una relación positiva entre la satisfacción y los gastos del cliente, el mayor impacto positivo se observa en los niveles más altos de satisfacción. Para los detalles vea Timothy L. Keiningham, Tiffany Perkins-Munn y Heather Evans, "The Impact of Customer Satisfaction on Share of Wallet in a Business-to-Business Environment", *Journal of Service Research*, 6, No. 1 (2003): 37-50.
28. Florian v. Wangenheim, "Postswitching Negative Word of Mouth", *Journal of Service Research*, 8, No. 1 (2005): 67-78.
29. Das Narayandas, "Building Loyalty in Business Markets", *Harvard Business Review*, 83 (septiembre, 2005): 131-139; Piyush Kumar, "The Impact of Long-Term Client Relationships on the Performance of Business Service Firms", *Journal of Service Research*, 2 (agosto, 1999): 4-18.
30. Leonard L. Berry y A. Parasuraman, *Marketing Services-Competing Through Quality*. Nueva York: The Free Press, 1991: 136-142; Valarie A. Zeithaml, Mary Jo Bitner y Dwayne D. Gremler, *Services Marketing*, 4a ed., Nueva York: McGraw-Hill, 2006: 196-201.
31. Michael Lewis, "The Influence of Loyalty Programs and Short-Term Promotions on Customer Retention", *Journal of Marketing Research*, 41 (agosto, 2004): 281-292.
32. Mark S. Rosenbaum, Amy L. Ostrom y Ronald Kuntze, "Loyalty Programs and a Sense of Community", *Journal of Services Marketing*, 19, No. 4 (2005): 222-233; Isabelle Szmigin, Louise Canning y Alexander E. Reppel, "Online Community: Enhancing the Relationship Marketing Concept Through Customer Bonding", *International Journal of Service Industry Management*, 16, No. 5 (2005): 480-496; Inger Roos, Anders Gustafsson y Bo Edvardsson, "The Role of Customer Clubs in Recent Telecom Relationships", *International Journal of Service Industry Management*, 16, No. 5 (2005): 436-454.
33. Don Peppers y Martha Rogers, *The One-to-One Manager*, Nueva York: Currency/Doubleday, 1999.
34. Bernd Stauss, Maxie Schmidt y Adreas Schoeler, "Customer Frustration in Loyalty Programs", *International Journal of Service Industry Management*, 16, No. 3 (2005): 229-252.
35. Ve, por ejemplo, Iselin Skogland y Judy Siguaw, "Are Your Satisfied Customers Loyal?", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 45, No. 3 (2004): 221-234.
36. Ruth N. Bolton, P. K. Kannan y Matthew D. Bramlett, "Implications of Loyalty Program Membership and Service Experience for Customer Retention and Value", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28, No. 1 (2000): 95-108; Michael Lewis, "The Influence of Loyalty Programs and Short-Term Promotions on Customer Retention", *Journal of Marketing Research*, 41, No. 3 (2004): 281-292.
37. Dowling y Uncles, "Do Customer Loyalty Programs Really Work?"
38. Susan M. Keaveney, "Customer Switching Behavior in Service Industries: An Exploratory Study", *Journal of Marketing*, 59 (abril, 1995): 71-82.
39. Para un análisis más detallado de la conducta de cambio específica en ciertas situaciones, vea Inger Roos, Bo Edvardsson y Anders Gustafsson, "Customer Switching Patterns in Competitive and Noncompetitive Service Industries", *Journal of Service Research*, 6, No. 3 (2004): 256-271.
40. Shun Yin Lam, Venkatesh Shankar, M. Krishna Erramilli y Bvsan Murthy, "Customer Value, Satisfaction, Loyalty, and Switching Costs: An Illustration from a Business-to-Business Service Context", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32, No. 3 (2004): 293-311; Moonkyu Lee y Lawrence F. Cunningham, "A Cost/Benefit Approach to Understanding Loyalty", *Journal of Services Marketing*, 15, No. 2 (2001): 113-130; Simon J. Bell, Seigyoung Auh y Karen Smalley, "Customer Relationship Dynamics: Service Quality and Customer Loyalty in the Context of Varying Levels of Customer Expertise and Switching Costs", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33, No. 2 (2005): 169-183.
41. Lesley White y Venkat Yanamandram, "Why Customers Stay: Reasons and Consequences of Inertia in Financial Services", *International Journal of Service Industry Management*, 14, No. 3 (2004): 183-194.
42. V. Kumar y Werner J. Reinartz, *Customer Relationship Management: A Database Approach*, Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2006; Kevin N. Quiring y Nancy K. Mullen, "More Than Data Warehousing: An Integrated View of the Customer", en John G. Freeland, ed., *The Ultimate CRM Handbook-Strategies & Concepts for Building Enduring Customer Loyalty & Profitability*, Nueva York: McGraw-Hill, 200: 102-108.
43. Esta sección se adaptó de: Adrian Payne y Pennie Frow, "A Strategic Framework for Customer Relationship Management", *Journal of Marketing*, 69 (octubre, 2005): 167-176.
44. William Boulding, Richard Staelin, Michael Ehret y Wesley J. Johnston, "A Customer Relationship Management Roadmap: What Is Known, Potential Pitfalls, and Where to Go", *Journal of Marketing*, 69, No. 4 (2005): 155-166.

45. Esta sección se basa principalmente en: Sudhir H. Kale, "CRM Failure and the Seven Deadly Sins", *Marketing Management* (septiembre/octubre 2004): 42-46.
46. Darrell K. Rigby y Dianne Ledingham, "CRM Done Right", *Harvard Business Review*, 82 (noviembre, 2004): 118-129.
47. Manuel Ebner, Arthur Hu, Daniel Levitt y Jim McCrory, "How to Rescue CRM?", *The McKinsey Quarterly*, 4 (2002).
48. Darrell K. Rigby, Frederick F. Reichheld y Phil Scheffer, "Avoid the Four Perils of CRM", *Harvard Business Review*, 80 (febrero, 2002): 108.

Capítulo

13

Recuperación del servicio y obtención de la retroalimentación del cliente

Una de las señales inequívocas de una mala relación o en decadencia es la ausencia de quejas por parte del cliente. Nadie se siente nunca tan satisfecho, especialmente durante un largo periodo.

—THEODORE LEVITT

Errar es humano; recuperar es divino.

—CHRISTOPHER HART, JAMES HESKETT, Y EARL SASSER
(PARAFRASEANDO AL POETA DEL SIGLO XVIII, ALEXANDER POPE)

La primera ley de productividad y calidad de servicio podría ser: hacer las cosas de manera correcta desde la primera vez. Sin embargo, no podemos ignorar el hecho de que sigue habiendo fracasos, en ocasiones por razones que están fuera del control de la organización. Muchos “momentos de la verdad” en los encuentros de servicio son vulnerables a las fallas. Las características distintivas de los servicios, como el desempeño en tiempo real, la participación del cliente y el personal como parte del producto, incrementan en gran medida la posibilidad de fallas en el servicio. La forma en que una empresa maneja las quejas y resuelve los problemas puede determinar que logre la lealtad de los clientes o que éstos se lleven sus negocios a otra parte.

Sin embargo, el desarrollo de estrategias efectivas para la recuperación del servicio no es suficiente. El establecimiento de garantías obliga a que la gerencia reconozca el costo de las fallas en el servicio. En particular, la gerencia debe aprender de los errores de la empresa, así como cada empleado debe aprender de sus propios errores, para tomar medidas y eliminar los problemas que pueden ser controlados. Los sistemas de retroalimentación de los clientes juegan un papel básico al asegurar que la información sobre quejas, elogios, investigación de mercado y otras fuentes se reúna, analice y distribuya de manera sistemática para producir mejoras en el servicio.

En este capítulo estudiamos las siguientes preguntas:

1. ¿Por qué se quejan los clientes y qué esperan de la empresa?
2. ¿Cómo se debe diseñar una estrategia efectiva de recuperación del servicio?
3. ¿Bajo cuáles circunstancias las empresas deben ofrecer garantías de servicio? ¿Y es sensato que se ofrezcan de manera incondicional?
4. ¿Cómo debe responder el personal de contacto a los clientes abusivos y/o oportunistas?
5. ¿Cómo pueden las organizaciones institucionalizar lo que aprenden, sistemática y continuamente, de la retroalimentación de los clientes?

COMPORTAMIENTO DE QUEJA DEL CLIENTE

Es muy probable que usted no siempre se sienta satisfecho con al menos algunos de los servicios que recibe. ¿Cómo responde cuando se siente insatisfecho con estos servicios? ¿Se queja de manera informal con un empleado, pide hablar con el gerente o presenta una queja? ¿O tal vez sólo murmura para sí mismo, se queja con sus amigos y familiares y elige a otro proveedor la siguiente vez que necesita un servicio similar?

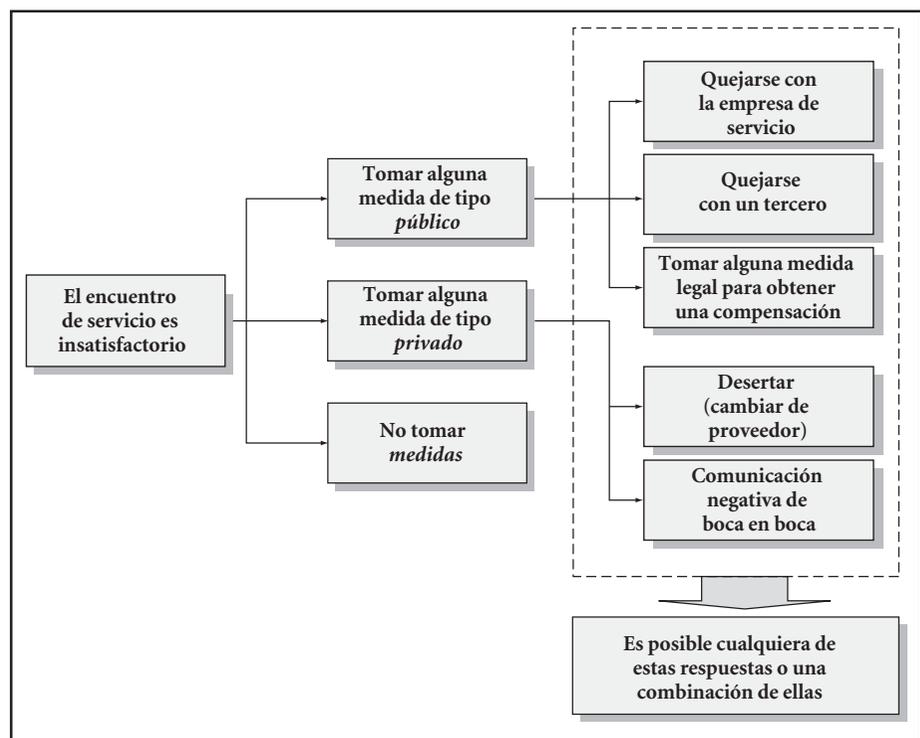
Si usted es una de esas personas que no se queja por un mal servicio, no es el único. Investigaciones en todo el mundo han demostrado que la mayoría de la gente no presenta una queja, especialmente si cree que no obtendrá un buen resultado.

Opciones de respuesta de los clientes ante las fallas de servicios

La figura 13.1 muestra los cursos de acción que un cliente puede seguir en respuesta a una falla de servicio. Este modelo sugiere al menos tres respuestas principales:

1. Tomar alguna medida de tipo público (que incluye quejarse con la empresa o con un tercero, como un grupo de protección al consumidor, un organismo normativo o de información al consumidor o incluso un tribunal civil o criminal).

Figura 13.1
Categorías de respuesta de los consumidores ante las fallas de servicio



2. Tomar alguna medida de tipo privado (como abandonar al proveedor).
3. No tomar medidas.

Es importante recordar que un cliente puede elegir una alternativa o una combinación de ellas. Es necesario que los gerentes estén conscientes de que el impacto de una deserción puede ir más allá que la pérdida de ingresos futuros por parte de esa persona. Los clientes enojados a menudo hablan con otras personas acerca de sus problemas.¹ El Internet permite a los clientes enojados llegar a miles de personas al publicar sus quejas en tabloneros de anuncios o, incluso, crear sus propias páginas web para difundir sus malas experiencias con organizaciones específicas.² Una estrategia que antes era popular al crear este tipo de sitios consistía en añadir un sufijo despectivo (como “apesta”) al nombre de la compañía que había fallado.

Comprensión de las respuestas de los clientes ante las fallas de servicios

Para manejar de manera efectiva a los clientes insatisfechos y quejosos, los gerentes necesitan entender algunos aspectos fundamentales del comportamiento de queja, empezando por las siguientes preguntas.

¿Por qué se quejan los clientes?

En general, los estudios sobre el comportamiento de queja de los consumidores han identificado cuatro razones principales de las quejas.

1. ***Para obtener una restitución o compensación.*** Con frecuencia los consumidores se quejan para recuperar alguna pérdida económica al buscar una devolución, una compensación o que el servicio se entregue nuevamente.³
2. ***Para descargar su enojo.*** Algunos clientes se quejan para recuperar su autoestima o para descargar su enojo y frustración. Cuando los procesos del servicio son burocráticos y poco razonables o cuando los empleados son groseros, intencionalmente intimidantes o aparentemente indiferentes, la autoestima, el valor personal y el sentido de justicia de los clientes pueden verse afectados de manera negativa, provocando enojo y otras reacciones emocionales.
3. ***Para ayudar a mejorar el servicio.*** Cuando los clientes están muy involucrados con un servicio (por ejemplo, en una universidad, en una asociación de alumnos o con su principal conexión bancaria) ofrecen retroalimentación para tratar de contribuir a la mejora del servicio.
4. ***Por razones altruistas.*** Por último, algunos clientes están motivados por el altruismo y desean evitarles a otros las mismas deficiencias, y podrían sentirse mal si no destacan una falla que les causará problemas a otras personas si no se corrige.

¿Qué proporción de los clientes insatisfechos se queja?

Las investigaciones muestran que, en promedio, sólo del 5 al 10 por ciento de los clientes que se sienten insatisfechos con un servicio presentan una queja.⁴ En ocasiones el porcentaje es mucho menor. La revisión de los registros de una empresa de autobuses públicos mostró que la tasa de quejas era de aproximadamente tres por cada millón de pasajeros. Si suponemos que una persona realiza dos viajes al día, necesitaría 1,370 años (aproximadamente 27 vidas) para hacer un millón de viajes. En otras palabras, la tasa de quejas era increíblemente baja, si se considera que las empresas de autobuses públicos no son conocidas por dar un servicio de excelencia. Sin embargo, aunque generalmente sólo se queja una minoría de clientes insatisfechos, hay evidencias de que los consumidores de todo el mundo ahora están mejor informados, tienen mayor confianza en sí mismos y son más asertivos al buscar una resolución satisfactoria para sus quejas.

¿Por qué no se quejan los clientes insatisfechos?

TARP Worldwide, una empresa que se dedica a la evaluación y a la satisfacción del cliente, ha identificado varias razones por las que los clientes no se quejan.⁵ Muchas veces los clientes no quieren perder tiempo en escribir una carta, enviar un correo electrónico, llenar una forma o hacer una llamada telefónica, especialmente si consideran que el servicio no es lo suficientemente importante como para tomarse la molestia. Muchos clientes no están seguros de que serán resarcidos y creen que a nadie le importará su problema ni estará dispuesto a resolverlo. En algunas situaciones, las personas simplemente no saben a dónde acudir o qué hacer. Asimismo, muchos otros piensan que quejarse es

Figura 13.2
Con frecuencia los
clientes consideran
que quejarse es difícil
y desagradable



Cortesía de Images.com

desagradable (figura 13.2) y pueden sentir temor de una confrontación, especialmente si la queja involucra a alguien que el cliente conoce o con quien tendrá que tratar nuevamente.

El comportamiento de queja se ve influido por las percepciones del papel y las normas sociales. Los clientes son menos propensos a presentar sus quejas en situaciones de servicio en las que sienten que tienen “poco poder” (la capacidad de influir o controlar la transacción).⁶ Esto ocurre sobre todo cuando el problema involucra a proveedores de servicios profesionales como médicos, abogados o arquitectos. Las normas sociales tienden a desanimar las críticas de los clientes con respecto a estos individuos, debido a la pericia profesional que perciben en ellos.

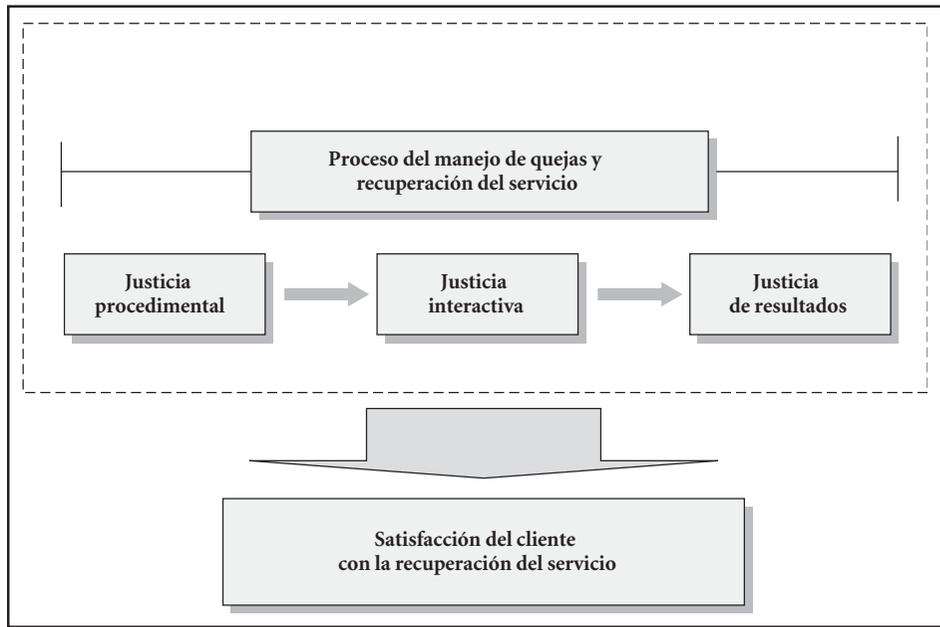
¿Quién es más propenso a quejarse?

Los hallazgos de investigaciones muestran consistentemente que las personas con condiciones socioeconómicas altas son más propensas a quejarse que quienes tienen un nivel socioeconómico bajo. Su mejor nivel educativo, mayores ingresos y mayor participación social les dan la confianza, los conocimientos y la motivación para expresarse cuando enfrentan problemas.⁷ Además, las personas que se quejan generalmente conocen más los productos de servicio en cuestión.

¿En dónde se quejan los clientes?

Los estudios demuestran que la mayoría de las quejas se presentan en el lugar donde se recibió el servicio. Uno de los autores de este libro recientemente completó un proyecto de consultoría para el desarrollo e implementación de un sistema de retroalimentación del cliente, y descubrió con sorpresa que más del 99 por ciento de la retroalimentación de los clientes fue recibida por representantes de servicio al cliente en persona o por teléfono. Menos del 1 por ciento de todas las quejas fueron enviadas por correo electrónico, cartas convencionales o tarjetas de retroalimentación. Una encuesta de pasajeros de aerolíneas descubrió que sólo el 3 por ciento de las personas que se sentían insatisfechas con sus alimentos se quejaron de ello, ¡y lo hicieron con los sobrecargos! Ninguno puso una queja en las oficinas de la empresa o en una oficina de apoyo a los consumidores.⁸ Asimismo, los clientes tienden a utilizar canales no interactivos para presentar sus quejas (por ejemplo, correo electrónico o cartas) cuando desean desahogar su enojo y frustración, pero recurren a canales interactivos, como el contacto personal o el teléfono, cuando desean que un problema se arregle o cuando desean recibir una compensación.⁹ En la práctica, cuando los clientes presentan una queja con el personal de contacto, por lo general los gerentes no se enteran. Sin un sistema formal de retroalimentación de los clientes, sólo una pequeña proporción de las quejas llega a las oficinas generales.

Figura 13.3
Tres dimensiones de la percepción de justicia en los procesos de recuperación del servicio



Fuente: reproducido de Three Dimensions of Perceived Fairness in Service Recovery Processes, de Stephen S. Tax y Stephen W. Brown "Recovering and Learning from Service Failure", *Sloan Management Review* 49, No. 1 (otoño, 1998): 75-88, con permiso del editor. Copyright © 2003 del Massachusetts Institute of Technology. Todos los derechos reservados.

¿Qué esperan los clientes después de presentar una queja?

Siempre que ocurre una falla en el servicio, la gente espera ser compensada adecuadamente y de forma justa. Sin embargo, los estudios demuestran que muchos clientes consideran que no fueron tratados con justicia y que no recibieron una recompensa adecuada. Cuando esto sucede, sus reacciones tienden a ser inmediatas, emocionales y perdurables.¹⁰

Stephen Tax y Stephen Brown encontraron que hasta un 85 por ciento de la variación de la satisfacción con la recuperación de un servicio estaba determinado por las tres dimensiones de justicia¹¹, las cuales se muestran en la figura 13.3.

- La *justicia procedimental* se refiere a las políticas y reglas que debe seguir cualquier cliente para buscar justicia. Los clientes esperan que la empresa asuma la responsabilidad, que es la base del inicio de un procedimiento justo, seguido por un proceso de recuperación apropiado y pertinente. Eso incluye la flexibilidad del sistema y la consideración de los comentarios del cliente en el proceso de recuperación.
- La *justicia interactiva* implica a los empleados de la empresa que proporcionarán la recuperación del servicio, así como su comportamiento hacia el cliente. Es muy importante dar una explicación de las fallas y hacer un esfuerzo por resolver el problema. Sin embargo, el esfuerzo de recuperación debe percibirse como genuino, honesto y amable.
- La *justicia de resultados* se refiere a la compensación que el cliente recibe por las pérdidas y las molestias provocadas por la falla del servicio. Esto incluye no sólo una compensación por el fracaso, sino también por el tiempo, esfuerzo y energía perdidos durante el proceso de la recuperación del servicio.¹²

RESPUESTAS DE LOS CLIENTES ANTE UNA RECUPERACIÓN EFECTIVA DEL SERVICIO

"Gracias a Dios por las personas que se quejan", es el provocativo encabezado de un artículo sobre la conducta de queja de los clientes, que también incluía la siguiente exclamación de un gerente exitoso: "¡Gracias a Dios tengo a un cliente insatisfecho al teléfono! Los que me preocupan son los que nunca llaman".¹³

Los clientes que se quejan le dan a la empresa la oportunidad de corregir problemas (incluyendo algunos que no conocía), de restaurar la relación con el quejoso y mejorar la satisfacción futura de todos sus clientes.

La recuperación del servicio es un término global para los esfuerzos sistemáticos que realiza una empresa para corregir el problema que surge después de un fracaso y para conservar la buena voluntad de un cliente. Los esfuerzos de recuperación del servicio tienen un papel crucial en la satisfacción del cliente (o en su restablecimiento).¹⁴ En cualquier organización pueden ocurrir situaciones que provoquen un impacto negativo en la relación con sus clientes. La verdadera prueba del compromiso de una empresa con la satisfacción y la *calidad* del servicio no está en las promesas publicitarias, sino en la manera en que responde cuando al cliente no le salen bien las cosas. El éxito en esta área incluye la capacitación y motivación de los empleados. Simon Bell y James Luddington han descubierto que, aunque las quejas en general tienen un efecto negativo en el compromiso del personal de servicio al cliente, los empleados con una actitud positiva hacia el servicio y hacia su propio trabajo tienen mayores posibilidades de considerar que las quejas son una fuente potencial de mejoría y de explorar otras formas para ayudar a sus clientes.¹⁵

La recuperación efectiva del servicio requiere de procedimientos cuidadosos para resolver problemas y para manejar a los clientes disgustados. Es fundamental que las empresas cuenten con estrategias efectivas de recuperación, porque incluso un solo problema de servicio bajo las siguientes condiciones puede destruir la confianza en una compañía:

- El fracaso es totalmente ofensivo (por ejemplo, deshonestidad evidente por parte del proveedor).
- El problema corresponde a un patrón de fracasos en lugar de ser un incidente aislado.
- El esfuerzo de recuperación es débil y sirve para complicar el problema original en lugar de corregirlo.¹⁶

El riesgo de deserción es alto, especialmente cuando el cliente dispone de una gran variedad de proveedores. Un estudio sobre el comportamiento de cambio de proveedor en las industrias de servicio descubrió que casi el 60 por ciento de los encuestados que reportaron haber cambiado de proveedor lo hicieron por una falla de servicio: el 25 por ciento aludió a fallas en el servicio básico, el 19 por ciento reportó un encuentro insatisfactorio con un empleado, el 10 por ciento citó una respuesta insatisfactoria a una falla de servicio previa y el otro 4 por ciento reportó una conducta poco ética por parte del proveedor.¹⁷

Impacto de una recuperación efectiva del servicio en la lealtad del cliente

Cuando las quejas se resuelven de manera satisfactoria, hay muchas más probabilidades de que los clientes implicados sigan siendo leales. La investigación de TARP (por sus siglas en inglés de Technical Assistance Research Programs Institute) encontró que las intenciones de recompra para los distintos tipos de productos era del 9 al 37 por ciento cuando los clientes se sentían insatisfechos pero no presentaban una queja. En el caso de una queja importante, la tasa de retención aumentaba del 9 al 19 por ciento si el cliente presentaba la queja y la empresa se mostraba comprensiva, pero no era capaz de resolver la queja a plena satisfacción del cliente. Si la queja se resolvía de manera satisfactoria para el cliente, la tasa de retención subía hasta el 54 por ciento. La tasa de retención más alta, del 82 por ciento, se lograba cuando los problemas se resolvían con rapidez, generalmente en el momento.¹⁸

La conclusión es que el manejo de las quejas debe considerarse como un centro redituable y no como un centro de costo. Cuando un cliente insatisfecho deserta, la empresa pierde más que sólo el valor de la siguiente transacción; también puede perder una serie de ganancias a largo plazo por parte de ese cliente y de cualquier otro que cambie de proveedor o que ya no desee hacer negocios con esa empresa por los comentarios negativos de un amigo insatisfecho. Sin embargo, como se puede ver en el apartado de Perspectivas de servicio 13.1, muchas organizaciones aún no comprenden la idea de que es redituable invertir en la recuperación del servicio para proteger esas ganancias de largo plazo.

La paradoja de la recuperación del servicio

La *paradoja de la recuperación del servicio* se refiere a que, cuando los clientes experimentan una falla en el servicio, el cual luego se resuelve a su completa satisfacción, en ocasiones tienen más probabilidades

PERSPECTIVAS DE SERVICIO 13.1

Errores comunes en la recuperación del servicio

A continuación se describen algunos errores comunes de muchas empresas en la recuperación del servicio:

- **Los gerentes ignoran las evidencias de que la recuperación del servicio proporciona una importante ganancia económica.** En años recientes, muchas organizaciones se han enfocado en la reducción de costos, pagando únicamente promesas de servicio para retener a sus clientes más redituables. Esto se debe a que han perdido de vista la necesidad de respetar a todos sus clientes.
- **Las empresas no invierten lo suficiente en medidas para prevenir las fallas de servicio.** De manera ideal, los planeadores de servicios abordan los problemas potenciales antes de que se conviertan en dificultades para los clientes. Aunque las medidas preventivas no eliminan la necesidad de buenos sistemas de recuperación de servicios, reducen de manera importante la carga de trabajo del personal de contacto y del sistema de recuperación de servicios en su totalidad.

- **Los empleados de servicio al cliente no muestran una buena actitud.** Las tres cosas más importantes para la recuperación del servicio son la actitud, la actitud y la actitud. Aunque el sistema de recuperación del servicio esté bien planeado y diseñado, no funcionará bien sin la proverbial actitud amistosa y sonriente del personal de contacto.
- **Las empresas no facilitan a los clientes la presentación de quejas o la retroalimentación.** Aunque podemos ver cierta mejoría, como los hoteles y restaurantes que ofrecen tarjetas para anotar comentarios, se ha hecho muy poco por comunicar su simplicidad y valor para los clientes. Las investigaciones indican que una gran proporción de clientes ignora la existencia de un sistema apropiado de retroalimentación que podría ayudarlos a resolver sus problemas.

Fuente: adaptado de Rod Stiefbold, "Dissatisfied Customers Requires Recovery Service Plans", *Marketing News*, 37, No. 22 (27 de octubre de 2003): 44-45.

de hacer compras futuras que los clientes que no tienen ningún problema con el servicio. Un estudio de fallas repetidas en el contexto de un servicio bancario al detalle descubrió la paradoja de la recuperación del servicio después de que la primera falla se recuperaba a plena satisfacción del cliente.¹⁹ Sin embargo, si ocurría una segunda falla, la paradoja desaparecía. Todo indica que los clientes podían perdonar a la empresa una vez, pero se desilusionaban si las fallas se repetían. Además, el estudio también demostró que las expectativas de los clientes aumentaban después de experimentar una recuperación muy bien realizada. Así, una recuperación de excelencia se convierte en el estándar que esperan en el manejo de fallas futuras.

Algunos estudios recientes desafían la existencia de la paradoja de la recuperación del servicio. Por ejemplo, Tor Andreassen llevó a cabo un estudio a gran escala que incluyó alrededor de 8,600 entrevistas telefónicas sobre un amplio rango de servicios al cliente. Los hallazgos mostraron que, después de la recuperación de un servicio, la intención de recompra de los clientes, así como sus percepciones y actitudes hacia la empresa, nunca superaron las calificaciones de los clientes satisfechos que nunca tuvieron un problema con el servicio. Esto ocurrió incluso cuando la recuperación del servicio se había hecho muy bien y el cliente había expresado una completa satisfacción con la recuperación.²⁰

El hecho de que un cliente se sienta complacido con la recuperación del servicio también depende de la gravedad y "recuperabilidad" de la falla; nadie puede reemplazar las fotografías dañadas de una boda o unas vacaciones arruinadas o eliminar las consecuencias de una lesión incapacitante causada por un equipo de servicio. En este tipo de situaciones es difícil imaginar que alguien se sintiera complacido, incluso con la recuperación más profesional del servicio. Compare estos ejemplos con la pérdida de una reservación de hotel, donde la recuperación suele ser la asignación de una habitación de mayor calidad. Cuando un mal servicio se recupera por medio de la entrega de un producto superior, ¡las personas generalmente se sienten complacidas y probablemente esperen perder otra reservación en el futuro!

Desde luego, la mejor estrategia consiste en hacer bien las cosas desde la primera vez. Como señala Michael Hargrove: "La recuperación del servicio implica convertir una falla en una oportunidad que nunca esperó tener".²¹ Es muy importante insistir en la buena ejecución de la recuperación del servicio, pero esas fallas no deben ser toleradas. Por desgracia, evidencias empíricas muestran que entre el 40 y el 60 por ciento de los clientes reporta sentirse insatisfecho con el proceso de recuperación del servicio.²²

PRINCIPIOS DE LOS SISTEMAS EFECTIVOS DE RECUPERACIÓN DEL SERVICIO

Al reconocer que los clientes actuales son activos valiosos, los gerentes necesitan desarrollar procedimientos efectivos para la recuperación del servicio, después de experiencias insatisfactorias. A continuación analizamos tres principios orientadores para lograrlo de manera adecuada: facilitar a los clientes la retroalimentación, permitir la recuperación efectiva del servicio y establecer niveles de compensación apropiados. En la figura 13.4 se muestran los componentes de un sistema efectivo de recuperación del servicio.²³

Facilitar a los clientes la retroalimentación

¿Cómo pueden los gerentes vencer la resistencia de los clientes insatisfechos para quejarse de las fallas del servicio? La mejor forma consiste en abordar directamente las razones de su resistencia. La tabla 13.1 presenta un panorama general de las posibles medidas que pueden tomarse para vencer las razones que identificamos anteriormente en este capítulo. Muchas empresas han mejorado sus procedimientos de recolección de quejas al disponer de líneas telefónicas especiales gratuitas, vínculos en sus páginas web, tarjetas de comentarios colocadas en lugares visibles de sus sucursales o incluso proporcionando terminales de video para la grabación de las quejas. Algunas empresas publican en sus boletines informativos mejoras en el servicio, que son el resultado directo de la retroalimentación de los clientes, bajo el título “Usted nos lo dijo y nosotros respondimos”.

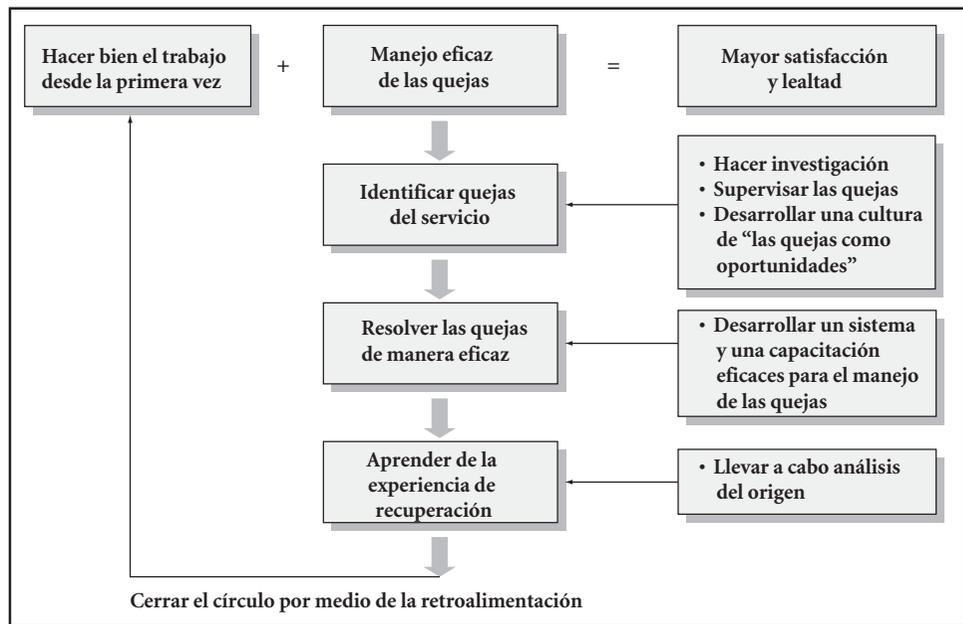
Permitir la recuperación efectiva del servicio

La recuperación de las fallas del servicio requiere más que expresiones de la determinación de resolver cualquier problema que pueda ocurrir; necesita compromiso, planeación y lineamientos claros. En específico, los procedimientos para una recuperación efectiva del servicio deben ser 1. proactivos, 2. planeados, 3. entrenados y 4. facultados.

La recuperación del servicio debe ser proactiva

La recuperación del servicio debe iniciarse, de manera ideal, en el momento antes de que los clientes tengan la oportunidad de quejarse (vea La mejor práctica en acción 13.1). El personal de servicio

Figura 13.4
Componentes de un sistema de recuperación efectivo del servicio



Fuente: adaptado de Christopher Lovelock, Paul Patterson y Rhett Walter, *Services Marketing: An Asia-Pacific and Australian Perspective* (Melbourne: Prentice Hall Australia, 2004): 135

Tabla 13.1 Estrategias para reducir la resistencia de los clientes a quejarse

BARRERAS PARA LAS QUEJAS DE LOS CLIENTES INSATISFECHOS	ESTRATEGIAS PARA REDUCIR ESAS BARRERAS
<p>Molestias</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dificultad para encontrar el procedimiento de queja correcto • Esfuerzo, por ejemplo, escribir y enviar por correo una carta <p>Beneficio dudoso</p> <ul style="list-style-type: none"> • Duda de si la empresa tomará alguna medida para resolver el problema que afecta al cliente <p>Desagrado</p> <ul style="list-style-type: none"> • Temor de ser tratado de manera descortés • Temor de ser molestado • Sentimiento de vergüenza 	<p>Lograr que la retroalimentación sea fácil y apropiada:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Imprimir los números de atención telefónica, el correo electrónico y la dirección de correo postal en todos los materiales de comunicación con el cliente (cartas, faxes, facturas, folletos, listas de teléfonos, páginas amarillas, etc.). <p>Asegurarle a los clientes que su retroalimentación se tomará en cuenta y le brindará beneficios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer procedimientos de recuperación de servicios y comunicárselos a los clientes, por ejemplo, en boletines informativos y páginas web. • Presentar las mejoras en el servicio que resultaron de la retroalimentación de los clientes. <p>Lograr que la expresión de retroalimentación sea una experiencia positiva:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Agradecer a los clientes su retroalimentación (lo cual se puede hacer públicamente y, en general, dirigiéndose a toda la base de clientes). • Entrenar al personal de contacto para que no moleste a los clientes y los haga sentir cómodos. • Permitir la expresión de retroalimentación anónima.

LA MEJOR PRÁCTICA EN ACCIÓN 13.1

La recuperación efectiva del servicio en acción

El vestíbulo está casi vacío. No es difícil escuchar la conversación entre el gerente del turno de noche del Marriott Long Wharf Hotel en Boston y el cliente que llegó tarde.

“Sí, doctor Jones, lo estábamos esperando. Sé que tiene una reservación para tres noches, pero siento decirle que estamos llenos. Suponíamos que un gran número de huéspedes se irían hoy, pero no fue así. ¿En dónde es su reunión mañana, señor?”.

El doctor le indica al empleado el lugar.

“Eso está cerca de Omni Parker House. No está muy lejos de aquí. Déjeme llamarles y le conseguiré una habitación para esta noche. Regresaré enseguida”.

Unos minutos después el empleado regresa con buenas noticias.

“Hay una habitación para usted en el Omni Parker House, señor. Y, por supuesto, nosotros cubriremos los gastos. Le enviaré cualquier llamada telefónica que llegué aquí para usted. Aquí tiene una carta donde se explica la situación, la cual agilizará su registro; también incluye mi tarjeta de presentación, para que pueda llamarme directamente al mostrador si tiene algún problema”.

El estado de ánimo del doctor cambia de la exasperación a la calma. Pero el empleado aún no ha terminado y se dirige a la caja registradora. “Aquí tiene dos billetes de \$5. Con esto puede pagar el viaje del taxi de aquí al Parker House y su regreso en la mañana. No tenemos ningún problema para hospedarlo mañana en la noche. Además, aquí tiene un cupón para un desayuno continental complementario en el quinto piso para mañana temprano... y, nuevamente, siento mucho que esto haya ocurrido”.

Mientras el doctor se va, el gerente del turno de noche se dirige al empleado del mostrador. “Lláname en unos 15 minutos para asegurarnos de que todo haya salido bien”.

Una semana después, cuando es temporada alta en los hoteles de la ciudad, un huésped que había escuchado el intercambio se encuentra en un taxi, en camino hacia el mismo hotel. En el trayecto le cuenta a su acompañante acerca del episodio de la gran recuperación del servicio que observó una semana antes. Los dos viajeros llegan al hotel y se dirigen hacia el mostrador para registrarse y son recibidos con noticias inesperadas: “Lo siento mucho, caballeros. Sé que tienen reservaciones para dos noches, pero esta noche estamos llenos. ¿En dónde es su reunión mañana?”.

Los supuestos huéspedes intercambian una mirada afligida mientras le cuentan al empleado sus planes futuros. “Ese lugar está cerca del Meridian. Permítanme hacer una llamada para ver si puedo conseguirles una habitación. Sólo me tomará un minuto”. Mientras el empleado se aleja, el individuo que se había alojado en ese hotel dice: “Te apuesto que regresará con una carta y una tarjeta de negocios”.

Como se esperaba, el empleado regresa para entregarles la solución; no se trata de un libreto robotizado, pero aparecen todos los elementos de la semana anterior. El huésped se dio cuenta de que lo que creía que era una iniciativa del empleado del mostrador la semana anterior, era en realidad una respuesta planeada y predeterminada, aparentemente espontánea, ante la categoría específica de un problema del cliente.

Fuente: Ron Zemke y Chip R. Bell, *Knock Your Socks off Service Recovery*, Nueva York: AMACOM, 2000: 59-60.

debe ser sensible ante las señales de insatisfacción y preguntar a los clientes si están experimentando un problema. Por ejemplo, un mesero podría preguntar a un huésped que sólo se ha comido la mitad de su cena: “¿Todo está bien, señor?” El huésped podría contestar: “Sí, gracias. No tengo mucha hambre”, o “la carne está bien cocida y yo la pedí medio roja; además está muy salada”. Esta última respuesta le da al mesero la oportunidad de recuperar el servicio, en lugar de terminar con un cliente que sale insatisfecho del restaurante y que posiblemente no regrese.

Los procedimientos de recuperación deben planearse

Es necesario desarrollar planes de contingencia para las fallas del servicio, especialmente para aquellas que ocurren con regularidad y que no se pueden eliminar del sistema.²⁴ Las prácticas de administración de los ingresos en las industrias de los viajes y de la hospitalidad con frecuencia resultan en sobreventa y a los usuarios se les niega el vuelo o a los huéspedes de los hoteles se les “despacha”, aún cuando tengan asientos o reservaciones confirmadas. Para simplificar la tarea del personal de contacto, las empresas deben identificar los problemas de servicio más comunes, como la sobreventa, y formular soluciones predeterminadas para los empleados.

Las habilidades de recuperación deben enseñarse

Como cliente, es probable que usted se sienta inseguro de inmediato en el momento de la falla del servicio, debido a que las cosas no resultaron como esperaba. Entonces, busca la ayuda de un empleado. Sin embargo, ¿será capaz y estará dispuesto a ayudarlo? La capacitación efectiva crea confianza y capacidad en el personal de contacto, lo que le permite convertir la molestia en complacencia.²⁵

La recuperación requiere de empleados facultados

Los esfuerzos de recuperación del servicio deben ser flexibles, y los empleados deben estar facultados para utilizar su juicio y habilidades de comunicación, y de esta manera desarrollar soluciones que satisfagan a los clientes quejosos.²⁶ Esto debe darse especialmente cuando ocurren fallas poco comunes, en las que probablemente la empresa no cuente con un conjunto de soluciones desarrolladas y entrenadas. Los empleados necesitan tener la autoridad para tomar decisiones y gastar dinero para resolver con rapidez los problemas de servicio y recuperar la buena voluntad del cliente.

¿Qué tan generosa debe ser la compensación?

Evidentemente, las diversas estrategias de recuperación implican costos muy diferentes. ¿Qué compensación debe ofrecer una empresa cuando ha ocurrido una falla en el servicio? ¿O una disculpa será suficiente? Las siguientes reglas generales pueden ayudar a los gerentes a responder estas preguntas.

- ***¿Cuál es el posicionamiento de la empresa?*** Si la empresa es reconocida por su servicio de excelencia y fija sobreprecios por una alta calidad, entonces los clientes esperarán pocas fallas del servicio, de modo que la empresa debe realizar un esfuerzo evidente para recuperar esas fallas escasas y estar preparada para ofrecer algo de gran valor. En una escala más baja, es probable que los clientes de negocios de un mercado masivo acepten algo más modesto, como un café o un postre sin costo, como una compensación justa.
- ***¿Qué tan grave fue la falla del servicio?*** El lineamiento general dice: “Deje que el castigo compense el crimen”. Los clientes esperan poco por molestias menores, pero una compensación mucho mayor si el daño provocado por la falla es grande en términos de tiempo, esfuerzo, molestia o ansiedad.
- ***¿Quién es el cliente afectado?*** Los clientes más antiguos y los que gastan más dinero con un proveedor de servicios esperan más y vale la pena hacer un esfuerzo por conservarlos. Los clientes que realizan una sola compra son menos demandantes y tienen menos importancia económica para la empresa. Por lo tanto, la compensación puede ser menor, pero debe ser justa. Siempre hay la posibilidad de que un cliente de primera vez se convierta en un cliente repetido si se le trata bien. La regla general para compensar fallas en los servicios debe ser la “generosidad

bien dosificada”. El hecho de ser percibido como mordaz empeora las cosas, y tal vez sea mejor que la empresa simplemente se disculpe a ofrecer una compensación mínima.

Las compensaciones muy generosas no sólo son costosas, sino que los clientes podrían interpretarlas de manera negativa, al preguntarse en su mente sobre la solidez del negocio y volverse suspicaces con respecto a los motivos subyacentes. Los clientes se podrían preocupar por las implicaciones para los empleados y para la empresa. Asimismo, parece que el exceso de generosidad no produce una tasa más alta de compras repetidas que el hecho de ofrecer una compensación justa.²⁷ También existe el riesgo de que la reputación de un exceso de generosidad anime a los clientes deshonestos a “buscar” activamente fallas en los servicios.

Manejo de los clientes quejosos

Tanto los gerentes como los empleados de contacto deben estar preparados para enfrentarse a clientes molestos, incluyendo a los abusivos que tienen conductas de confrontación inaceptables y que en ocasiones insultan al personal de servicio que no tiene la culpa. El apartado de Perspectivas del servicio 13.2 ofrece lineamientos específicos para una resolución efectiva de los problemas, diseñados para tranquilizar a los clientes molestos y para aplicar una resolución que consideren justa y satisfactoria.

GARANTÍAS DE SERVICIO

Un número creciente de empresas ofrece a los clientes una garantía del servicio, prometiendo que si la prestación de éste no logra cubrir estándares establecidos con anterioridad, el cliente tendrá derecho a recibir una o más formas de compensación, como un reemplazo, una devolución o un crédito que podrá obtener fácilmente. Algunas empresas ponen condiciones a esas garantías, mientras que otras las ofrecen de manera incondicional.

El poder de las garantías de servicio

Christopher Hart afirma que las garantías de servicio son herramientas poderosas para promover y lograr un servicio de calidad por las siguientes razones:²⁸

1. Las garantías obligan a las empresas a concentrarse en lo que sus clientes desean y esperan de cada elemento del servicio.
2. Las garantías establecen normas claras, que le indican a los clientes y a los empleados lo que la empresa representa. Los pagos que compensan a los clientes por un mal servicio hacen que los gerentes tomen en serio las garantías, porque destacan los costos financieros de las fallas en la calidad.
3. Las garantías exigen el desarrollo de sistemas para generar una retroalimentación significativa de los clientes y que se actúe de acuerdo con ellas.
4. Las garantías obligan a que las organizaciones de servicios entiendan las razones de sus fallas y las animan a identificarlas y resolverlas.
5. Las garantías crean “poder de marketing” al reducir el riesgo de la decisión de compra y crear lealtad de largo plazo.

Desde la perspectiva del cliente, la principal función de las garantías de servicio es reducir el riesgo percibido que se asocia con la compra.²⁹ La presencia de una garantía también puede facilitar a los clientes la presentación de una queja y aumentar las probabilidades de que lo hagan, porque así pensarán que los empleados de contacto están preparados para resolver el problema y proporcionar una compensación apropiada. Sara Björlin Lidén y Per Skälén encontraron que, incluso cuando los clientes insatisfechos no sabían que había una garantía de servicio antes de presentar su queja, tuvieron una impresión positiva al enterarse de que la empresa contaba con un procedimiento planeado para manejar las fallas y al descubrir que sus quejas eran manejadas con seriedad.³⁰

PERSPECTIVAS DE SERVICIO 13.2

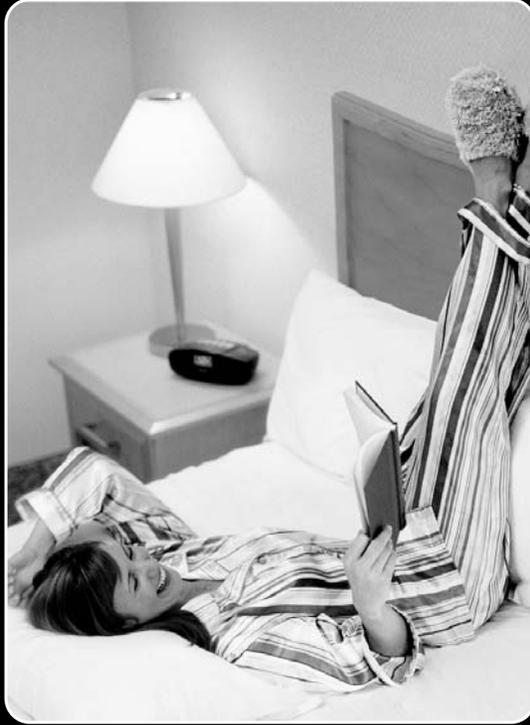
Lineamientos para el personal de contacto: cómo manejar las quejas de los clientes

1. **Actúe con rapidez.** Si la queja se presenta durante la prestación del servicio, entonces el tiempo es fundamental para lograr una recuperación completa. Cuando las quejas se presentan después de la actuación, muchas empresas han establecido políticas de respuesta en 24 horas o menos. Incluso cuando es probable que la resolución total tome más tiempo, es muy importante reconocer la falla con rapidez.
2. **Reconozca los sentimientos del cliente.** Haga esto de manera tácita o explícita (por ejemplo, “entiendo por qué está molesto”). Esta acción sirve para establecer un buen entendimiento, que es el primer paso en la reconstrucción de una relación dañada.
3. **No discuta con el cliente.** La meta debe consistir en reunir hechos para llegar a una solución mutuamente aceptable y no en ganar un debate o demostrar que el cliente es un tonto. Las discusiones impiden escuchar y pocas veces disminuyen el enojo.
4. **Demuestre que entiende el problema desde el punto de vista del cliente.** Ver la situación a través de los ojos de los clientes es la única forma de entender lo que ellos creen que falló y las razones de su enojo. El personal de servicio debe evitar sacar conclusiones a partir de sus propias interpretaciones.
5. **Aclare la verdad e identifique la causa.** La falla puede ser el resultado de un servicio ineficiente, un malentendido por parte del cliente o la mala conducta de un tercero. Si usted hizo algo incorrecto, discúlpese de inmediato. Mientras más lo disculpe el cliente, menores compensaciones esperará. No actúe de manera defensiva, pues esto puede sugerir que la organización tiene algo que ocultar o que no desea explorar la situación en su totalidad.
6. **Otorgue al cliente el beneficio de la duda.** No todos los clientes son sinceros ni todas las quejas están justificadas. Sin embargo, es necesario tratar a los clientes como si su queja fuera válida, hasta que surjan evidencias claras de lo contrario. Si hay mucho dinero en juego (como el reclamo de un seguro o un posible juicio legal), es necesario realizar una investigación cuidadosa. Si la cantidad involucrada es pequeña, quizás no valga la pena regatear un reembolso u otra compensación. No obstante, aun sería adecuado verificar los registros para ver si hay una historia anterior de quejas dudosas por parte del mismo cliente.
7. **Proponga los pasos necesarios para resolver el problema.** Cuando no haya soluciones instantáneas, el hecho de informarle al cliente la manera en que la empresa planea proceder demuestra que se están tomando medidas correctivas y también establecen expectativas sobre el tiempo necesario (de modo que las empresas deben tener cuidado de no prometer lo que no pueden cumplir).
8. **Mantenga al cliente informado del progreso.** A nadie le gusta que lo dejen sin información. La incertidumbre fomenta la ansiedad y el estrés. La gente acepta más fácilmente las molestias si sabe lo que está ocurriendo y recibe reportes periódicos sobre el progreso.
9. **Considere la posibilidad de una compensación.** Cuando los clientes no reciben el servicio que consideran que han pagado o cuando han sufrido muchas molestias, la pérdida de tiempo y de dinero debido a la falla del servicio, lo más apropiado es un pago monetario o la oferta de un servicio equivalente en especie. Este tipo de estrategia de recuperación también puede reducir el riesgo de una acción legal por parte del cliente enojado. Con frecuencia las garantías de servicio plantean de antemano cuál será la compensación y la empresa debe asegurarse de cubrir todas las garantías.
10. **Persista para recuperar la buena voluntad del cliente.** Cuando se ha desilusionado a los clientes, uno de los desafíos más grandes consiste en recuperar su confianza y conservar la relación para el futuro. Es probable que necesite persistencia para mitigar la desilusión o enojo del cliente y para convencerlo de que se han tomado medidas para evitar la recurrencia del problema. Los esfuerzos de recuperación verdaderamente excepcionales pueden ser eficaces para crear lealtad y buenas referencias.
11. **Verifique el sistema y procure lograr un renombre.** Una vez que el cliente se ha ido, debe hacer una verificación para determinar si la falla del servicio fue causada por un accidente, un error o un defecto del sistema. Aproveche cada queja para perfeccionar el sistema de servicio completo. Incluso si descubre que la queja es el resultado de un malentendido del cliente, esto implica que alguna parte de su sistema de comunicación es ineficiente.

Los beneficios de las garantías de servicio se pueden observar con claridad en el caso de “La garantía del 100 por ciento de Hampton”, que ofrece Hampton Inn (“Si no se siente 100 por ciento satisfecho, no pague”; vea la figura 13.5), que ahora se ha extendido a las Embassy Suites y Homewood Suites.³¹ La estrategia de Hampton forma parte de un programa de desarrollo de negocios, que consiste en ofrecer un reembolso del costo de la habitación al huésped que expresa insatisfacción; esto ha atraído a nuevos clientes y también ha funcionado como una poderosa táctica de retención. Las personas deciden hospedarse en un hotel Hampton Inn porque tienen la confianza de que se sentirán satisfechos. La garantía también se ha convertido en una herramienta vital que ayuda a los gerentes a identificar nuevas oportunidades para mejorar la calidad.

Figura 13.5
Hampton Inn
incluye su
"Garantía del
100 por ciento
de Hampton" en
su publicidad

ALL I WANT IS...TO WORK ON RELAXING.



Complimentary high-speed Internet access in every room plus wireless access in public areas.



Our 100% Hampton Guarantee. If you're not 100% satisfied, you don't pay.



Complimentary On the House® hot breakfast with low-carb options.



Complimentary On the Run Breakfast Bags® with bottled water, apple, cereal bar and muffin.



After a long day on the road, everyone needs a little quiet time. That's why we've made a host of exciting new changes at Hampton to help you relax. Plus, you can earn Hilton HHonors® points and airline miles with each stay.

Visit hamptoninn.com or call 1-800-HAMPTON

The Hilton family
Hilton HHonors membership, earning of Points & Miles® and redemption of points are subject to HHonors Terms and Conditions. ©2015 Hilton Hospitality, Inc.



WE LOVE HAVING YOU HERE.™

Cortesía de Hilton.

Al referirse al efecto que esto tiene en el personal y en los gerentes, el vicepresidente de marketing de Hampton Inn afirmó: "El diseño de la garantía nos hizo comprender qué satisface a los huéspedes, en lugar de lo que *nosotros pensábamos* que los satisfacía". Se volvió imprescindible que todos, desde las personas que hacen las reservaciones y los empleados de contacto, hasta los gerentes generales y el personal de las oficinas corporativas, escuchen cuidadosamente a los huéspedes, que se anticipen a sus necesidades lo más posible y que resuelvan los problemas con rapidez para que los clientes se sientan satisfechos con la solución. El hecho de manejar la función del hotel centrándose en el cliente tuvo un efecto profundo en la forma en que la empresa realiza sus negocios.

Según un gerente, la garantía "aumentó la presión en la manguera", con lo que es más fácil identificar en dónde había "filtraciones" y proporcionar el incentivo económico para resolverlas. Como resultado, la garantía ha tenido un efecto importante sobre la congruencia del producto y la

prestación del servicio en toda la cadena de hoteles Hampton Inn. Por último, los estudios han revelado un efecto sumamente positivo de la “Garantía del 100 por ciento de Hampton” sobre su desempeño económico.

Cómo diseñar garantías de servicio

Algunas garantías son sencillas e incondicionales. Otras parece que han sido escritas por abogados e incluyen muchas restricciones. Compare los ejemplos del apartado Perspectivas de servicio 13.3 y pregúntese cuáles garantías le inspiran confianza y harían que usted deseara hacer negocios con ese proveedor.

Tanto las garantías de L. L. Bean como las de BBBK son poderosas, incondicionales e inspiran confianza. Las otras son endeble por la gran cantidad de condiciones. ¡El Servicio Postal estadounidense (USPS) ha añadido seis condiciones en años recientes! Hart argumenta que las garantías de servicio deben diseñarse para cumplir los siguientes criterios:³²

1. *Incondicional*: lo que se promete en la garantía debe ser totalmente incondicional y no debe haber ningún elemento de sorpresa para el cliente.

PERSPECTIVAS DE SERVICIO 13.3

Ejemplos de garantías de servicio

Servicio Postal de Estados Unidos Garantía del correo exprés

Garantía de servicio: *los envíos internacionales de Express Mail no están cubiertos por este acuerdo de servicio. También se excluyen los envíos militares retrasados debido a inspecciones aduanales.* Si el envío sale de una instalación designada del USPS Express Mail durante o antes del tiempo especificado de depósito para ser entregado al otro día al destinatario, se intentará entregarlo al destinatario o representante antes del tiempo garantizado aplicable. Se requiere de la firma del representante del destinatario o del empleado en el momento de la entrega. Si un intento de entrega no se logra dentro del tiempo garantizado y quien lo envía reclama un reembolso, USPS reembolsará los gastos del envío a menos que el retraso haya sido causado por: la retención respectiva con propósitos de hacer cumplir la ley; una huelga o paro laboral; un depósito tardío del envío; reenvío, devolución, dirección incorrecta o código postal incorrecto; retraso o cancelación de vuelos; una acción gubernamental fuera del control del Servicio Postal o de las líneas aéreas; guerra, insurrección o disturbios civiles; falla de una porción sustancial de la red de transporte de USPS, que sea resultado de eventos o factores que no estén bajo el control del Servicio Postal o casos de fuerza mayor.

Fuente: impreso al reverso de un recibo de Express Mail, enero de 2006.

Extracto de “Las garantías estándar de calidad” de una empresa de servicios de oficina

- Garantizamos un tiempo de respuesta de 6 horas en documentos de dos páginas o menos... (no incluye cambios posteriores del cliente o fallas en el equipo).
- Garantizamos que habrá un recepcionista que lo recibirá a usted y a sus visitantes durante las horas laborales... (las pausas breves de menos de cinco minutos no están sujetas a esta garantía).

- Usted no estará obligado a pagar renta el día en que no haya un gerente en el lugar para ayudarlo (se espera que haya pausas para el almuerzo y por otras causas razonables, que no están sujetas a esta garantía).

Fuente: reproducido en Eileen C. Shapiro, *Fad Surfing in the Boardroom*, Reading, MA: Addison-Wesley, 1995: 18.

Garantía de Bugs burger bug killer (una empresa de control de plagas)

- Usted no nos debe ni un centavo hasta que hayamos erradicado todas las plagas en sus locales.
- Si alguna vez se siente insatisfecho con el servicio de BBBK, recibirá un reembolso de hasta 12 meses de servicio, además de la tarifa de otro exterminador de su elección para el siguiente año.
- Si un huésped observa una plaga en sus locales, el exterminador pagará los alimentos o la habitación del huésped, enviará una carta de disculpas y pagará un futuro alimento o estancia.
- Si sus locales son clausurados debido a la presencia de cucarachas o roedores, BBBK pagará cualquier multa, así como todas las ganancias perdidas, más \$5,000.

Fuente: reproducido en Christopher W. Hart, “The Power of Unconditional Service Guarantees”, *Harvard Business Review* (julio-agosto, 1990).

Garantía de L. L. Bean

Nuestra garantía. Nuestros productos están garantizados para brindar 100 por ciento de satisfacción en todos los aspectos. En caso contrario, devuelva cualquier cosa que haya comprado con nosotros, en cualquier momento. No queremos que tenga ningún producto de L. L. Bean que no sea completamente satisfactorio.

Fuente: impreso en todos los catálogos de L. L. Bean y en el sitio de web de la empresa, www.llbean.com/customerService/aboutLLBean/guarantee.html, revisado en junio de 2006.

2. *Fácil de entender y comunicar al cliente*: para que conozca con claridad los beneficios que puede obtener de la garantía.
3. *Significativo para el cliente*, es decir, que se garantiza algo importante para el cliente y que la compensación debe ser más que adecuada para cubrir la falla del servicio.³³
4. *Fácil de invocar*: pocos aspectos de la garantía deben depender del cliente y la mayoría del proveedor del servicio.
5. *Fácil de reclamar*: si ocurre una falla en el servicio, el cliente podrá reclamar la garantía con facilidad, sin ningún problema.
6. *Creíble*: la garantía debe ser creíble.

¿Lo más que puede garantizar es la completa satisfacción?

Por lo general, las garantías de una completa satisfacción han sido consideradas el mejor diseño posible. Sin embargo, se ha sugerido que la ambigüedad asociada con este tipo de garantías puede disminuir su valor percibido. Los clientes podrían plantear preguntas como “¿qué significa una completa satisfacción?” o “¿puedo invocar una garantía cuando me siento insatisfecho, aunque la empresa de servicio no tenga la culpa?”³⁴ La *garantía combinada* resuelve este problema al mezclar el concepto amplio de una garantía de completa satisfacción con la baja incertidumbre de estándares de desempeño específicos.³⁵ Este tipo de garantías ha demostrado ser superior a los diseños de garantías de completa satisfacción o de atributos específicos. Se garantizan estándares específicos de desempeño (por ejemplo, una entrega a tiempo), pero si el consumidor se siente insatisfecho con cualquier otro elemento del servicio, se aplica la cobertura de completa satisfacción de la garantía combinada. En la tabla 13.3 se muestran ejemplos de los diversos tipos de garantías.

Tabla 13.2 Tipos de garantías de servicio

TÉRMINO	COBERTURA DE LA GARANTÍA	EJEMPLO
Garantía específica de un solo atributo	Cubre sólo un atributo básico del servicio.	“Se garantiza que cualquiera de tres pizzas populares especificadas se servirán en un lapso de 10 minutos después de hacer el pedido, los días laborales entre las 12 AM y las 2 PM. Si la pizza se sirve tarde, el siguiente pedido del cliente será gratuito”.
Garantía específica de muchos atributos	La garantía cubre algunos atributos importantes del servicio.	Garantía de Minneapolis Marriott: “Nuestro compromiso de calidad con usted consiste en proporcionarle: <ul style="list-style-type: none"> • Un registro amistoso y eficiente • Una habitación limpia y cómoda en la que todo funcione • Una salida amistosa y eficiente Si en su opinión no cumplimos con este compromiso, le daremos \$20 en efectivo, sin preguntar nada. Se trata de su interpretación”.
Garantía de una completa satisfacción	La garantía cubre todos los aspectos del servicio, sin excepciones.	Garantía de Lands’ End: “Si usted no se siente completamente satisfecho con un artículo que compre con nosotros, en cualquier momento, mientras lo use, devuélvalo y le reembolsaremos el precio completo de su compra. Hablamos en serio. Lo que sea, cuando sea, siempre. Pero para asegurarnos de que quede perfectamente claro, hemos decidido simplificarlo aún más. GARANTIZADO, punto.
Garantía combinada	Todos los aspectos de servicio están cubiertos por la promesa de completa satisfacción de la garantía. En la garantía se incluyen estándares de desempeño mínimos y explícitos, sobre atributos importantes para reducir la incertidumbre.	Datapro Information Services garantiza “entregar el informe a tiempo, con altos estándares de calidad y con los contenidos descritos en esta propuesta. Si no le entregamos un servicio como se plantea en esta garantía, o si se siente insatisfecho con cualquier aspecto de nuestro trabajo, usted puede deducir cualquier cantidad que se considere justa del pago final”.

Fuente: adaptado de Jochen Wirtz y Doreen Kum, “Designing Service Guarantees- Is Full Satisfaction the Best You Can Guarantee?”, *Journal of Services Marketing*, 15, No. 4 (2001): 282-299

¿Siempre es apropiado introducir una garantía de servicio?

Los gerentes deben reflexionar cuidadosamente sobre las fortalezas y debilidades de su empresa al tomar decisiones sobre la introducción de una garantía de servicio. En muchos casos, puede ser inapropiado hacerlo. Es probable que las empresas que ya cuentan con una firme reputación por su servicio de excelencia no necesiten una garantía. De hecho, incluso podría ser incongruente con su imagen, porque confundiría al mercado.³⁶ En contraste, una empresa que en la actualidad no ofrece un buen servicio, primero debe trabajar para mejorar la calidad hasta un nivel en el que la mayoría de sus clientes no puedan reclamar la garantía.

En las empresas de servicio, cuya calidad es verdaderamente incontrolable debido a fuerzas externas, sería imprudente considerar la posibilidad de introducir una garantía. Por ejemplo, cuando Amtrak se dio cuenta de que estaba pagando costosos reembolsos debido a que carecía de un control suficiente sobre su infraestructura de ferrocarriles, se vio obligada a implementar una garantía de servicio que incluía el reembolso de tarifas por impuntualidad del servicio de los trenes.

En un mercado donde los clientes consideran que hay poco riesgo económico, personal o psicológico asociado con la compra y el uso de un servicio, una garantía agrega poco valor, y su diseño, implementación y administración cuestan dinero. Cuando se perciba una pequeña diferencia en la calidad del servicio de empresas competidoras, la primera en instituir una garantía podría obtener una ventaja y crear una valiosa diferenciación de sus servicios. Si dos o más de los competidores ya implementaron una garantía, quizás la introducción de otra se convertiría en un calificador para la industria y la única manera de causar un impacto real sería lanzar una garantía muy diferente a la que ya ofrecen los competidores.³⁷

DISMINUCIÓN DEL ABUSO Y DEL COMPORTAMIENTO OPORTUNISTA

A lo largo de este capítulo recomendamos que las empresas reciban las quejas y el reclamo de garantías de servicio, e incluso que las fomenten. ¿Pero cómo se puede lograr esto sin promover el abuso potencial por parte de ese grupo de personas indeseable llamados abusivos? (vea el capítulo 8).

Manejo del fraude de clientes

Los clientes deshonestos pueden aprovecharse de las estrategias generosas de recuperación del servicio, de las garantías del mismo o simplemente de una fuerte orientación hacia el cliente. Por ejemplo, podrían robarle a la empresa, rehusarse a pagar por un servicio, fingir insatisfacción, provocar intencionalmente fallas de servicio o exagerar las pérdidas resultantes de fallas de servicio genuinas. ¿Cuáles medidas puede tomar una empresa para protegerse del comportamiento de clientes oportunistas?

El hecho de tratar a los clientes con suspicacia podría provocar que se distancien, especialmente en situaciones donde el servicio falla. El presidente de TARP señala lo siguiente:

Nuestras investigaciones muestran que los robos premeditados representan del 1 al 2 por ciento de la base de clientes en la mayoría de las empresas. Sin embargo, muchas organizaciones se defienden de los clientes sin escrúpulos... tratando al 98 por ciento de los clientes honestos como delincuentes para atrapar al 2 por ciento que *son* timadores.³⁸

Con base en esos resultados, el mejor supuesto debería ser: “Ante la duda, crea en el cliente”. No obstante, como se muestra en el apartado de Perspectivas de servicio 13.4, es crucial supervisar los reclamos de las garantías de servicios o los pagos que compensan las fallas de servicio al mantener bases de datos en todos los casos, y al verificar los reembolsos de servicio repetidos al mismo cliente. Por ejemplo, una aerolínea asiática descubrió que el mismo cliente perdió su equipaje en tres vuelos consecutivos. Las posibilidades de que esto suceda tal vez sean menores a las de ganar la lotería nacional, por lo que se alertó al personal de contacto acerca de este pasajero. La siguiente ocasión que registró su maleta, el personal del mostrador filmó el equipaje casi desde su registro hasta su entrega en el lugar de destino del viajero. Resultó que un acompañante recogió la maleta y se la llevó mientras

PERSPECTIVAS DE SERVICIO 13.4

Localización de huéspedes tramposos

Como parte de su sistema de seguimiento de garantías, el hotel Hampton Inn ha desarrollado formas para identificar huéspedes que aparentemente están haciendo trampa, con el uso de nombres falsos o varios problemas de insatisfacción para invocar la garantía de manera repetida y lograr el reembolso del costo de la habitación. Los huéspedes que muestran esta tendencia reciben atención personalizada y son seguidos por el equipo Guest Assistance Team de la empresa. Siempre que es posible, la alta gerencia llama por teléfono a estos huéspedes para hacerles preguntas sobre su última estancia. La conversación podría ser como sigue: "Hola, señor Jones. Soy el director de apoyo a los huéspedes del Hampton Inn y veo que tuvo algunos problemas en las últimas cuatro instalaciones que visitó. Dado que tomamos muy en serio nuestra garantía, decidí llamarle para saber qué ocurrió".

Por lo general la respuesta es un silencio absoluto. En ocasiones el silencio va seguido por preguntas sobre cómo

es que las oficinas centrales se enteraron de los problemas. Estas llamadas también tienen sus momentos graciosos. A un individuo que había invocado la garantía 17 veces en un viaje a lo largo de Estados Unidos, se le preguntó de manera inofensiva: "¿En cuál hotel prefiere hospedarse cuando viaja?", y respondió con entusiasmo "Hampton Inn". El ejecutivo que hizo la llamada le dijo: "Pero nuestros registros indican que las últimas 17 veces que se ha hospedado en el Hampton Inn ha reclamado la garantía de satisfacción del 100 por ciento". "¡Por eso me gusta ese hotel!", afirmó el huésped (que resultó ser un camionero que realizaba viajes muy largos).

Fuente: Christopher W. Hart y Elizabeth Long, Extraordinary Guarantee, Nueva York: AMACOM, 1997.

que el viajero, nuevamente, acudió al mostrador de equipaje perdido para reportar la ausencia de su maleta. Esta vez la policía los estaba esperando a él y a su amigo.

Una investigación reciente mostró que el monto de la garantía (ya sea una garantía de reembolso del 10 o del 100 por ciento) no tiene efecto alguno en la conducta tramposa de los consumidores. Sin embargo, la intención de compras repetidas redujo de manera significativa el intento de fraude. Estos hallazgos sugieren importantes implicaciones gerenciales: **1.** los gerentes pueden implementar garantías de reembolso del 100 por ciento y obtener mayores beneficios de marketing, sin preocuparse de que el pago de grandes cantidades incremente el fraude, y **2.** las garantías pueden ofrecerse a los clientes habituales o como parte de un programa de membresía, porque los clientes regulares no son propensos a hacer trampas con las garantías de servicio. También se encontró que los clientes eran menos propensos a hacer trampa si la calidad del servicio proporcionado era realmente elevada que cuando sólo era satisfactoria. Esto implica que las empresas que entregan verdaderos servicios de excelencia deben preocuparse menos que el proveedor promedio.³⁹

CONOCIMIENTOS OBTENIDOS DE LA RETROALIMENTACIÓN DE LOS CLIENTES

Hay dos formas de ver las quejas: primero, como problemas de los clientes individuales, donde cada uno requiere de una solución, y segundo, como una fuente de información que puede utilizarse para medir la calidad y sugerir mejoras. Hasta ahora, en este capítulo, hemos adoptado la perspectiva del cliente individual. En esta sección analizaremos la manera en que se puede reunir, analizar y difundir de manera sistemática la retroalimentación de los clientes⁴⁰, por medio de un sistema de retroalimentación del cliente (SRC) institucionalizado para aprender de la información que brindan.⁴¹

Principales objetivos de los sistemas efectivos de retroalimentación del cliente

"Charles Darwin dijo que "no son las especies más fuertes ni las más inteligentes las que sobreviven, sino las más sensibles al cambio". De igual manera, muchos estrategas han concluido que en mercados

cada vez más competitivos, la principal ventaja competitiva de una empresa consiste en aprender y cambiar más rápido que la competencia.⁴² Los objetivos específicos de los sistemas efectivos de retroalimentación del cliente generalmente caen en tres categorías principales:

1. **Evaluación y comparación de la calidad y desempeño del servicio.** El objetivo es responder la pregunta “¿qué tan satisfechos se sienten nuestros clientes?”. Este objetivo implica saber cómo ha sido el desempeño de una empresa en comparación con sus principales competidores, y en comparación con el año anterior (o trimestre o mes), si las inversiones en ciertos aspectos del servicio han sido reutilizables en términos de la satisfacción del cliente y dónde desea estar la empresa en el siguiente periodo. Con frecuencia, un objetivo fundamental de la comparación con otras unidades (sucursales, equipos, productos de servicio, competidores) es motivar a los gerentes del personal de servicio a mejorar su desempeño, especialmente cuando los resultados están vinculados con compensaciones.
2. **Aprendizaje y mejoras impulsadas por los clientes.** El objetivo consiste en responder las siguientes preguntas: “¿Qué hace que nuestros clientes se sientan felices o infelices?” y “¿cuáles son las fortalezas que debemos mantener, qué aspectos necesitamos mejorar y cómo podemos lograrlo?” Para esto se necesita información más específica o detallada sobre los procesos y productos, que guíe los esfuerzos de mejora de una empresa de servicios y que señale las áreas con mayores ingresos potenciales para la inversión en calidad. También es importante entender las cosas que hacen bien los otros proveedores y las que hacen sentir satisfechos a los clientes.
3. **Creación de una cultura de servicio orientada hacia el cliente.** Según este objetivo, la organización se debe enfocar en las necesidades de los clientes y en su satisfacción. Además, toda la empresa debe dirigirse a una cultura de calidad del servicio.

De estos tres objetivos, al parecer las empresas están cubriendo el primero, pero están perdiendo grandes oportunidades en los otros dos. Neil Morgan, Eugene Anderson y Vikas Mittal concluyeron lo siguiente en su investigación sobre el uso de información acerca de la satisfacción del cliente (UISC):

Parece que muchas de las empresas de nuestra muestra no obtienen beneficios importantes sobre el aprendizaje enfocado en el cliente a partir de sus sistemas de SC (satisfacción del cliente), debido a que están diseñados para actuar principalmente como un mecanismo de control (es decir, nuestra evaluación o comparación con la competencia)... Sería muy útil que (las empresas) evaluaran la manera en que implementan los recursos de UISC con los que cuentan actualmente. La mayoría de los recursos de UISC... se consumen en la recolección de datos de SC. A menudo esto provoca que se asignen muy pocos recursos al análisis, difusión y uso de esta información, para obtener todas las utilidades potenciales de la inversión en la recolección de datos.⁴³

Uso de una mezcla de herramientas para captar la retroalimentación del cliente

Renee Fleming, cantante soprano considerado “La hermosa voz de Estados Unidos”, dijo en una ocasión: “Por desgracia los cantantes no somos capaces de escucharnos cantar a nosotros mismos. El sonido de la propia voz es completamente diferente. Necesitamos los oídos de los demás, desde el exterior...”. De la misma forma, las empresas necesitan escuchar la voz del cliente. En la tabla 13.3 se presenta un panorama general de las herramientas de retroalimentación que se utilizan y su capacidad para cubrir varios requisitos. Al reconocer que las diferentes herramientas tienen ventajas y desventajas, los mercadólogos de servicios deben seleccionar una mezcla de éstas para captar la retroalimentación del cliente, que en conjunto proporcionen la información necesaria. Como señalaron Leonard Berry y Parsu Parasuraman: “La combinación de varios métodos permite que una empresa aproveche las fortalezas de cada uno de ellos y que compense sus debilidades”.⁴⁴

Encuestas de mercado total, encuestas anuales y encuestas transaccionales

Las *encuestas de mercado total* y las *encuestas anuales* generalmente miden la satisfacción con los procesos y productos principales de servicio al cliente.⁴⁵ Por lo general, el nivel de medición es alto, con el objetivo de obtener un índice o indicador global de la satisfacción general del servicio en toda la empresa. Esto puede basarse en datos indexados (por ejemplo, con el uso de diversas calificaciones de atributos) y/o datos ponderados (por ejemplo, ponderados de acuerdo con los segmentos y/o productos principales).

Tabla 13.3 Fortalezas y debilidades de las principales herramientas para captar la retroalimentación del cliente (cumple los requisitos completamente ●, moderadamente ◐, poco o nada ○)

HERRAMIENTAS DE RECOLECCIÓN	NIVEL DE MEDICIÓN				REPRESENTATIVO, CONFIABLE	POTENCIAL PARA RECUPERAR EL SERVICIO	APRENDIZAJE-DE PRIMERA MANO	REDITUABLE
	EMPRESA	PROCESO	ESPECÍFICO DE LA TRANSACCIÓN	PROCESABLE				
Encuesta de mercado total (incluyendo a los competidores)	●	○	○	○	●	○	○	○
Encuesta anual sobre satisfacción general	●	◐	○	○	●	○	○	○
Encuesta transaccional	●	●	◐	◐	●	○	○	○
Tarjetas de retroalimentación del servicio	◐	●	●	◐	◐	●	◐	●
Compras encubiertas	○	◐	●	●	○	○	◐	○
Retroalimentación no solicitada (por ejemplo, quejas)	○	◐	●	●	○	●	◐	●
Discusiones en grupos de enfoque	○	◐	●	●	○	◐	●	◐
Revisiones del servicio	○	◐	●	●	○	●	●	◐

Fuente: adaptado de Jochen Wirtz y Monica Tomlin, "Institutionalizing Customer-Driven Learning Through Fully Integrated Customer Feedback Systems", *Managing Service Quality*, 10, No. 4 (2000): 210.

Índices generales como éstos nos indican el nivel de satisfacción de los clientes, pero no nos dicen por qué están felices o infelices. Hay límites al número de preguntas que se pueden plantear acerca de cada proceso o producto individual. Por ejemplo, un banco al detalle típico tiene de 30 a 50 procesos fundamentales de servicio al cliente (por ejemplo, desde solicitudes de préstamo para automóvil, hasta depósitos en efectivo en la caja). Debido a la cantidad de procesos, muchas encuestas sólo tienen espacio para una o dos preguntas por proceso (por ejemplo, ¿qué tan satisfecho está usted con nuestros servicios de cajero automático?), y no pueden abordar los temas con gran detalle.

En contraste, las *encuestas transaccionales* generalmente se realizan después de que los clientes han completado una transacción específica (figura 13.6). En ese momento, si el tiempo lo permite, se les pregunta acerca de ese proceso con cierta profundidad. En el caso del banco, todos los atributos principales y los aspectos de los servicios del cajero automático podrían incluirse en la encuesta, por ejemplo, algunas preguntas abiertas como "el que más le agrada", "el que menos le agrada" y "mejoras sugeridas". Este tipo de retroalimentación es más procesable, porque le puede indicar a la empresa las razones por las que los clientes están contentos o no con el proceso, y por lo general brindan conocimientos específicos sobre formas de mejorar la satisfacción de los clientes.

Los tres tipos de encuestas son representativos y confiables cuando se diseñan adecuadamente. La representatividad y la confiabilidad son necesarias para: 1. evaluaciones precisas de la posición relativa de la empresa, de un proceso, de una sucursal o de un individuo con relación a metas de calidad (tener una muestra representativa y confiable implica que los cambios observados en las calificaciones de la calidad no son el resultado de sesgos muestrales ni de errores aleatorios), y 2. evaluaciones de individuos, personal, equipos, sucursales y/o procesos, especialmente cuando los esquemas de incentivos están vinculados con estas medidas. La metodología debe ser irrefutable para que el personal confíe y acepte los resultados, especialmente cuando las encuestas revelan malas noticias.

El potencial para la recuperación del servicio es importante y, de ser posible, debe diseñarse con herramientas de recolección de retroalimentación. Sin embargo, muchas encuestas prometen anonimato, por lo que es imposible identificar y responder a individuos insatisfechos. En los encuentros personales o en las encuestas telefónicas se puede instruir a los entrevistadores para que pregunten a los clientes si les gustaría que la empresa los contacte para abordar problemas de insatisfacción.

Figura 13.6
Las encuestas transaccionales generalmente se aplican después de la entrega del servicio



Tarjetas de retroalimentación del servicio

Las tarjetas de retroalimentación del servicio son una herramienta poderosa y poco costosa para evaluar la respuesta de los clientes a situaciones de servicio. Los clientes reciben una tarjeta de retroalimentación al concluir cada proceso importante y se les invita a devolverla por correo u otros medios a una unidad central de retroalimentación del cliente. Por ejemplo, se puede anexar una tarjeta de retroalimentación a cada carta de aprobación del crédito para vivienda o a cada factura hospitalaria. Aunque estas tarjetas son un buen indicador de la calidad del proceso y ofrecen una retroalimentación específica sobre lo que funciona bien y lo que no, los participantes no son representativos, pues hay un sesgo hacia los clientes que están muy satisfechos o muy insatisfechos.

Compras misteriosas

Las empresas de servicios a menudo utilizan “compradores encubiertos” para determinar si el personal de contacto muestra las conductas deseadas. Los bancos, los vendedores al detalle, las arrendadoras de automóviles y los hoteles son algunas de las industrias que utilizan activamente a los compradores encubiertos. Por ejemplo, las oficinas centrales de reservación de una cadena internacional de hoteles contratan telefonistas encubiertos para realizar una encuesta mensual a gran escala y evaluar las habilidades de sus colegas con relación al proceso de ventas telefónicas. Se evalúan acciones tales como el posicionamiento correcto de diversos productos, ventas adicionales, ventas complementarias y el cierre de ventas. La encuesta también evalúa la calidad de la conversación telefónica en dimensiones como “un saludo cálido y amistoso” y “establecimiento de una relación armónica con la persona que llama”. Las compras misteriosas ofrecen conocimientos profundos y útiles para capacitación, entrenamiento y evaluación del desempeño.

Debido a que el número de llamadas o visitas encubiertas suele ser muy pequeño, ninguna encuesta individual es confiable o representativa. Sin embargo, si un miembro específico del personal tiene un buen desempeño (o un mal desempeño) un mes tras otro, los gerentes pueden inferir, con suficiente confianza, que el desempeño de esa persona es bueno (o malo).

Retroalimentación no solicitada del cliente

Las quejas, los elogios y las sugerencias de los clientes se pueden transformar en un flujo de información que sirva para supervisar la calidad y destacar las mejoras necesarias para el diseño y la entrega del servicio. Las quejas y los elogios son ricas fuentes de retroalimentación detallada sobre lo que molesta a los clientes y sobre lo que los complace.

Al igual que las tarjetas de retroalimentación, la retroalimentación no solicitada no es una medida confiable de la satisfacción general de los clientes, pero constituye una buena fuente de ideas para mejorar. Si el principal objetivo de la recolección de retroalimentación es conseguir información sobre lo que se debe mejorar (y no para hacer comparaciones con la competencia o evaluar al personal), la confiabilidad y la representatividad no son necesarias, de modo que por lo general es suficiente el uso de herramientas más cualitativas, como las quejas, los elogios o los grupos de enfoque.

Las cartas detalladas de quejas y elogios de los clientes, las conversaciones telefónicas grabadas y la retroalimentación directa de los empleados es una excelente herramienta para comunicar internamente lo que los clientes desean y permiten que los empleados y los gerentes de todos los niveles “escuchen” a los clientes de primera mano. El aprendizaje de primera mano es mucho más poderoso para moldear el pensamiento y la orientación hacia los clientes del personal de servicio que el uso de estadísticas y reportes “clínicos”.

Por ejemplo, Singapore Airlines imprime las cartas de quejas y de elogios en su revista mensual para los empleados, *Outlook*. Southwest Airlines muestra al personal cintas de video que contienen imágenes de los clientes proporcionando retroalimentación. El hecho de ver a los clientes reales haciendo comentarios acerca de su servicio deja una impresión mucho más profunda y duradera en el personal, además de que los motiva a mejorar aún más.

Discusiones en grupos de enfoque y revisiones de servicio

Tanto las discusiones en grupos de enfoque como las revisiones de servicio ofrecen información específica sobre posibles ideas y mejoras en el servicio. Por lo general, los grupos de enfoque se organizan con segmentos importantes de clientes o grupos de usuarios para conocer sus necesidades. Las revisiones de servicio consisten en entrevistas personales exhaustivas, que se realizan una vez al año con los clientes más valiosos de una empresa. Por lo general, un alto ejecutivo visita a los clientes y analiza temas tales como el desempeño de la compañía durante el año anterior y sobre los aspectos que deben mantenerse o modificarse. Después, el ejecutivo regresa a la organización y discute la retroalimentación con sus gerentes de cuenta y finalmente ambos redactan una carta para el cliente, en donde se detalla la manera en que la empresa responderá a las necesidades de servicio y la forma en que se manejará la cuenta el siguiente año.

Además de ser una excelente oportunidad de aprendizaje (especialmente cuando ya se reunió y analizó la información de todos los clientes), las revisiones de servicio se enfocan en la retención de los clientes más valiosos y en obtener señales para la posible recuperación de servicios.

Como señalamos antes, el uso de una mezcla de herramientas de retroalimentación tiene varias ventajas. El apartado La mejor práctica en acción 13.2 describe el excelente sistema de retroalimentación de los clientes de FedEx, el cual combina varias herramientas de recolección de retroalimentación con un sistema detallado de medición del desempeño.

Captura de la retroalimentación no solicitada del cliente

Para que las quejas, sugerencias y dudas sirvan como datos de investigación, deben canalizarse a un punto central de recolección, para luego registrarse, clasificarse y analizarse.⁴⁶ Esto requiere de un sistema de captura de la retroalimentación en el momento en que se obtiene, para luego enviarlo a una unidad central. Algunas empresas utilizan un sencillo sitio de intranet para registrar toda la retroalimentación recibida por cualquier miembro del personal. La coordinación de este tipo de actividades no es sencilla, debido a que intervienen muchos elementos, como los siguientes:

- Empleados de contacto de la propia empresa, quienes tienen contacto con los clientes cara a cara, por teléfono, por correo postal o por correo electrónico.
- Organizaciones intermediarias que actúan en nombre del proveedor original.
- Gerentes que normalmente trabajan tras bambalinas, pero que son contratados por los clientes que buscan a una autoridad mayor.
- Tarjetas de sugerencias o quejas que se envían por correo o correo electrónico, que son incorporadas a la página web de la empresa o que se colocan en un buzón especial.
- Quejas presentadas a terceros, grupos de protección al consumidor, oficinas legislativas, organizaciones de comercio y otros clientes.

LA MEJOR PRÁCTICA EN ACCIÓN 13.2

El método de FedEx para escuchar la voz de los clientes

“Consideramos que la calidad del servicio se debe medir matemáticamente”, declara Frederick W. Smith, director y presidente de Federal Express Corporation. La compañía está comprometida a cumplir metas de calidad claras y constantes, las cuales son revisadas con medidas continuas de su progreso. Esta práctica conforma las bases de su método de calidad.

Al principio FedEx estableció dos metas de calidad ambiciosas: satisfacción del 100 por ciento de los clientes por cada interacción y transacción, y un desempeño de servicio del 100 por ciento en cada paquete enviado. La satisfacción del cliente se medía a través del porcentaje de entregas a tiempo, que se refería al número de paquetes entregados puntualmente como un porcentaje del volumen total de paquetes. Sin embargo, conforme pasaron los meses, el porcentaje de entregas a tiempo se convirtió en un estándar interno que no era sinónimo de la satisfacción del cliente.

Debido a que FedEx clasificaba sistemáticamente las quejas de los clientes, pudo desarrollar lo que el director Smith denomina la “jerarquía de horrores”, que se refería a las ocho quejas más comunes de los clientes: 1. entrega el día incorrecto, 2. día correcto, entrega tardía, 3. no se recogía el paquete, 4. paquete perdido, 5. clientes mal informados por FedEx, 6. errores en las facturas y en el papeleo, 7. fallas en el desempeño de los empleados, y 8. paquetes dañados. FedEx se basó en esta lista para construir su sistema de retroalimentación del cliente.

FedEx refinó la lista de “horrores” y desarrolló el Indicador de la Calidad del Servicio (ICS), una medida con 12 reactivos de la satisfacción y la calidad del servicio desde la perspectiva del cliente. A cada reactivo se le asignó un valor con base en su importancia relativa al determinar la satisfacción general del cliente. Todos los reactivos se registran diariamente para calcular un índice continuo.

Además del ICS, que ha sido modificado con el tiempo para incorporar los cambios en los procedimientos, servicios y prioridades de los clientes, FedEx utiliza muchos otros métodos para recabar retroalimentación:

Encuesta de satisfacción del cliente. Esta encuesta telefónica se realiza cada tres meses con varios miles de clientes elegidos al azar, estratificados de acuerdo con los segmentos básicos de la empresa. Los resultados se transmiten a la alta gerencia cada tres meses.

Encuesta de la satisfacción de clientes meta. Esta encuesta cubre procesos de servicio específicos y se realiza cada seis meses con clientes que han experimentado alguno de los procesos específicos de FedEx durante los últimos tres meses.

Tarjetas de comentarios de los centros FedEx. Se obtienen de las tiendas FedEx. Los resultados se tabulan dos veces al año y los centros se ocupan de enviarlas a los gerentes.

Encuestas en línea de retroalimentación del cliente. FedEx encarga estudios de manera habitual para obtener retroalimentación de sus servicios en línea (por ejemplo, seguimiento de paquetes), así como estudios específicos sobre nuevos productos.

La información de estas medidas de retroalimentación del cliente ha servido para que FedEx mantenga el liderazgo en su industria, y también tuvo un papel importante en la entrega del prestigioso premio Malcolm Baldrige National Quality Award.

Fuentes: “Blueprints for Service Quality: The Federal Express Approach”, en AMA Management Briefing, Nueva York: American Management Association, 1991: 51-64; Linda Rosencrance, “BetaSphere Delivers FedEx Some Customer Feedback”, Computerworld, 14, No. 14 (2000): 36.

Análisis, reporte y difusión de la retroalimentación del cliente

La elección de herramientas importantes de retroalimentación y la recolección de la retroalimentación del cliente no tienen ningún significado si la empresa es incapaz de difundir la información a las personas relevantes para que actúen. Por lo tanto, para producir una mejora y un aprendizaje continuos, un sistema de difusión necesita entregar la retroalimentación y su análisis al personal de contacto, a los propietarios del proceso, a los gerentes de sucursal o departamento y a la alta gerencia. En lo referente a las quejas y a los elogios, el círculo de retroalimentación dirigido al personal de contacto debe ser inmediato, como lo hacen varias empresas de servicio, donde las quejas, los elogios y las sugerencias se analizan con el personal durante juntas matutinas diarias. Además, recomendamos tres tipos de reportes de desempeño de servicio que proporcionen los conocimientos necesarios a la gerencia y al equipo de servicios:

1. Una actualización mensual del desempeño del servicio proporciona a los propietarios del proceso la retroalimentación oportuna sobre los comentarios de los clientes y el desempeño del proceso operativo. En este caso, la retroalimentación literal se presenta al gerente de procesos, el cual a su vez puede analizarla con su personal de servicios.

2. Una reseña trimestral del desempeño del servicio les muestra a los propietarios del proceso y a los gerentes de sucursal o departamento las tendencias del desempeño del proceso y la calidad del servicio.
3. Un reporte del desempeño del servicio le proporciona a la alta gerencia una evaluación representativa del estatus y de las tendencias a largo plazo con respecto al grado de satisfacción de los clientes con los servicios de la empresa.

Los reportes deben ser breves y fáciles de leer, enfocarse en los principales indicadores y proporcionar un comentario de fácil entendimiento.

CONCLUSIÓN

La recolección de retroalimentación del cliente a través de quejas, sugerencias y elogios ofrece un medio para incrementar su satisfacción; representa una oportunidad para conocer los sentimientos y los pensamientos de los consumidores. Casi en todos los casos, los clientes quejosos indican que desean continuar su relación con la empresa, pero también señalan que no todo está bien y que esperan que la compañía haga las cosas de manera correcta.

Las empresas de servicios necesitan desarrollar estrategias efectivas para recuperarse de fallas en el servicio, con el fin de conservar la buena voluntad del cliente, que es vital para el éxito a largo plazo de la empresa. Incluso la mejor estrategia de recuperación no supera el hecho de hacer bien las cosas desde la primera vez. Las garantías de servicios incondicionales que están bien diseñadas han demostrado ser

una herramienta poderosa para identificar y justificar mejoras necesarias, así como para crear una cultura en la que los empleados tomen medidas proactivas para asegurarse de que los clientes se sientan satisfechos.

Por último, una empresa de servicio y su personal también deben aprender de sus errores y trabajar para eliminar las causas de los problemas conocidos. Los sistemas de retroalimentación del cliente deben asegurar que la información proveniente de quejas, elogios y otras herramientas de retroalimentación se reúna, analice y difunda de manera sistemática para lograr mejoras de servicio. El objetivo principal de un sistema efectivo de retroalimentación del cliente consiste en institucionalizar, de forma sistemática y continua, los conocimientos proporcionados por el propio cliente.

PREGUNTAS DE REPASO

1. ¿Por qué muchos clientes insatisfechos no se quejan? ¿Y qué esperan los clientes de la empresa una vez que presentan una queja?
2. ¿Por qué una empresa prefiere que sus clientes insatisfechos presenten una queja?
3. ¿Cuál es la paradoja de la recuperación del servicio? ¿Bajo qué condiciones es más probable que ocurra esta paradoja? ¿Por qué es mejor prestar el servicio como se había planeado, aun cuando la paradoja ocurra en un contexto específico?
4. ¿De qué manera una empresa puede facilitar a los clientes insatisfechos la presentación de una queja?
5. ¿Por qué una estrategia de recuperación del servicio debe ser proactiva, planeada, entrenada y facultada?
6. ¿Qué tan generosas deben ser las compensaciones relacionadas con la recuperación del servicio? ¿Cuáles son para la empresa los costos económicos de los tipos comunes de compensación que ofrecen los negocios de servicios?
7. ¿Cómo se deben diseñar las garantías de servicio? ¿Cuáles son los beneficios de las garantías de servicio, más allá de un buen sistema de manejo de quejas y de recuperación del servicio?
8. ¿Cuáles son los principales objetivos de los sistemas de retroalimentación del cliente?
9. ¿Cuáles herramientas de recolección de retroalimentación del cliente conoce y cuáles son las fortalezas y las debilidades de cada una?

EJERCICIOS DE APLICACIÓN

1. Piense en la última vez que tuvo una experiencia de servicio poco satisfactoria. ¿Presentó una queja? ¿Por qué? Si no la presentó, explique por qué.
2. ¿Cuándo fue la última vez que se sintió verdaderamente satisfecho con la respuesta que dio una empresa a una queja suya? Describa con detalle lo que sucedió y qué lo hizo sentirse satisfecho.
3. ¿Cuál sería una política apropiada de recuperación del servicio en el caso de un cheque rechazado incorrectamente para *a)* su banco de ahorros local, *b)* un importante banco nacional, *c)* un banco privado de alta calidad para individuos con un alto patrimonio? Explique sus fundamentos y también calcule los costos económicos de las políticas alternativas de recuperación del servicio.
4. Diseñe una garantía muy eficaz para un servicio de alto riesgo percibido. Explique por qué y cómo esa garantía reduciría el riesgo percibido para los clientes potenciales y por qué los clientes existentes apreciarían la oferta de esta garantía aunque ya sean clientes de la empresa y, por lo tanto, sean propensos a percibir niveles de riesgo más bajos.

5. Reúna algunas formas de herramientas de retroalimentación del cliente (por ejemplo, tarjetas de retroalimentación, cuestionarios y formas en línea) y evalúe la manera en que la información reunida por estos medios puede utilizarse para lograr los tres objetivos principales de un sistema efectivo de retroalimentación del cliente.
6. ¿Qué tan generosa debe ser una compensación? Lea el siguiente incidente y los comentarios. Después evalúe las opciones disponibles, haga comentarios sobre cada una, seleccione la que recomiende y defienda su decisión.

“El coctel de camarones estaba un poco congelado. La mesera se disculpó y no me cobró la cena”, fue la respuesta de un cliente muy satisfecho con la recuperación del servicio que recibió.

Considere las siguientes políticas de recuperación del servicio, que una cadena de restaurantes podría establecer:

Opción 1: sonreír y disculparse, descongelar el coctel de camarones, servirlo nuevamente, sonreír y disculparse otra vez.

Opción 2: sonreír y disculparse, reemplazar el coctel de camarones, sonreír y disculparse nuevamente.

Opción 3: sonreír, disculparse, reemplazar el coctel de camarones y ofrecer un café o un postre sin costo.

Opción 4: sonreír, disculparse, reemplazar el coctel de camarones y cancelar la factura de \$80 por toda la cena.

Opción 5: sonreír, disculparse, reemplazar el coctel de camarones, cancelar la factura de la cena completa y ofrecer una botella de champaña sin costo.

Opción 6: sonreír, disculparse, reemplazar el coctel de camarones, cancelar la factura de la cena completa, ofrecer una botella de champaña sin costo y entregar un cupón válido para otra cena, el cual debe utilizarse durante los siguientes tres meses.

Trate de establecer los costos de cada política. Algunos de los datos se proporcionan en las notas (ver la referencia ⁴⁷), pero antes de revisar esos datos, piense en los costos.

NOTAS

1. Roger Bougie, Rik Pieters y Marcel Zeelenberg, “Angry Customers Don’t Come Back, They Get Back: The Experience and Behavioral Implications of Anger and Dissatisfaction in Service”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31, No. 4 (2003): 377-393; Florian v. Wangenheim, “Postswitching Negative Word of Mouth”, *Journal of Service Research*, 8, No. 1 (2005): 67-78.
2. Bernd Stauss, “Global Word of Mouth”, *Marketing Management* (otoño, 1997): 28-30.
3. Para realizar investigaciones sobre los impulsores cognoscitivos y afectivos de la conducta de queja, vea Jean-Charles Chebat, Moshe Davidow e Isabelle Codjovi, “Silent Voices: Why Some Dissatisfied Consumers Fail to Complain”, *Journal of Service Research*, 7, No. 4 (2005): 328-342.
4. Stephen S. Tax y Stephen W. Brown “Recovering and Learning from Service Failure”, *Sloan Management Review*, 49, No. 1 (otoño, 1998): 75-88.
5. Technical Assistance Research Programs Institute (TARP), *Consumer Complaint Handling in America; An Update Study, Part II*, Washington, DC: TARP y U. S. Office of Consumer Affairs, abril, 1986; Nancy Stephens y Kevin P. Gwinner, “Why Don’t Some People Complain? A Cognitive-Emotive Process Model of Consumer Complaining Behavior”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26, No. 3 (1998): 172-189.
6. Cathy Goodwin y B. J. Verhage, “Role Perceptions of Services: A Cross-Cultural Comparison with Behavioral Implications”, *Journal of Economic Psychology*, 10 (1990): 543-558.
7. Nancy Stephens, “Complaining”, en Teresa A. Swartz y Dawn Iacobucci, eds., *Handbook of Services Marketing and Management*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2000: 291.
8. John Goodman, “Basic Facts on Customer Complaint Behavior and the Impact of Service on the Bottom Line”, *Competitive Advantage* (junio, 1999): 1-5.
9. Anna Mattila y Jochen Wirtz, “Consumer Complaining to Firms: The Determinants of Channel Choice”, *Journal of Services Marketing*, 18, No. 2 (2004): 147-155; Kaisa Snellman y Tiina Vihtkari, “Customer Complaining Behavior in Technology-based Service Encounters”, *International Journal of Service Industry Management*, 14, No. 2 (2003): 217-231; Terri Shapiro y Jennifer Nieman-Gonder, “Effect of Communication Mode in Justice-Based Service Recovery”, *Managing Service Quality*, 16, No. 2 (2006): 124-144.
10. Kathleen Seiders y Leonard L. Berry, “Service Fairness: What It Is and Why It Matters”, *Academy of Management Executive*, 12, No. 2 (1990): 8-20.
11. Tax y Brown, “Recovering and Learning from Service Failure”.
12. Stephen S. Tax y Stephen W. Brown, “Service Recovery: Research, Insight and Practice”, en Swartz y Iacobucci. *Handbook of Services Marketing and Management: 277*; Tor Wallin Andreassen, “Antecedents of Service Recovery”, *European Journal of Marketing*, 34, No. 1-2 (2000): 156-175; Ko de Ruyter y Martin Wetzel, “Customer Equity Considerations in Service Recovery”, *International Journal of Service Industry Management*, 13, No. 1 (2002): 91-108; Janet R. McColl-Kennedy y Beverley A. Sparks, “Application of Fairness Theory to Service Failures and Service Recovery”, *Journal of Service Research*, 5, No. 3 (2003): 251-266; Jochen Wirtz y Anna Mattila, “Consumer Responses to Compensation, Speed of Recovery and Apology After a Service Failure”, *International Journal of Service Industry Management*, 15, No. 2 (2004): 150-166.
13. Oren Harari, “Thank Heavens for Complainers”, *Management Review* (marzo, 1997): 25-29.
14. Clyde A. Warden, Tsung-Chi Liu, Chi-Tsun Huang y Chi-Hsun Lee, “Service Failures Away from Home: Benefits in Intercultural Service Encounters”, *International Journal of Service Industry Management*, 14, No. 4 (2003): 436-457; Anna S. Mattila y Paul G. Patterson, “Service Recovery

- and Fairness Perceptions in Collectivist and Individualist Contexts”, *Journal of Service Research*, 6, No. 4 (2004): 336-346.
15. Simon J. Bell y James A. Luddington, “Coping with Customer Complaints”, *Journal of Service Research*, 8, No. 3 (febrero, 2006): 221-233.
 16. Leonard L. Berry, *On Great Service: A Framework for Action*, Nueva York: The Free Press, 1995: 94.
 17. Susan M. Keaveney, “Customer Switching Behavior in Service Industries: An Exploratory Study”, *Journal of Marketing*, 59 (abril, 1995): 71-82.
 18. TARP, *Consumer Complaint Handling in America*.
 19. Stefan Michel, “Analyzing Service Failures and Recoveries: A Process Approach”, *International Journal of Service Industry Management*, 12, No. 1 (2001): 20-33; James G. Maxham III y Richard G. Netemeyer, “A Longitudinal Study of Complaining Customers’ Evaluations of Multiple Service Failures and Recovery Efforts”, *Journal of Marketing*, 66, No. 4 (2002): 57-72.
 20. Tor Wallin Andreassen, “From Disgust to Delight: Do Customers Hold a Grudge?”, *Journal of Service Research*, 4, No. 1 (2001): 39-49. Otros estudios confirmaron también que la paradoja de la recuperación del servicio no es universal, por ejemplo, Michael A. McCollough, Leonard L. Berry y Manjit S. Yadav, “An Empirical Investigation of Customer Satisfaction After Service Failure and Recovery”, *Journal of Service Research*, 3, No. 2 (2000): 121-137; y James G. Maxham III, “Service Recovery’s Influence on Consumer Satisfaction, Positive Word-of-Mouth, and Purchase Intentions”, *Journal of Business Research*, 54 (2001): 11-24.
 21. Michael Hargrove, citado en Ron Kaufman, *Up Your Service!*, Singapur: Ron Kaufman Pic. Ltd., 2005: 225.
 22. Tax y Brown, “Recovering and Learning from Service Failure”; Stephen S. Tax, Stephen W. Brown y Murali Chandrashekar, “Customer Evaluation of Service Complaint Experiences: Implications for Relationship Marketing”, *Journal of Marketing*, 62, No. 2 (primavera, 1998): 60-76; Betsy B. Holloway y Sharon E. Beatty, “Service Failure in Online Retailing: A Recovery Opportunity”, *Journal of Service Research*, 6, No. 1 (2003): 92-105.
 23. Para ver cómo se puede cuantificar la rentabilidad de la administración de las quejas, vea Bernd Stauss y Andreas Schoeler, “Complaint Management Profitability: What do Complaint Managers Know?”, *Managing Service Quality*, 14, No.2/3 (2004): 147-156; y para una revisión detallada de todos los aspectos, vea Bernd Stauss y Wolfgang Seidel, *Complaint Management: The Heart of CRM*, Mason, OH: Thomson, 2004.
 24. Christian Homburg y Andreas Fürst, “How Organizational Complaint Handling Drives Customer Loyalty: An Analysis of the Mechanistic and the Organic Approach”, *Journal of Marketing*, 69 (julio, 2005): 95-114.
 25. Ron Zemke y Chip R. Bell, *Knock Your Socks Off Service Recovery*, Nueva York: AMACOM, 2000: 60.
 26. Barbara R. Lewis, “Customer Care in Services”, en W. J. Glynn y J. G. Barnes, eds., *Understanding Services Management*, Chichester, UK: John Wiley & Sons, 1995: 57-89. Se ha visto que el establecimiento de una buena relación entre los empleados y los clientes también incrementa la satisfacción por la recuperación del servicio, vea Tom DeWitt y Michael K. Brady, “Rethinking Service Recovery Strategies: The Effect of Rapport on Customer Responses to Service Failure”, *Journal of Service Research*, 6, No. 2 (2003): 193-207.
 27. Estelami Hooman y Peter De Maeyer, “Customer Reactions to Service Provider Overgenerosity”, *Journal of Service Research*, 4, No. 3 (2002): 205-217; Rhonda Mack, Rene Mueller, John Crotts y Amanda Broderick, “Perceptions, Corrections and Defections: Implications for Service Recovery in the Restaurant Industry”, *Managing Service Quality*, 10, No. 6 (2000): 339-346.
 28. Christopher W. L. Hart, “The Power of Unconditional Service Guarantees”, *Harvard Business Review*, 68 (julio-agosto, 1990): 54-62.
 29. L. A. Tucci y J. Talaga, “Service Guarantees and Consumers’ Evaluation of Services”, *Journal of Services Marketing*, 11, No. 1 (1997): 10-18; Amy Ostrom y Dawn Iacobucci, “The Effect of Guarantees on Consumers’ Evaluation of Services”, *Journal of Services Marketing*, 12, No. 5 (1998): 362-378.
 30. Sara Björlin Liden y Per Skalen, “The Effect of Service Guarantees on Service Recovery”, *International Journal of Service Industry Management*, 14, No. 1 (2003): 36-58.
 31. Christopher W. Hart y Elizabeth Long, *Extraordinary Guarantees*, Nueva York: AMACOM, 1997.
 32. Hart, “The Power of Unconditional Service Guarantees”.
 33. Para revisar un análisis científico de la cantidad óptima de pago por garantía, vea Tim Baker y David A. Collier, “The Economic Payout Model for Service Guarantees”, *Decision Sciences* 36, No. 2 (2005): 197-220.
 34. McDougall, Gordon H., Terence Levesque y Peter VanderPlaat, “Designing the Service Guarantee: Unconditional or Specific?”, *Journal of Services Marketing*, 12, No. 4 (1998): 278-293; Jochen Wirtz, “Development of a Service Guarantee Model”, *Asia Pacific Journal of Management*, 15, No. 1 (1998): 51-75.
 35. Jochen Wirtz y Doreen Kum, “Designing Service Guarantees-Is Full Satisfaction the Best You Can Guarantee?”, *Journal of Services Marketing*, 15, No. 4 (2001): 282-299.
 36. Amy L. Ostrom y Christopher Hart, “Service Guarantee: Research and Practice”, en Schwartz y Iacobucci, *Handbook of Services Marketing and Management*: 299-316; Jochen Wirtz, Doreen Kum y Khai Sheang Lee, “Should a Firm with a Reputation for Outstanding Service Quality Offer a Service Guarantee?”, *Journal of Services Marketing*, 14, No. 6 (2000): 502-512.
 37. Para revisar un modelo de apoyo a la decisión y si se debe establecer una garantía de servicio, y en caso de que se establezca, la manera de diseñarla e implementarla, vea Louis Fabien, “Design and Implementation of a Service Guarantee”, *Journal of Services Marketing*, 19, No. 1 (2005): 33-38.
 38. John Goodman, citado en “Improving Service Doesn’t Always Require Big Investment”, *The Service Edge* (julio-agosto, 1990): 3.
 39. Jochen Wirtz y Doreen Kum, “Consumer Cheating on Service Guarantees”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32, No. 2 (2004): 159-175.

40. Una parte de esta sección se basa en Jochen Wirtz y Monica Tomlin, "Institutionalizing Customer-Driven Learning Through Fully Integrated Customer Feedback Systems", *Managing Service Quality*, 10, No. 4 (2000): 205-215.
41. Se ha demostrado que las prácticas de escucha de los clientes afectan el desempeño, el crecimiento y la rentabilidad del servicio, vea William J. Glynn, Sean de Burca, Teresa Brannick, Brian Fynes y Sean Ennis, "Listening Practices and Performance in Service Organizations", *International Journal of Service Industry Management*, 14, No. 3 (2003): 310-330.
42. W. E. Baker y J. M. Sinkula, "The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27, No. 4 (1999): 411-427.
43. Neil A. Morgan, Eugene W. Anderson y Vikas Mittal, "Understanding Firms' Customer Satisfaction Information Usage", *Journal of Marketing*, 69 (julio, 2005): 131-151.
44. Leonard L. Berry y A. Parasuraman, "Listening to the Customer-The Concept of a Service Quality Information System", *Sloan Management Review*, 48 (primavera, 1997): 65-76.
45. Jochen Wirtz y Lee Meng Chung, "An Examination of the Quality and Context-Specific Applicability of Commonly Used Customer Satisfaction Measures", *Journal of Service Research*, 5 (mayo, 2003): 345-355.
46. Robert Johnston y Sandy Mehra, "Best-Practice Complaint Management", *Academy of Management Executive*, 16, No. 4 (2002): 145-154.
47. Datos para calcular los costos de recuperación del Ejercicio de aplicación 6: la opción 1 no tiene costos directos sino sólo un poco de tiempo adicional para los empleados. Opción 2: suma los costos materiales del coctel de camarones, que generalmente representa alrededor de una tercera parte del costo de 8 a 10 dólares en un buen restaurante. Opción 3: suma el costo adicional de los materiales para elaborar el café o el postre, sólo si el comensal no hubiese pedido estos productos, y suma el costo completo (digamos, \$6 y \$3) si el comensal hubiese pedido y pagado esos productos. ¿Qué probabilidad asignaría usted a esas alternativas? Opción 4: son los mismos costos de la opción 1 más \$80, que es la ganancia a la que se renunció. Opción 5: al igual que en la opción 4, se suman los costos de la botella de champaña, que deben calcularse utilizando las probabilidades de consumo adicional y sustitutivo, así como sus costos respectivos. Opción 6: al igual que en la opción 5, se suma el costo del cupón, el cual depende de la probabilidad de que sea utilizado, y si el cliente utiliza el cupón para pagar alimentos que de otra manera habría consumido y pagado en ese restaurante, o si se trata de un alimento adicional.

Capítulo

14

Incremento de la calidad y productividad del servicio

No todo lo que cuenta se puede contar, y no todo lo que se puede contar, cuenta.

ALBERT EINSTEIN

Nuestra misión permanece inviolable: ofrecer al cliente el mejor servicio que podemos proporcionar; disminuir al máximo nuestros costos y generar un superávit para continuar el interminable proceso de la renovación.

JOSEPH PILLAY, FORMER CHAIRMAN, SINGAPORE AIRLINES

La productividad ha sido un imperativo gerencial desde los años setentas. Durante la década de 1980 y principios de 1990, mejorar la calidad se convirtió en una prioridad. En un contexto de servicios, esta estrategia implica crear mejores procesos y resultados de servicio para incrementar la satisfacción del cliente. A principios del siglo XXI vemos un énfasis creciente en la vinculación de esas dos estrategias, con el fin de crear mayor valor, tanto para los clientes como para la empresa.

Históricamente, tanto la calidad como la productividad han sido temas que atienden los gerentes de operaciones. Cuando las mejorías en esas áreas requirieron de una selección, capacitación y supervisión de los empleados más óptimas, surgió la expectativa de que los gerentes de recursos humanos también debían participar, debido a la renegociación de los acuerdos laborales relacionados con las tareas y reglas del trabajo. No fue sino hasta que la calidad del servicio se vinculó explícitamente con la satisfacción del cliente que se consideró que los mercadólogos también tenían un papel importante.

Definida de manera general, la tarea de incrementar el valor requiere de programas de calidad que entreguen e incrementen continuamente los beneficios que los clientes desean. Al mismo tiempo, los esfuerzos por mejorar la calidad deben buscar reducir los costos asociados. El desafío consiste en asegurarse de que esos dos programas se refuercen mutuamente para lograr metas comunes, en lugar de operar uno en contra del otro, en la búsqueda de metas conflictivas.

En este capítulo revisaremos los retos que se enfrentan al mejorar la productividad y la calidad, que son ingredientes fundamentales de las 8 Ps; además, exploremos las siguientes preguntas:

1. ¿Qué significado tienen la *calidad* y la *productividad* en un contexto de servicio? ¿Y por qué se deben vincular las dos al formular la estrategia de marketing?
2. ¿Cómo se puede emplear el Modelo de las Brechas para diagnosticar y resolver problemas en la calidad del servicio?
3. ¿Cuáles son las principales herramientas para medir y mejorar la productividad del servicio?
4. ¿Cómo se relacionan conceptos como ACT, ISO 9000, el modelo de Malcolm-Baldrige y Seis Sigma con la administración y la mejora de la productividad y de la calidad del servicio?

INTEGRACIÓN DE ESTRATEGIAS DE CALIDAD DE SERVICIO Y PRODUCTIVIDAD

Uno de los temas fundamentales de este libro es que, en lo que se refiere a los servicios, el marketing no puede operar aislado de las otras áreas funcionales. Las áreas que se considerarían exclusivas del departamento de operaciones, en un ambiente de manufactura, deben comprender a los mercadólogos, porque a menudo los clientes están expuestos, e incluso participan activamente en los procesos de servicio. El hecho de lograr que los procesos de servicio sean más eficientes no necesariamente produce una experiencia de mejor calidad para los clientes y tampoco les brinda mayores beneficios. De la misma forma, en ocasiones los clientes aprecian que los empleados trabajen más rápido, pero otras veces pueden sentir que los están apresurando o que son indeseables en ese momento. Así pues, los gerentes de marketing, de operaciones y de recursos humanos deben colaborar para asegurarse de que pueden entregar experiencias de calidad con mayor eficiencia. Si usted decide trabajar en un negocio de servicios, es probable que termine laborando en un equipo interdisciplinario para lograr ese tipo de metas.

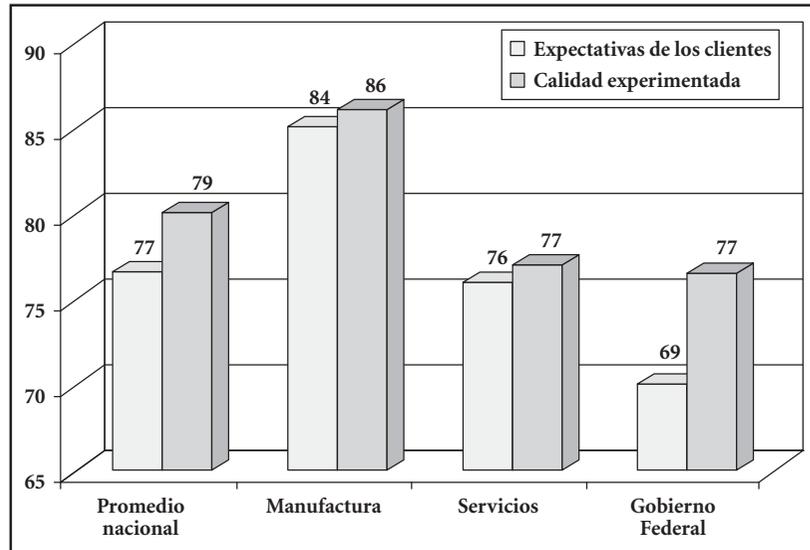
De igual manera, la implementación de estrategias de marketing que están diseñadas para incrementar la satisfacción del cliente puede resultar costosa y perjudicial, si no se ha pensado de forma cuidadosa en las implicaciones que tendrían para los departamentos de operaciones y de recursos humanos. En resumen: las estrategias para mejorar la calidad y la productividad deben trabajarse en conjunto y no de manera aislada.

Calidad de servicio, productividad y marketing

Si se piensa en ello, el interés del marketing en la calidad del servicio es evidente: una mala calidad coloca a una empresa en desventaja competitiva, que muy probablemente aleje a los clientes insatisfechos. En años recientes hemos sido testigos de una auténtica explosión de descontento con la calidad de los servicios, en una época en que la calidad de muchos fabricantes ha mejorado. Los resultados conjuntos del American Customer Satisfaction Index (ACSI) de 2005 para productos manufacturados, servicios del sector privado y servicios gubernamentales de Estados Unidos muestra con claridad que el sector de servicios tiene un rezago importante con respecto a la manufactura en términos de calidad. Sorprendentemente, como se muestra la figura 14.1, los servicios del sector privado obtuvieron puntuaciones sólo ligeramente más altas que los servicios del gobierno federal. Claes Fornell concluyó que, “por lo general, los ciudadanos tienen pocas expectativas de los servicios del sector público, mucho menos que del sector privado. Es difícil determinar la razón de esto, pero tal vez proviene del escepticismo general que tienen los estadounidenses hacia el gobierno”.¹ Estos hallazgos indican que los servicios del sector privado y del sector público deben mejorar su calidad en muchos ámbitos.

El aumento de la productividad es importante para los mercadólogos por varias razones. En primer lugar, sirve para mantener los costos bajos. Éstos significan mayores utilidades o la posibilidad de mantener los precios bajos. La empresa con los costos más bajos de una industria tiene la opción de posicionarse como el líder, lo cual generalmente es una ventaja importante en los segmentos de mercado más sensibles al precio. En segundo lugar, las empresas con costos más bajos también generan

Figura 14.1
Los servicios tienen menor calidad que los bienes manufacturados



Fuente: Claes Fornell, "ACSI Commenary: Federal Government Scores", *Special Report: Government Satisfaction Scores*, Michigan: CFI Group, 15 de diciembre de 2005, publicado en www.theacsi.com, revisado el 21 de enero de 2006.

márgenes más elevados, lo que les da la opción de gastar más que sus competidores en actividades de marketing, en mejoras del servicio al cliente y en servicios complementarios. Estas empresas también son capaces de ofrecer márgenes más altos para atraer y recompensar a los mejores distribuidores e intermediarios. En tercer lugar, tienen la oportunidad de asegurar el futuro de la empresa a largo plazo, por medio de inversiones en nuevas tecnologías de servicios y en investigación para crear servicios novedosos y superiores, mejores características y sistemas de entrega innovadores. Por último, los esfuerzos por mejorar la productividad afectan a los clientes. Los mercadólogos son responsables de evitar o disminuir al máximo los efectos negativos, y de asegurarse que los nuevos procedimientos se presenten a los clientes de manera cuidadosa. Los efectos positivos se pueden promocionar como una nueva ventaja.

Históricamente, los servicios han sufrido un rezago en el crecimiento de la productividad con respecto a la manufactura, pero una investigación del McKinsey Global Institute muestra que cinco de los siete principales determinantes del crecimiento de la productividad laboral en Estados Unidos desde el año 2000 han sido las industrias de servicios, incluyendo el comercio al detalle y al mayoreo, las finanzas y los seguros, el apoyo administrativo y los servicios científicos y técnicos.²

La calidad y la productividad son rutas gemelas que crean valor para los clientes y para las empresas. En términos generales, la calidad se enfoca en los beneficios creados para los clientes y la productividad se refiere a los costos económicos en los que incurre la empresa. La integración cuidadosa de programas para mejorar la calidad y la productividad incrementa la rentabilidad de la empresa a largo plazo.

¿QUÉ ES LA CALIDAD DE SERVICIO?

¿A qué nos referimos cuando hablamos de calidad de servicio? El personal de la empresa necesita conocimientos comunes para ser capaz de abordar aspectos como la medición de la calidad del servicio, la identificación de causas de la disminución de la calidad del servicio y el diseño e implementación de acciones correctivas. Como lo sugiere, con sentido del humor, la ilustración del restaurante en la figura 14.2, a veces es difícil administrar la calidad del servicio, incluso cuando las fallas son de naturaleza tangible.

Diferentes perspectivas de la calidad de servicio

El término *calidad* tiene diferentes significados para las personas, dependiendo del contexto. David Garvin identifica cinco perspectivas sobre la calidad.³

Figura 14.2
Es difícil administrar la
calidad del servicio



1. *La perspectiva trascendental* de la calidad es sinónimo de excelencia innata: una señal de estándares inquebrantables y alto desempeño. Este punto de vista se aplica a la actuación en las artes visuales y plantea que la gente aprende a reconocer la calidad únicamente por medio de la experiencia que obtiene a través de la exposición repetida. Sin embargo, desde un punto de vista práctico, no es muy útil sugerir que los gerentes o los clientes distinguirán la calidad cuando la vean.
2. *El método basado en el producto* considera la calidad como una variable precisa y medible; plantea que las diferencias en la calidad reflejan diferencias en la cantidad de un ingrediente o atributo que posee el producto. Debido a que esta perspectiva es totalmente objetiva, no toma en cuenta las discrepancias en los gustos, necesidades y preferencias de los clientes individuales (o incluso de segmentos completos de mercado).
3. *Las definiciones basadas en el usuario* parten de la premisa de que la calidad reside en los ojos del observador. Esas definiciones equiparan la calidad con la satisfacción máxima. Esta perspectiva subjetiva y orientada hacia la demanda reconoce que los distintos clientes tienen deseos y necesidades diferentes.
4. *El método basado en la manufactura* se fundamenta en la oferta y se relaciona principalmente con las prácticas de ingeniería y manufactura. (En los servicios, diríamos que la calidad está impulsada por las operaciones). El método se enfoca en el cumplimiento de especificaciones desarrolladas internamente, las cuales a menudo son impulsadas por metas de productividad y de contención de costos.
5. *Las definiciones basadas en el valor* abordan la calidad en términos de valor y precio. La calidad se define como “excelencia costeable” al considerar el intercambio entre el desempeño (o cumplimiento) y el precio.

Garvin sugiere que estas perspectivas alternativas de la calidad sirven para explicar los conflictos que en ocasiones surgen entre los gerentes y los distintos departamentos funcionales.

Componentes de la calidad basados en la manufactura

Para integrar las diferentes perspectivas, Garvin desarrolló los siguientes componentes de la calidad que podrían servir como marco de referencia para el análisis y la planeación estratégica: 1. desempeño (principales características operativas), 2. características (funciones), 3. confiabilidad (probabilidad de falla o mal funcionamiento), 4. cumplimiento (posibilidad de cubrir las especificaciones), 5. durabilidad (el tiempo que el producto continúa proporcionando valor al cliente), 6. capacidad de servicio (rapidez, cortesía, capacidad y facilidad para resolver problemas), 7. estética (la manera en que el producto atrae a cualquiera de los cinco sentidos del usuario), y 8. calidad percibida (asocia-

ciones como la reputación de la empresa o de la marca). Observe que esas categorías se crearon a partir de una perspectiva de manufactura, pero realmente abarcan la idea de “funcionalidad” de un bien físico.

Componentes de la calidad basados en el servicio

Los investigadores argumentan que la naturaleza de los servicios exige un método distintivo para definir y medir su calidad. La naturaleza intangible y multifacética de muchos servicios dificulta la valoración de la calidad del mismo comparado con la de un bien. Debido a que con frecuencia los consumidores participan en la producción de un servicio, es necesario hacer una distinción entre el *proceso* de la prestación de éste (lo que Christian Grönroos llama calidad funcional) y la *salida* real (o resultado) del servicio, lo que el autor denomina calidad técnica.⁴ Grönroos y otros investigadores también sugieren que la calidad percibida de un servicio es el resultado de un proceso de evaluación donde los clientes comparan sus percepciones de la prestación del servicio y su resultado, con sus expectativas.

Por medio de investigaciones con grupos de enfoque, Valarie Zeithaml, Leonard Berry y A. Parasuraman identificaron 10 criterios que utilizan los consumidores para evaluar la calidad de un servicio (tabla 14.1). En una investigación posterior encontraron una correlación muy alta entre algunas de esas variables, por lo que las conjuntaron en cinco dimensiones generales:

- *Tangibles* (aparición de los elementos físicos).
- *Confiabilidad* (fiable, desempeño preciso).
- *Respuesta* (prontitud y utilidad).
- *Certidumbre* (pericia, cortesía, credibilidad y seguridad).
- *Empatía* (fácil acceso, buena comunicación y comprensión del cliente).⁵

Sólo una de esas cinco dimensiones, la confiabilidad, tiene una similitud directa con los hallazgos de la investigación de Garvin sobre la calidad de la manufactura.

Captación de la perspectiva que tiene el cliente sobre la calidad del servicio

Para medir la satisfacción del cliente con varios aspectos de la calidad del servicio, Valarie Zeithaml y sus colaboradores elaboraron un instrumento de investigación de encuesta llamado SERVQUAL⁶, el cual se basa en la premisa de que los clientes pueden evaluar la calidad del servicio de una empresa al comparar las percepciones que tienen del servicio con sus propias expectativas. SERVQUAL es considerada una herramienta de medición genérica que se puede aplicar en una amplia gama de industrias de servicio. En su forma básica, la escala incluye 22 reactivos de percepción y una serie de reactivos de expectativas, que reflejan las cinco dimensiones de la calidad del servicio que describimos antes (tabla 14.2). Las personas encuestadas completan una serie de escalas que miden sus expectativas sobre empresas de una industria particular, en una amplia gama de características de servicio específicas. Posteriormente, se les pide que registren las percepciones que tienen sobre una empresa específica, cuyos servicios hayan utilizado. Cuando las calificaciones del desempeño percibido son menores que las expectativas, se trata de una señal de mala calidad. Lo opuesto indica una buena calidad.

Limitaciones de SERVQUAL

Aun cuando las empresas de servicio han utilizado ampliamente la encuesta SERVQUAL, se han expresado dudas acerca de sus fundamentos conceptuales y de sus limitaciones metodológicas.⁷ Por ejemplo, Anne Smith señala que la mayoría de los investigadores que utiliza este cuestionario ha omitido, añadido o alterado la lista de afirmaciones, pretendiendo medir la calidad del servicio.⁸ Para evaluar la estabilidad de las cinco dimensiones subyacentes al aplicarlas a una variedad de industrias de servicios, Gerhard Mels, Christo Boshoff y Denon Nel analizaron conjuntos de datos de bancos, agentes de seguros, así como empresas de reparación de automóviles o eléctrica y de seguros de vida. Sus hallazgos sugieren que, en realidad, las calificaciones de SERVQUAL sólo miden dos factores: la calidad intrínseca del servicio (similar al término de calidad funcional de Grönroos) y la calidad extrínseca del servicio (que se refiere a los aspectos tangibles de la prestación del servicio y “se asemeja hasta cierto grado a lo que Grönroos llama calidad técnica”).⁹

Estos hallazgos no menoscaban el valor del trabajo de Zeithaml, Berry y Parasuraman, quienes lograron identificar algunos de los elementos básicos de la calidad de servicio, pero sí destacan lo difícil que es medir la forma en que los clientes perciben la calidad, así como la necesidad de adaptar las dimensiones y medidas al contexto de investigación.

Tabla 14.1
Dimensiones genéricas utilizadas por los clientes para evaluar la calidad del servicio

DIMENSIÓN	DEFINICIÓN	EJEMPLOS DE PREGUNTAS QUE PLANTEAN LOS CLIENTES
Credibilidad	Fiabilidad, credibilidad, honestidad del proveedor del servicio	¿El hospital tiene una buena reputación? ¿Mi agente de bolsa me presiona para que compre? ¿La empresa de reparación garantiza su trabajo?
Seguridad	Libre de peligros, riesgos o incertidumbre	¿Es seguro para mí utilizar en la noche el cajero automático del banco? ¿Mi tarjeta de crédito está protegida contra uso no autorizado? ¿Puedo estar seguro de que mi póliza de seguro ofrece cobertura completa?
Acceso	Accesibilidad y facilidad de contacto	¿Qué tan fácil será hablar con un supervisor cuando tenga un problema? ¿La aerolínea cuenta con un número telefónico gratuito las 24 horas del día? ¿El hotel tiene una ubicación conveniente?
Comunicación	Escuchar a los clientes y mantenerlos informados en un lenguaje comprensible	¿Cuando tenga una queja, ¿el gerente estará dispuesto a escucharme? ¿Mi médico evita utilizar un lenguaje técnico? ¿El técnico electricista llama cuando no puede acudir a una cita?
Comprensión del cliente	Hacer un esfuerzo por conocer a los clientes y sus necesidades	¿Alguien en el hotel me reconoce como un cliente habitual? ¿Mi agente de bolsa trata de determinar mis objetivos financieros específicos? ¿La empresa de mudanzas está dispuesta a adaptarse a mi horario?
Tangibles	Apariencia de las instalaciones físicas, equipo, personal y materiales de comunicación	¿Son atractivas las instalaciones del hotel? ¿Mi contador se viste adecuadamente? ¿Mi estado de cuenta es fácil de entender?
Confiabilidad	Capacidad para desempeñar el servicio prometido con seguridad y precisión	¿Mi abogado contesta mi llamada cuando lo promete? ¿Mi factura telefónica está libre de errores? ¿Se reparó correctamente mi televisor desde la primera vez?
Respuesta	Disposición para ayudar a los clientes y proporcionar un servicio rápido	¿Cuando hay un problema, ¿la empresa lo resuelve con rapidez? ¿Mi agente de bolsa está dispuesto a responder mis preguntas? ¿La empresa de televisión por cable está dispuesta a asignarme una hora específica para la visita del instalador?
Habilidad	Posesión de las habilidades y conocimientos requeridos para desempeñar el servicio	¿El cajero del banco puede procesar mi transacción sin necesidad de buscar ayuda? ¿Mi agente de viajes será capaz de obtener la información que necesito cuando llame? ¿El dentista parece una persona competente?
Cortesía	Amabilidad, respeto, consideración y un contacto personal amistoso	¿El sobrecargo tiene un comportamiento agradable? ¿Los operadores telefónicos siempre son amables cuando contestan mis llamadas? ¿El plomero se quita los zapatos enlodados antes de pisar mi alfombra?

Fuente: adaptado de Valerie Zeithaml, A. Parasuraman y Leonard L. Berry, *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*, Nueva York: The Free Press, 1990.

Tabla 14.2
La escala SERVQUAL

<p>La escala SERVQUAL incluye cinco dimensiones: tangibles, confiables, respuesta, certidumbre y empatía. Dentro de cada una se miden varios reactivos en una escala de 7 puntos, desde <i>totalmente de acuerdo</i> hasta <i>totalmente en desacuerdo</i>, para un total de 21 reactivos.</p> <p>Preguntas de SERVQUAL</p> <p><i>Nota:</i> incluye instrucciones para los encuestados, y cada afirmación va acompañada de una escala de siete puntos que va de "totalmente de acuerdo = 7" hasta "totalmente en desacuerdo = 1". Sólo los puntos extremos de la escala tienen etiquetas; no hay palabras entre los números 2 y 6.</p> <p><i>Tangibles</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Los <i>bancos</i> excelentes (refiérase a empresas de televisión por cable, hospitales o el negocio de servicios correspondiente a lo largo del cuestionario) contarán con un equipo de apariencia moderna.• Las instalaciones físicas de los <i>bancos</i> excelentes serán visualmente atractivas.• Los empleados de los <i>bancos</i> excelentes tendrán una apariencia impecable.• En un <i>banco</i> excelente, los materiales (por ejemplo, folletos o estados de cuenta) asociados con el servicio serán visualmente atractivos. <p><i>Confiables</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Cuando los <i>bancos</i> excelentes prometen hacer algo en cierto momento, lo cumplirán.• Cuando los clientes tienen un problema, los <i>bancos</i> excelentes mostrarán un interés sincero para resolverlo.• Los <i>bancos</i> excelentes prestarán el servicio de manera correcta desde la primera vez.• Los <i>bancos</i> excelentes proporcionarán sus servicios en el momento en que prometieron hacerlo.• Los <i>bancos</i> excelentes insistirán en registros libres de errores. <p><i>Respuesta</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Los empleados de los <i>bancos</i> excelentes indicarán a los clientes el momento exacto en que se prestará el servicio.• Los empleados de los <i>bancos</i> excelentes brindarán un servicio rápido a los clientes.• Los empleados de los <i>bancos</i> excelentes siempre estarán dispuestos a ayudar a los clientes.• Los empleados de los <i>bancos</i> excelentes nunca estarán demasiado ocupados para responder las solicitudes del cliente. <p><i>Certidumbre</i></p> <ul style="list-style-type: none">• El comportamiento de los empleados de los <i>bancos</i> excelentes inspirará confianza a sus clientes.• Los clientes de los <i>bancos</i> excelentes se sentirán seguros de sus transacciones.• Los empleados de los <i>bancos</i> excelentes serán siempre corteses con los clientes.• Los empleados de los <i>bancos</i> excelentes tendrán los conocimientos para responder las preguntas de los clientes. <p><i>Empatía</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Los <i>bancos</i> excelentes brindarán a los clientes una atención individual.• Los <i>bancos</i> excelentes tendrán horarios de operación cómodos para todos sus clientes.• Los <i>bancos</i> excelentes tendrán empleados que brindarán a los clientes atención personal.• Los empleados de los <i>bancos</i> excelentes comprenderán las necesidades específicas de sus clientes.

Fuente: adaptado de A. Parasuraman, Valarie Zeithaml y Leonard Berry, "SERVQUAL: A Multiple Item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality", *Journal of Retailing*, 64 (1988): 12-40.

Medición de la calidad del servicio en ambientes en línea

SERVQUAL se creó principalmente en el contexto de encuentros cara a cara. En el moderno ambiente en línea han tomado relevancia diferentes dimensiones de la calidad de servicio, con nuevos reactivos de medición. Para medir la calidad del servicio electrónico en páginas de Internet, Parasuraman, Zeithaml y Malhotra crearon una escala de 22 reactivos llamada E-S-QUAL, que refleja las cuatro dimensiones fundamentales de *eficiencia* (es fácil navegar, las transacciones se pueden realizar con rapidez y la página se carga rápidamente); *disponibilidad del sistema* (que el sitio siempre esté disponible, que se abra de inmediato y que sea estable y sin fallas); *cumplimiento* (que los pedidos se entreguen como se prometió y las ofertas se describan de forma veraz), y *privacidad* (que la privacidad de la información esté protegida y que la información personal no se comparta con otros sitios).¹⁰ El apartado de Revelaciones de investigación 14.1, "Nuevos conceptos sobre la definición y la medición de la calidad de los servicios electrónicos", ofrece las últimas perspectivas sobre este tema y aborda el desafío de integrar medidas de la calidad del servicio en los canales virtual y físico.

REVELACIONES DE LA INVESTIGACIÓN 14.1

Nuevos conceptos sobre la definición y la medición de la calidad de los servicios electrónicos

“Para los gerentes de empresas con una presencia en Internet”, dicen Joel Collier y Carol Bienstock, “la conciencia de cómo los clientes perciben la calidad del servicio es esencial para entender lo que (ellos) valoran en una transacción de servicios en línea”. La calidad de los servicios electrónicos no sólo implica las interacciones con un sitio de Internet, descritas como *calidad del proceso*, también incluye la *calidad del resultado* y la *calidad de la recuperación*. Además, cada uno de estos elementos debe medirse. La distancia entre los clientes y los proveedores durante las transacciones en línea destaca la importancia de evaluar la forma en que una empresa maneja las preguntas, preocupaciones y frustraciones de los clientes cuando surgen problemas.

- **Calidad del proceso.** Inicialmente los clientes evalúan sus experiencias con un sitio web de ventas electrónicas al detalle, a partir de cinco dimensiones de la calidad del proceso: *privacidad, diseño, información, facilidad de uso y funcionalidad*. Este último aspecto se refiere a la rapidez de carga de la página, a vínculos que no se atascan, a opciones de pago, a la ejecución precisa de las instrucciones del cliente y a la capacidad para atraer a un público universal (incluyendo a las personas discapacitadas y a quienes hablan otros idiomas).
- **Calidad del resultado.** Las evaluaciones que hacen los clientes de la calidad del proceso tienen un efecto significativo sobre su evaluación de la calidad del resultado, que abarca la *rapidez, precisión y condición del pedido*.
- **Calidad de la recuperación.** En el caso de un problema, los clientes evalúan el proceso de recuperación con respecto a la *equidad interactiva* (la posibilidad de

localizar e interactuar con el apoyo tecnológico de una página web, incluyendo la ayuda telefónica), la *equidad procesal* (políticas, procedimientos y respuestas en el proceso de queja) y la *equidad del resultado*. La forma en que la empresa responde tiene un efecto muy importante sobre el nivel de satisfacción del cliente y sus intenciones futuras.

Temas multicanal

Rui Sousa y Christopher Voss fueron aún más lejos al señalar que muchos servicios ofrecen a los clientes la opción de canales de entrega virtuales y físicos. Las evaluaciones que hacen los clientes de la calidad del servicio se establecen a partir de todos los puntos de contacto que tienen con la empresa. En un entorno multicanal, los investigadores deben medir la *calidad física*, la *calidad virtual* y la *calidad de integración*, es decir, la capacidad de proporcionar a los clientes una experiencia de servicio continua a través de múltiples canales. El logro de una consistencia en estas interacciones es especialmente importante cuando la empresa añade nuevos canales virtuales, junto con sistemas especializados de apoyo que generalmente están mal integrados con los sistemas existentes. Para evitar esta fragmentación y lograr una calidad de servicio congruente, Sousa y Voss recomiendan vínculos explícitos entre las funciones de marketing y de operaciones de la empresa.

Fuente: Joel E. Collier y Carol C. Bienstock, “Measuring Service Quality in E-Retailing”, *Journal of Service Research*, 8 (febrero, 2006): 260-275; Rui Sousa y Christopher A. Voss, “Service Quality in Multichannel Services Employing Virtual Channels”, *Journal of Service Research*, 8 (mayo, 2006): 356-371.

Otras consideraciones en la medición de la calidad del servicio

Comparar el desempeño con las expectativas funciona bien en mercados razonablemente competitivos, donde los clientes poseen los conocimientos suficientes para elegir un servicio que cubra sus necesidades y deseos. Sin embargo, en mercados poco competitivos o en situaciones en las que los clientes no tienen libre elección (por ejemplo, porque los costos de cambiar de proveedor serían prohibitivos o debido a limitaciones de tiempo o ubicación), es riesgoso definir la calidad del servicio, principalmente en términos de la satisfacción de los clientes con los resultados relativos a sus expectativas previas. Si las expectativas de los clientes son bajas y la entrega del servicio demuestra ser marginalmente mejor que el bajo nivel que se había esperado, difícilmente podemos afirmar que los consumidores están recibiendo un servicio de buena calidad. En este tipo de situaciones es mejor utilizar las necesidades o los deseos como estándares de comparación y definir una buena calidad del servicio como el cumplimiento o la superación de los deseos y necesidades de los clientes, en lugar de las expectativas.¹¹

La investigación de la calidad basada en la satisfacción supone que los clientes están tratando con servicios que poseen altas cualidades en su búsqueda o en su experiencia (vea el capítulo 2). Sin embargo, surge un problema cuando se les pide que evalúen la calidad de los servicios que tienen altas cualidades de *credibilidad*, como los casos legales y complejos tratamientos médicos, donde estas cualidades son difíciles de evaluar, incluso después de la entrega del servicio. En resumen, es probable que los clientes no estén seguros de antemano sobre qué deben esperar, y que incluso no lo sepan durante años, si acaso alguna vez lo llegan a saber, respecto a la calidad del servicio que el profesional realizó. Una tendencia natural de los clientes o los pacientes en este tipo de situaciones es el uso de factores del proceso y de indicios tangibles como elementos para evaluar la calidad.

Los factores del proceso incluyen los sentimientos de los clientes acerca del estilo personal de proveedores individuales y sus niveles de satisfacción con esos elementos complementarios que se sienten capaces de evaluar (por ejemplo, el sabor de los alimentos de un hospital o la claridad de las facturas de los servicios legales). Como resultado, las percepciones que tienen los clientes sobre la calidad del servicio básico se pueden ver muy influenciadas por su evaluación de los atributos del proceso y de los elementos tangibles del servicio, un efecto de halo.¹² Para obtener indicadores verosímiles de la calidad de un servicio profesional, tal vez sea necesario incluir revisiones de colegas, tanto del proceso como de los resultados, según se relacionen con la ejecución del servicio sobre el producto básico.

EL MODELO DE LAS BRECHAS: UNA HERRAMIENTA CONCEPTUAL PARA IDENTIFICAR Y CORREGIR PROBLEMAS EN LA CALIDAD DEL SERVICIO

Si uno acepta la perspectiva de que calidad significa cubrir o exceder de manera consistente las expectativas de los clientes, entonces la tarea del gerente radica en equilibrar las expectativas y las percepciones de ellos, así como cerrar cualquier brecha que haya entre ambas.

Brechas en el diseño y prestación del servicio

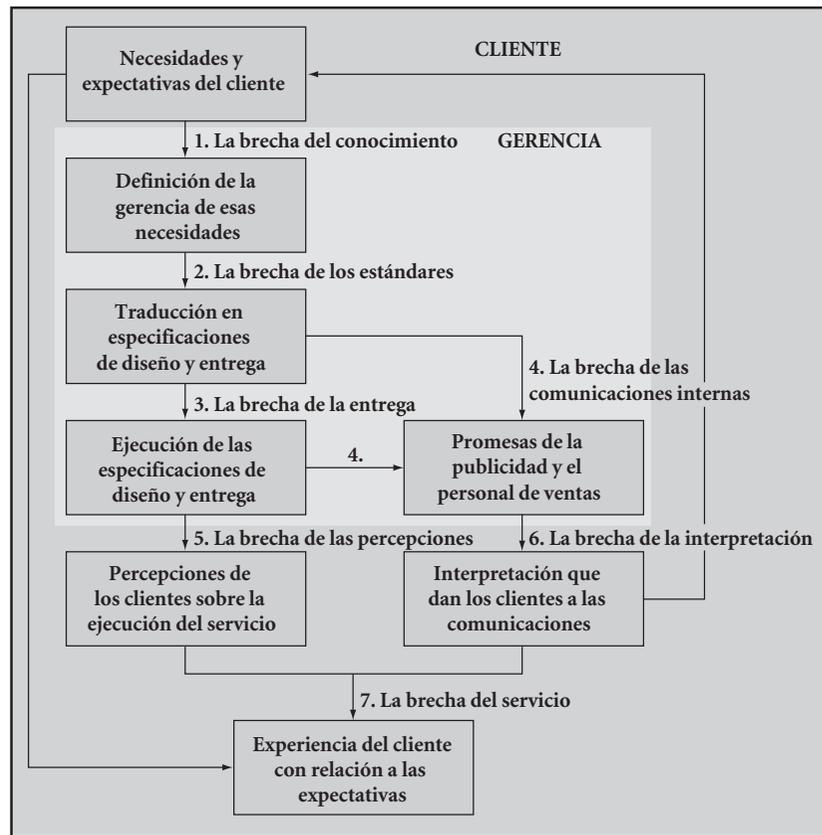
Zeithaml, Berry y Parasuraman identifican cuatro brechas potenciales dentro de la empresa del servicio, que podrían conducir a una quinta y más grave brecha final: la diferencia entre lo que los clientes esperaban y lo que perciben haber recibido.¹³ La figura 14.3 amplía y refina su esquema para identificar un total de siete tipos de brechas que pueden ocurrir en diferentes momentos durante el diseño y la prestación de un servicio. Revisemos cada una.

1. La *brecha del conocimiento* es la diferencia entre lo que los proveedores del servicio creen que los clientes esperan y las necesidades y expectativas reales de los consumidores.
2. La *brecha de los estándares* es la diferencia entre las percepciones que tiene la gerencia respecto a las expectativas del cliente y los estándares de calidad establecidos para la prestación del servicio.
3. La *brecha de la entrega* es la diferencia entre estándares de entrega especificados y el desempeño real del proveedor del servicio con respecto a esos estándares.
4. La *brecha de las comunicaciones internas* es la diferencia entre lo que la publicidad y el personal de ventas de la empresa considera que son las características, desempeño y nivel de calidad del servicio del producto, y lo que la empresa es realmente capaz de entregar.
5. La *brecha de las percepciones* es la diferencia entre lo que en realidad se entrega y lo que los clientes perciben haber recibido (porque son incapaces de evaluar la calidad del servicio con exactitud).
6. La *brecha de la interpretación* es la diferencia entre lo que prometen los esfuerzos de comunicación de un proveedor de servicios (antes de la entrega del servicio) y lo que el cliente cree que esas comunicaciones prometieron.
7. La *brecha del servicio* es la diferencia entre lo que los clientes esperan recibir y sus percepciones del servicio que en realidad se les entregó.

Las brechas 1, 5, 6 y 7 representan brechas externas entre el cliente y la empresa. Las brechas 2, 3 y 4 son brechas internas que ocurren entre diversas funciones y departamentos dentro de la empresa.

En cualquier momento del diseño y la prestación del servicio, las brechas pueden dañar las relaciones con los clientes. La brecha de servicio (No. 7) es la más crítica; por lo tanto, la meta última de la mejora de la calidad del servicio consiste en cerrarla o disminuirla lo más posible. Sin embargo, para lograrlo, las organizaciones de servicios generalmente necesitan trabajar para cerrar las otras seis que se describen en la figura 14.3. Para mejorar la calidad del servicio se necesitan identificar las causas específicas de todas las brechas y después desarrollar estrategias para cerrarlas.

Figura 14.3
Siete brechas de la
calidad del servicio



Fuente: "The 7-gaps model" de Christopher Lovelock, *Product Plus* (Nueva York: McGraw-Hill, 1994:112), con las modificaciones de Laurent Wright se adaptó y amplió el modelo original de las cinco brechas, creado por A. Parasuraman, Valarie A. Zeithaml y Leonard L. Berry, "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research", *Journal of Marketing*, 49, otoño 1985: 41-50.

Estrategias básicas para solucionar las brechas de la calidad del servicio

La fortaleza del modelo de las brechas consiste en ofrecer conocimientos y soluciones genéricas que pueden aplicarse en diversas industrias. En la tabla 14.3 se resume una serie de recomendaciones de este tipo para cerrar las siete brechas de la calidad. Esas recomendaciones son un buen punto de inicio para decidir la forma de cerrar brechas específicas en una empresa. Desde luego, cada compañía debe desarrollar su propio método personalizado para asegurarse de que la calidad del servicio se convierta y continúe siendo uno de los objetivos principales.

MEDICIÓN Y MEJORA DE LA CALIDAD DEL SERVICIO

Se dice que lo que no se mide no se administra. Sin una medición, usted no puede estar seguro de si hay brechas en la calidad del servicio, mucho menos los tipos de brechas, en dónde se ubican y cuáles acciones correctivas potenciales deberían tomarse. Además, se requiere de una medición para determinar si las metas de mejora se cumplen después de implementar los cambios.

Tabla 14.3
Recomendaciones
para cerrar las siete
brechas de la calidad
del servicio

<p>Brecha 1: la brecha del conocimiento <i>Recomendación: conocer lo que esperan los clientes</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejorar los procedimientos de investigación de mercados, incluyendo el diseño de cuestionarios y entrevistas, el muestreo y la implementación de campo; repetir los estudios de investigación de manera periódica. • Implementar un sistema efectivo de retroalimentación del cliente, que incluya investigación de la satisfacción, análisis del contenido de las quejas y paneles de clientes. • Incrementar las interacciones entre los gerentes (gerencia media y alta) y los clientes. • Facilitar y fomentar la comunicación entre los empleados de contacto y la gerencia. <p>Brecha 2: la brecha de los estándares <i>Recomendación: establecer los procesos de servicio correctos y especificar los estándares</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Lograr que los procesos de servicio al cliente sean adecuados: <ul style="list-style-type: none"> – Usar un proceso riguroso, sistematizado y centrado en el cliente para diseñar y rediseñar los procesos de servicio al mismo. – Estandarizar las tareas de trabajo repetitivas para asegurar la consistencia y confiabilidad, sustituyendo la tecnología dura por contacto humano y mejorando los métodos de trabajo (tecnología suave). • Establecer, comunicar y reforzar estándares de servicio medibles y orientados hacia el cliente para todas las unidades de trabajo: <ul style="list-style-type: none"> – Establecer para cada paso de la prestación del servicio un conjunto claro de metas de calidad de servicio que sean desafiantes, realistas y explícitamente diseñadas para satisfacer las expectativas de los clientes. – Asegurarse de que los empleados entiendan y acepten las metas, los estándares y las prioridades. <p>Brecha 3: la brecha de la entrega <i>Recomendación: asegurarse de que el desempeño cubra los estándares</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Asegurarse de que los equipos de servicio al cliente estén motivados y sean capaces de cubrir los estándares de servicio: <ul style="list-style-type: none"> – Mejorar el reclutamiento enfocándose en que la relación empleado-empleo sea adecuada; seleccionar a los empleados de acuerdo con las habilidades y capacidades necesarias para desempeñar bien su trabajo. – Capacitar a los empleados en las habilidades suaves y técnicas necesarias para desempeñar sus tareas asignadas de manera efectiva, incluyendo las habilidades interpersonales, especialmente para tratar a los clientes en condiciones estresantes. – Aclarar el papel de los empleados y asegurarse de que éstos comprendan la forma en que sus empleos contribuyen a la satisfacción del cliente; capacitarlos sobre las expectativas, percepciones y problemas de los clientes. – Crear equipos interdisciplinarios de servicio que ofrezcan un servicio centrado en el cliente, así como resolver problemas. – Facultar a los gerentes y a los empleados en el campo, al transferirle poder al personal de jerarquías más bajas en la organización con el fin de que puedan tomar decisiones. – Medir el desempeño, proporcionar retroalimentación constante y recompensar el trabajo de los equipos de servicio al cliente, así como a los empleados y a los gerentes individuales para lograr las metas de calidad. • Instalar la tecnología, equipo, procesos de apoyo y capacidad correctos: <ul style="list-style-type: none"> – Seleccionar la tecnología y equipo más apropiado para mejorar el desempeño. – Asegurarse de que los empleados que realicen trabajos de apoyo interno proporcionen un buen servicio a sus clientes internos: el personal de contacto. – Equilibrar la demanda con la capacidad productiva. • Administrar a los clientes con respecto a la calidad del servicio: <ul style="list-style-type: none"> – Educar a los clientes para que desempeñen de manera efectiva sus papeles y responsabilidades en la prestación del servicio.
--

Medidas suaves y duras de la calidad del servicio

Los estándares y las medidas de la calidad del servicio definidas por el cliente se pueden agrupar en dos categorías generales: suaves y duras. Las *medidas suaves* no se pueden observar con facilidad y deben reunirse hablando con los clientes, empleados y otros participantes. Como señalaron Valarie Zeithaml y Mary Jo Bitner, “los estándares suaves proporcionan dirección, guía y retroalimentación a los empleados sobre las formas de lograr la satisfacción del cliente, y se pueden cuantificar midiendo las percepciones y las creencias de los mismos”.¹⁴ SERVQUAL es un ejemplo de un sistema de medición suave.

Las *medidas duras*, en contraste, son características y actividades que pueden contarse, cronometrarse o medirse por medio de auditorías. Este tipo de medidas podrían incluir el número de llamadas telefónicas que fueron abandonadas mientras el cliente esperaba, la cantidad de minutos que los clientes tuvieron que esperar en la línea en una etapa específica de la prestación del servicio, el tiempo requerido para completar una tarea en particular, la temperatura de un producto específico de la co-

- Educar, controlar o terminar la relación con los clientes problemáticos que afectan de manera negativa a otros clientes, a los empleados, a los procesos o instalaciones de servicio.

Brecha 4: la brecha de las comunicaciones internas

Recomendación: asegurarse de que las promesas de las comunicaciones sean realistas

- Educar a los gerentes responsables de las ventas y de las comunicaciones de marketing acerca de las capacidades operativas:
 - Buscar información de los empleados de contacto y del personal de operaciones cuando se desarrollen nuevos programas de comunicaciones.
 - Permitir que los proveedores del servicio observen los anuncios y otras comunicaciones antes de presentarlos a los clientes.
 - Lograr que el personal de ventas incluya al personal de operaciones en reuniones cara a cara con clientes.
 - Desarrollar campañas internas de publicidad educativa y motivacional para fortalecer los conocimientos de la integración entre las funciones de marketing, de operaciones y de recursos humanos, así como estandarizar la prestación del servicio en los diferentes locales.
- Asegurarse de que el contenido de las comunicaciones establezca expectativas realistas en los clientes.

Brecha 5: la brecha de las percepciones

Recomendación: comunicar y hacer tangible la calidad del servicio prestado

- Crear ambientes de servicio e indicios físicos que sean congruentes con el nivel del servicio prestado.
- En el caso de servicios complejos y basados en la credibilidad, se debe mantener informados a los clientes sobre lo que se está haciendo y presentar informes después del servicio para que puedan apreciar su calidad.
- Proporcionar evidencia física (por ejemplo, en el caso de reparaciones, mostrar a los clientes los componentes dañados que fueron cambiados).

Brecha 6: la brecha de la interpretación

Recomendación: ser específico con las promesas y administrar la forma en que el cliente entiende el contenido de las comunicaciones

- Probar toda la publicidad, los folletos, los libretos telefónicos y el contenido de los sitios web antes de utilizarlos, para determinar si el público meta los interpreta como la empresa lo desea (de no ser así, se deben revisar y probar nuevamente):
 - Asegurarse que el contenido de la publicidad refleje con exactitud las características del servicio más importantes para los clientes.
 - Permitir que los clientes sepan lo que es y qué no es posible, y las razones de ello.
- Ofrecer a los clientes distintos niveles de servicio a precios diferentes y explicar esas diferencias.
- Identificar y explicar en tiempo real las razones de las deficiencias en la prestación del servicio, destacando aquellas que la empresa no puede controlar.
- Documentar con precisión:
 - De manera anticipada, las tareas y garantías de desempeño que están incluidas en un acuerdo o contrato.
 - Inmediatamente después, el trabajo que se realizó con respecto a un estado de cuenta específico.

Brecha 7: la brecha del servicio

Recomendación: cerrar las brechas 1 a 6 para satisfacer las expectativas del cliente de manera consistente

- La brecha 7 es el resultado acumulado de todas las anteriores. Ésta se cerrará cuando se hayan resuelto las brechas 1 a la 6.

Fuente: las recomendaciones para las brechas 1 a 4 se extrajeron de Valarie A. Zeithaml, A. Parasuraman y Leonard L. Berry, *Delivering Service Quality: Balancing Customer Perceptions and Expectations*, Nueva York: The Free Press, 1990, capítulos 4-7; y Valarie A. Zeithaml, Mary Jo Bitner y Dwayne Gremler, *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*, 4ª. ed., Nueva York: McGraw-Hill, 2006, capítulo 2. Las recomendaciones restantes fueron creadas por los autores.

mida, el número de trenes que llegaron tarde, el número de maletas perdidas, la cantidad de pacientes que tuvieron una recuperación completa después de una cirugía específica y el número de pedidos que se entregaron correctamente. Con frecuencia se establecen estándares sobre el porcentaje de ocasiones en que se logra cierta medida. El desafío de los mercadólogos de servicios consiste en asegurarse de que las medidas operacionales de la calidad del servicio reflejen la información proporcionada por los clientes.

Las empresas reconocidas por un servicio excelente utilizan medidas suaves y duras. Estas organizaciones saben escuchar tanto a sus clientes como a sus empleados de contacto. Mientras más grande es la empresa, más importante es la creación de programas formalizados de retroalimentación, que utilicen una variedad de procedimientos de investigación diseñados e implementados de manera profesional.

Medidas suaves de la calidad del servicio

¿Cómo pueden medir las empresas su desempeño con respecto a estándares suaves de calidad del servicio? Según Leonard Berry y A. Parasuraman:

[L]as empresas necesitan establecer sistemas de escucha continuos, con el uso de múltiples métodos, entre distintos grupos de clientes. Un solo estudio de la calidad del servicio es una fotografía tomada en un momento y desde un ángulo específico. Los conocimientos más profundos y las decisiones más informadas provienen de una serie continua de fotografías tomadas desde diversos ángulos y con lentes diferentes, lo cual conforma la esencia de una escucha sistemática.¹⁵

Berry y Parasuraman recomiendan que se realice la investigación continua por medio de un portafolio de métodos de investigación. Las medidas fundamentales de la calidad del servicio centrado en el cliente incluyen encuestas de mercado totales, anuales o transaccionales, tarjetas de retroalimentación del servicio, compras encubiertas, análisis de retroalimentación no solicitada, discusiones en grupos de enfoque y revisiones del servicio (que se analizaron en el capítulo 12). Otras medidas suaves son los *paneles de consulta con clientes* para ofrecer retroalimentación y consejo sobre el desempeño del servicio, así como los *paneles y encuestas con empleados* para determinar las percepciones de la calidad del servicio prestado a los clientes en dimensiones específicas, las barreras para entregar un mejor servicio y sugerencias para mejorar.

El diseño y la implementación de una encuesta a gran escala con los clientes, para medir el servicio a lo largo de un amplio rango de atributos, no es una tarea sencilla. En ocasiones los gerentes de línea consideran estos hallazgos como una amenaza, cuando se hacen comparaciones directas entre el desempeño de distintos departamentos o sucursales.

Medidas duras de la calidad del servicio

Las medidas duras generalmente se refieren a los procesos o resultados operativos e incluyen datos como el tiempo de actividad, los tiempos de respuesta del servicio, tasas de fracasos y costos de entrega. En una operación compleja de servicio se registran múltiples medidas de su calidad en momentos diferentes. En el caso de los servicios de bajo contacto, donde los clientes no están muy involucrados en el proceso de la prestación del servicio, se aplican medidas operativas a las actividades tras bambalinas que sólo tienen un efecto de segundo orden sobre los clientes.

FedEx fue una de las primeras empresas de servicios en entender la necesidad de un índice de la calidad para toda la compañía, que incluyera todas las actividades básicas que afectan a los clientes. Al publicar frecuentemente un solo índice compuesto, la alta gerencia esperaba que todos los empleados de FedEx trabajaran para mejorar la calidad. La compañía reconoció el peligro de utilizar los porcentajes como objetivos, porque podrían conducir a la complacencia. En una organización tan grande como FedEx, que transporta millones de paquetes al día, incluso la entrega del 99 por ciento a tiempo o el logro de que el 99.9 por ciento de los vuelos llegara sano y salvo, produciría problemas muy graves. En su lugar, la empresa decidió medir la calidad desde una línea base de cero fracasos. Como señaló uno de los altos ejecutivos:

Sólo hasta que uno examina los tipos de fracasos, el número que ocurre de cada uno y las razones de su ocurrencia, uno empieza a mejorar la calidad del servicio. En el caso de nosotros, el truco consistió en expresar las fallas de calidad en números absolutos. Esto nos llevó a desarrollar el Service Quality Index o SQI, que observa cada uno de los 12 eventos distintos que ocurren cada día, toma los números de esos eventos y los multiplica por un factor... basado en la cantidad de molestia que se causa a los clientes, evidenciada por su tendencia a escribir a Federal Express y expresar sus quejas.¹⁶

El diseño de este índice “duro” reflejó los hallazgos de una amplia investigación “suave” sobre los clientes. Al observar las fallas de servicio desde la perspectiva del cliente, el SQI mide diariamente la ocurrencia de 12 actividades diferentes que pueden producir clientes insatisfechos. El índice se calcula al tomar el número bruto de cada evento y multiplicarlo por un factor, que resalta la gravedad de ese evento para los clientes, para dar una calificación a cada reactivo. Luego, los puntos se utilizan para generar el índice de ese día (tabla 14.4). Al igual que una puntuación de golf, mientras más bajo sea el índice, mejor es el desempeño. Sin embargo, a diferencia del golf, el SQI incluye números muy grandes, generalmente de seis cifras, que reflejan la enorme cantidad de paquetes enviados diariamente.

Tabla 14.4
Composición del
Service Quality Index
(SQI) de FEDEX

TIPO DE FALLA	FACTOR PONDERADO × NÚM. DE INCIDENTES = PUNTOS DIARIOS
Entrega tardía-día correcto	1
Entrega tardía-día incorrecto	5
Seguimiento de solicitudes sin respuesta	1
Reapertura de quejas	5
Pérdida de pruebas de entrega	1
Ajustes en facturas	1
Paquetes sin recoger	10
Paquetes perdidos	10
Paquetes dañados	10
Retrasos de aeronaves (minutos)	5
“Overgoods” (paquetes con etiquetas perdidas)	5
Llamadas desatendidas	1
Puntos totales de fracaso (SQI)	XXX,XXX

Fuente: Christopher Lovelock, *Product Plus*, Nueva York: McGraw-Hill, 1994: 131.

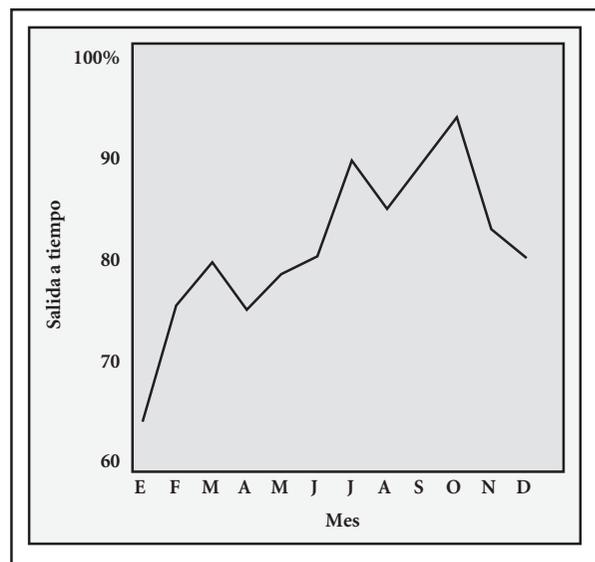
Se establece una meta anual para el SQI diario promedio, basada en reducir la ocurrencia de los fracasos totales del año anterior. Para asegurar un enfoque continuo en cada componente separado del SQI, FedEx estableció 12 Equipos de Acción de Calidad, uno para cada componente. A los equipos se les encargó la comprensión y corrección de las causas fundamentales de los problemas observados. Ante los nuevos conocimientos de la investigación, los componentes del SQI y sus factores se han ido modificando ligeramente con el tiempo, a partir de la versión que se muestra aquí.

Las *gráficas de control* representan un método sencillo para mostrar el desempeño de las medidas duras a lo largo del tiempo, con respecto a estándares de calidad específicos. Las gráficas se pueden utilizar para supervisar y comunicar variables individuales o un índice general. Debido a que son visuales, es fácil identificar tendencias. La figura 14.4 muestra el desempeño de una aerolínea sobre el importante estándar duro de las salidas a tiempo. Las tendencias mostradas sugieren que este tema debe ser abordado por la gerencia, porque el desempeño es errático y no muy satisfactorio. Desde luego, las gráficas de control son tan buenas como los datos en los que se basan.

Herramientas para analizar y resolver problemas en la calidad del servicio

Cuando un problema es causado por fuerzas internas y controlables no hay excusa para permitir que vuelva a ocurrir. De hecho, mantener la buena voluntad de los clientes después de una falla de servi-

Figura 14.4
Gráfica de control
de salidas con retraso,
que muestra el
porcentaje de
vuelos que salen
en un lapso de 15
minutos después de
lo programado



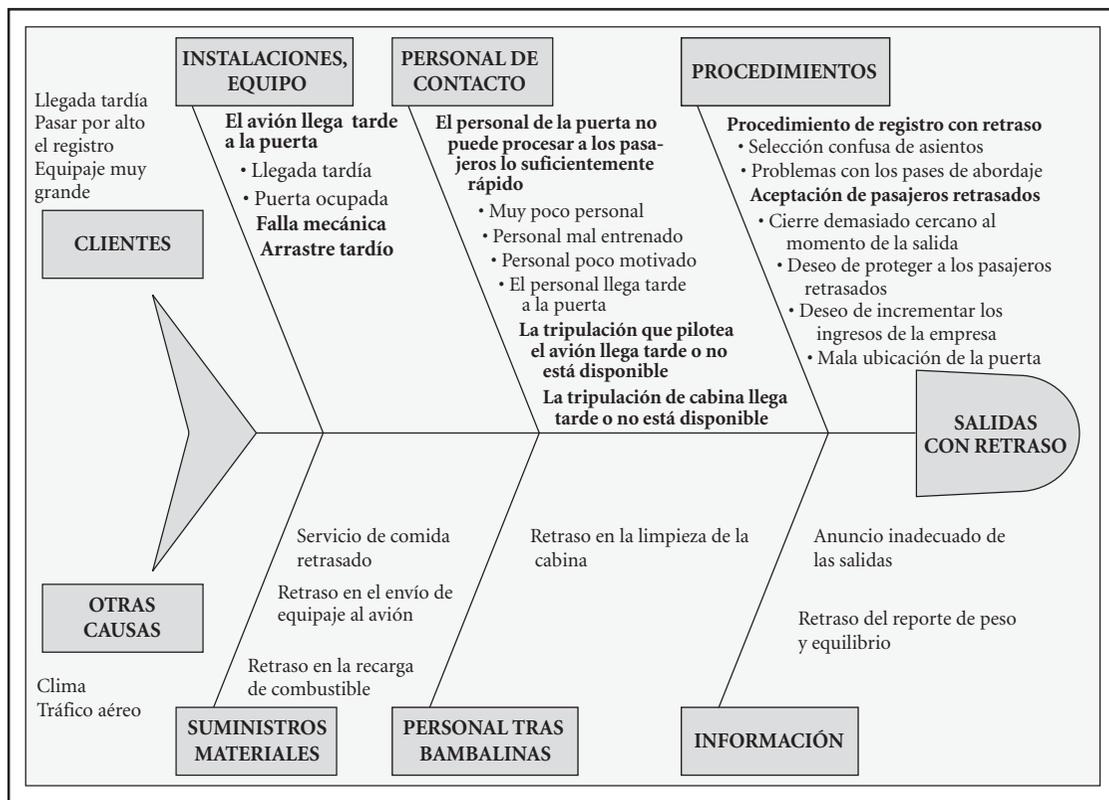
cio depende del cumplimiento de las promesas de que “estamos tomando medidas para asegurarnos de que esto no vuelva a ocurrir”. Con la prevención como meta, veamos brevemente algunas herramientas para determinar las causas fundamentales de problemas específicos en la calidad del servicio.

Análisis de las causas fundamentales: el diagrama de causa y efecto

El análisis de causa y efecto emplea una técnica que fue creada por el japonés experto en calidad, Kaoru Ishikawa. Grupos de gerentes y de personal realizan una lluvia de ideas de todas las razones posibles de un problema específico. Luego, los factores resultantes se clasifican en uno de cinco grupos: equipo, mano de obra (o personal), material, procedimientos y otros, dentro de una gráfica de causa efecto, que se conoce popularmente por su forma como *diagrama de espina de pescado*. Esta técnica se ha utilizado durante muchos años en la manufactura y, más recientemente, en los servicios.

Para destacar el valor del uso del análisis en las organizaciones de servicios mostramos un esquema extendido que incluye ocho en lugar de cinco grupos.¹⁷ El grupo de “personal” se ha separado en personal de contacto y personal tras bambalinas, para resaltar el hecho de que los clientes suelen experimentar directamente los problemas de servicio del mostrador, mientras que las fallas tras bambalinas tienden a manifestarse de manera más indirecta, a través de un efecto dominó. El grupo de “información” se extrajo de “procedimientos”, al reconocer que muchos problemas de servicio resultan de fallas en la información, que a menudo se originan cuando el personal de contacto les indica a los clientes lo que deben hacer y cuándo deben hacerlo. En la manufactura, los clientes tienen poca influencia en los procesos operativos cotidianos, pero en un servicio de alto contacto participan en las operaciones de mostrador. Si ellos no realizan sus propios papeles de manera correcta, pueden reducir la productividad del servicio y provocar problemas de calidad a sí mismos y a otros clientes. Por ejemplo, es posible que un avión se retrase si un pasajero trata de abordar al último minuto con una maleta tan pesada que debe ser enviada al compartimiento de carga. En la figura 14.5 se presenta un ejemplo del diagrama de causa efecto ampliado, el cual incluye 27 razones posibles para la salida tardía de una aeronave con pasajeros.¹⁸

Figura 14.5 Gráfica de causa y efecto para los retrasos en los vuelos



Una vez que se han identificado las principales causas potenciales del retraso de los vuelos es necesario evaluar el impacto que cada una puede tener en los retrasos reales.

El *análisis de Pareto* (llamado así por el economista italiano que lo creó) busca identificar las causas principales de resultados observados. Este tipo de análisis subyace a la llamada regla 80/20, porque con frecuencia revela que alrededor del 80 por ciento del valor de una variable (en este caso, el número de fallas de servicio) se explica únicamente por el 20 por ciento de la variable causal (es decir, el número de causas posibles).

En el ejemplo de la aerolínea, el análisis demostró que el 88 por ciento de los vuelos retrasados en los aeropuertos que atendía, era causado por sólo cuatro (15%) de todos los posibles factores. De hecho, más de la mitad de los retrasos eran causados por un solo factor: la aceptación de pasajeros retrasados (cuando el personal detenía un vuelo porque uno o más pasajeros se estaban registrando después de la hora oficial del cierre).

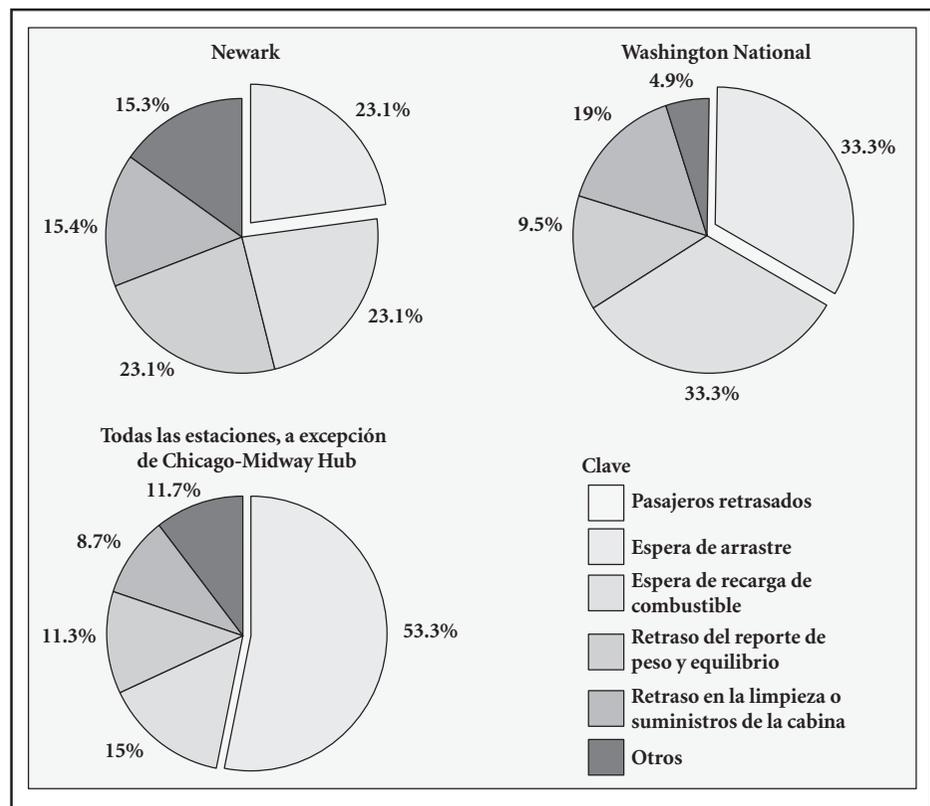
En estas ocasiones, la aerolínea ganaba la amistad de ese pasajero retrasado, posiblemente fomentando la repetición de este acto indeseable en una ocasión futura, pero se arriesgaba a molestar a los otros pasajeros que ya estaban a bordo esperando que el avión despegara. Otras causas importantes de retraso fueron la espera del arrastre (un vehículo especial debe arrastrar al avión para alejarlo de la puerta), la espera de recarga de combustible y el retraso del reporte de peso y equilibrio (un requisito de seguridad relacionado con la distribución de la carga del avión, que el capitán debe registrar en cada vuelo). Sin embargo, análisis posteriores mostraron algunas variaciones significativas de un aeropuerto a otro (vea la figura 14.6).

La combinación del diagrama de causa-efecto y del análisis de Pareto ayuda a destacar las principales causas de la falla del servicio.

Elaboración de diagramas, una herramienta poderosa para identificar puntos fallidos

Como se describió en el capítulo 8, un diagrama bien construido nos permite visualizar el proceso de la prestación del servicio al describir la secuencia de interacciones del personal de contacto que

Figura 14.6
Análisis de las causas del retraso de los vuelos



Fuente: basado en D. Daryl Wyckoff, "New Tools for Achieving Service Quality", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42 (agosto-septiembre, 2001): 25-38.

experimentan los clientes cuando se enfrentan a los proveedores del servicio, las instalaciones y el equipo junto con las actividades de apoyo tras bambalinas, que los clientes no ven y no forman parte de su experiencia de servicio.

Los diagramas se pueden utilizar para identificar potenciales *puntos fallidos*, en los que hay mayores probabilidades de que ocurra una falla. Éstos nos ayudan a entender cómo las fallas en un punto (como la información incorrecta de una cita) pueden tener posteriormente un efecto dominó en el proceso (el cliente llega al consultorio del médico y se le dice que éste no está disponible). Con el uso de conteos de frecuencia, los gerentes pueden identificar los tipos específicos de fallas que ocurren con mayor frecuencia y que, por lo tanto, necesitan atención urgente. Una solución deseable consiste en diseñar puntos de fallas del sistema (vea el capítulo 8, p. 242, para un análisis sobre la técnica poka-yoke y la forma de abordar esto). En el caso de fallas que no se pueden detectar con facilidad en un proceso o que no se pueden prevenir (como los problemas relacionados con el clima o la infraestructura pública), las soluciones se centrarían en el desarrollo de planes de contingencia y lineamientos para la recuperación del servicio. Saber qué puede salir mal y dónde, es un primer paso en la prevención de problemas de calidad del servicio.

Ganancias por calidad

A pesar de la atención que se ha puesto a la mejora de la calidad del servicio, algunas empresas se sienten desilusionadas por los resultados. Incluso las compañías que son reconocidas por sus esfuerzos de calidad, en ocasiones han tenido problemas financieros, en parte porque invierten demasiados recursos en mejorar la calidad. En otros casos, este tipo de resultados reflejan una ejecución mala o incompleta del programa de calidad.

Evaluación de costos y beneficios de las iniciativas de calidad

Roland Rust, Anthony Zahonik y Timothy Keiningham están a favor de un método de “ganancias por calidad” (GPC), basado en los supuestos de que 1. la calidad es una inversión, 2. los esfuerzos de calidad deben ser económicamente justificables, 3. es posible gastar demasiado en la calidad, y 4. no todos los gastos de calidad son igualmente válidos.¹⁹ Por consiguiente, los gastos en la mejora de la calidad deben relacionarse con aumentos anticipados en la rentabilidad. Una aplicación importante de la perspectiva de GPC es que los esfuerzos por mejorar la calidad se podrían beneficiar al coordinarse con programas para aumentar la productividad.

Con el fin de determinar la viabilidad de nuevos esfuerzos para mejorar la calidad es necesario calcular cuidadosamente de antemano los costos y luego relacionarlos con la respuesta anticipada de los clientes. ¿El programa permitirá que la empresa atraiga más clientes (por ejemplo, a través de la comunicación de boca en boca de los clientes actuales), aumentará la participación de los gastos de los clientes y/o reducirá la deserción? En caso de ser así, ¿qué cantidad de ingresos netos adicionales generará?

Con una buena documentación, en ocasiones es posible que una empresa opere en múltiples lugares para examinar la experiencia pasada y determinar si hay una relación entre la calidad del servicio y las utilidades. (Vea el apartado de Revelaciones de la investigación 14.2).

Determinación del nivel óptimo de confiabilidad

A menudo una empresa con una mala calidad de servicio puede tener grandes avances en su confiabilidad con inversiones relativamente modestas en mejoras. Como se ilustra en la figura 14.7, las inversiones iniciales para reducir las fallas de servicio suelen producir resultados sorprendentes, pero hasta cierto punto disminuyendo los ingresos, porque mayores mejoras requieren de mayores niveles de inversión, que incluso se pueden volver demasiado costosos. ¿Qué nivel de confiabilidad debemos obtener?

Por lo general, el costo de la recuperación del servicio es más bajo que el costo de un cliente insatisfecho. Esto sugiere una estrategia para incrementar la confiabilidad hasta el punto de que la mejora incremental sea igual al costo de la recuperación del servicio o al costo de la falla. Aunque esta estrategia produce un servicio que no está libre de fallas al cien por ciento, la empresa aún puede buscar satisfacer completamente a sus clientes meta, y asegurarse de que reciban el servicio como se planeó o, si ocurre una falla, que obtengan una recuperación satisfactoria (vea el capítulo 13).

REVELACIONES DE LA INVESTIGACIÓN 14.2

Calidad de las instalaciones e ingresos por habitación en el Holiday Inn

Para determinar la relación entre la calidad del producto y el desempeño económico en el contexto de un hotel, Sheryl Kimes analizó los datos de tres años sobre la calidad y el desempeño operativo de 1,135 franquicias de hoteles Holiday Inn en Estados Unidos y Canadá.

Los indicadores de la calidad del producto provenían de los reportes de garantía de calidad del franquiciatario. Esos reportes estaban basados en inspecciones semianuales inesperadas, realizadas por auditores de calidad entrenados, que alternaban en diferentes regiones y que pasaban la mayor parte del día inspeccionando y calificando 19 áreas diferentes de cada hotel. Doce de esas áreas se incluyeron en el estudio: dos relacionadas con las habitaciones de los huéspedes (recámara y baño) y 10 con las llamadas áreas comerciales (por ejemplo, el exterior, el vestíbulo, los sanitarios públicos, las instalaciones para comer, las salas de estar, los corredores, las áreas de reunión y de recreación, la cocina y la zona trasera del hotel). Cada área incluía en general de 10 a 12 reactivos individuales que se aprobaban o reproban. El inspector marcaba el número de defectos en cada área, así como el número total de defectos en el hotel.

Holiday Inn Worldwide también proporcionó datos sobre los ingresos por habitación disponible (RevPAR, por sus siglas en inglés) en cada hotel. Para ajustar las diferencias de las condiciones locales, Kimes analizó las estadísticas de ventas e ingresos obtenidos de miles de hoteles en Estados Unidos y Canadá, reportadas en el informe mensual Smith Travel Accommodation Reports (un servicio de la industria de viajes ampliamente utilizado). Esos datos permitieron a Kimes calcular el RevPAR para los competidores inmediatos de mediana escala en cada hotel Holiday Inn.

Luego, la información resultante se utilizó para normalizar los RevPAR de todos los Holiday Inn en la muestra, para que realmente fueran comparables. La tasa promedio diaria por habitación en esa época era de aproximadamente \$50.

El análisis se realizó utilizando intervalos de seis meses, durante un periodo de tres años. Para los propósitos de la investigación, si un hotel había reprobado al menos un reactivo en un área, se le consideraba “defectuoso” en la misma. Luego se hizo una comparación, área por área, del RevPAR promedio normalizado de los hoteles defectuosos en alguna área, con los que “no tenían defectos”.

Los hallazgos revelaron que, conforme al número de defectos en un hotel aumentaba, el RevPAR disminuía. Las áreas del hotel que tenían un efecto especialmente importante en el RevPAR eran las zonas exteriores, las habitaciones y los sanitarios para los huéspedes. Incluso un solo defecto provocaba una reducción estadísticamente significativa en el RevPAR, pero la combinación de defectos en las tres áreas mostraba un efecto mayor con el paso del tiempo. Kimes calculó que el impacto promedio en el ingreso anual de un hotel defectuoso era de \$204,400.

El uso de la perspectiva de ganancias por calidad condujo a que el incremento de gastos en administración y mantenimiento preventivo se enfocara principalmente en las zonas exteriores del hotel, las recámaras y los sanitarios de los huéspedes.

Fuente: adaptado de Sheryl E. Kimes, “The Relationship Between Product Quality and Revenues per Available Room at Holiday Inn”, *Journal of Service Research*, 2 (noviembre, 1999): 138-144.

DEFINICIÓN Y MEDICIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD

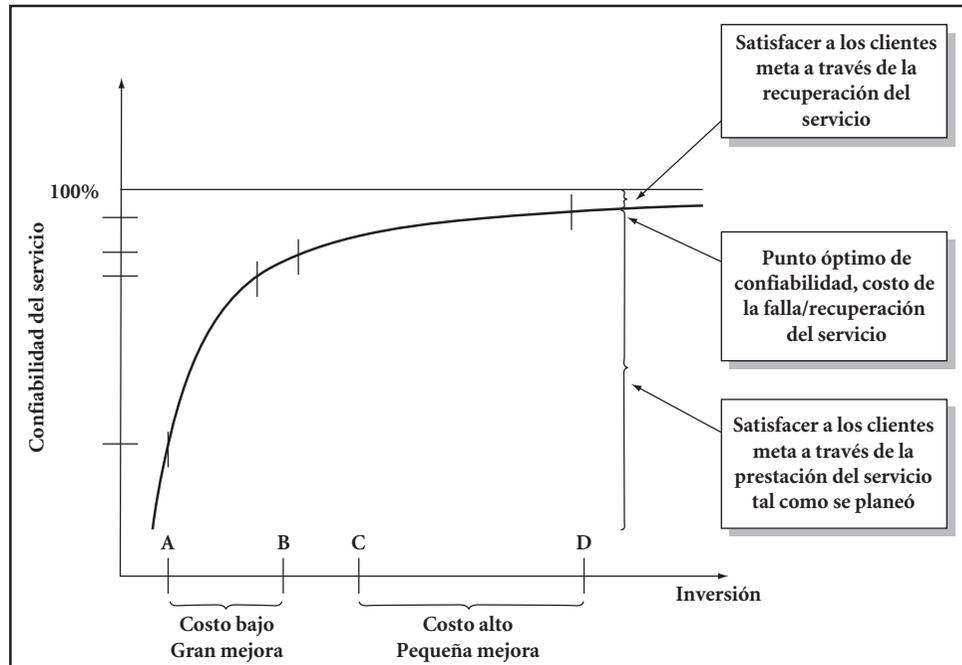
Si la definimos en términos sencillos, la productividad mide la cantidad de resultado producido con relación a la cantidad de insumo utilizado. Por lo tanto, para mejorar la productividad es necesario incrementar la tasa de resultados con respecto a los insumos. El aumento de esta tasa podría lograrse disminuyendo los recursos necesarios para crear un volumen dado de producto o aumentando el producto obtenido de un nivel dado de insumos.

Definición de la productividad en un contexto de servicio

¿A qué nos referimos con “insumo” en un contexto de servicio? El insumo varía según la naturaleza del negocio, pero puede incluir mano de obra (tanto física como intelectual), materiales, energía y capital (consistente en terrenos, edificios, equipo, sistemas de información y bienes financieros). La naturaleza intangible de los desempeños de servicio hace que sea más difícil medir la productividad en las industrias de servicios que en las de manufactura. El problema es especialmente notorio en los servicios que se basan en la información.

La medición de la productividad es difícil en los servicios en los que se dificulta la definición del producto. En un servicio de proceso hacia las personas, como un hospital, podemos observar el

Figura 14.7 ¿Cuándo la mejora de la confiabilidad del servicio se vuelve poco rentable?



número de pacientes tratados en el transcurso de un año y el “censo” u ocupación promedio por cama. Sin embargo, ¿cómo contamos los diversos tipos de intervenciones realizadas, como la extirpación de tumores cancerosos, tratamientos para la diabetes o la fijación de huesos rotos? ¿Y con respecto a las diferencias entre los pacientes? ¿Cómo evaluamos las diferencias inevitables en los resultados? Algunos pacientes mejoran, otros desarrollan complicaciones y, tristemente, algunos mueren. Relativamente pocos procedimientos médicos estándar ofrecen resultados altamente predecibles.

La tarea de medición es, quizás, más sencilla en los servicios de proceso hacia las posesiones, pues muchas son organizaciones casi de manufactura, que realizan tareas rutinarias con insumos y productos fácilmente medibles. Algunos ejemplos son los talleres que cambian el aceite de un automóvil y rotan sus neumáticos, y los restaurantes de comida rápida que ofrecen menús limitados y sencillos. Sin embargo, la tarea se vuelve más complicada cuando el mecánico del taller tiene que encontrar y reparar una fuga de agua o cuando nos referimos a un restaurante francés, conocido por su cocina variada y excepcional. ¿Y qué decir de los servicios basados en información? ¿De qué manera debemos definir el producto de un banco o de una empresa de consultoría? ¿Y de qué manera podemos comparar el producto de una empresa de consultoría con el de un bufete de abogados?

Eficiencia, productividad y eficacia del servicio

Es necesario distinguir entre eficiencia, productividad y eficacia.²⁰ La *eficiencia* implica una comparación con un estándar, que generalmente se basa en el tiempo, como cuánto le toma a un empleado realizar una tarea en particular con relación a un estándar predefinido. Sin embargo, la *productividad* implica el avalúo económico de productos con respecto a insumos. En contraste, la *eficacia* se refiere al grado en que una empresa está cumpliendo sus metas.

Un problema importante en la medición de la productividad es la variabilidad. Como James Haskett señala, las medidas tradicionales del producto de servicio tienden a ignorar las variaciones en la calidad o valor del mismo. Por ejemplo, en el transporte de carga, en términos de productividad, una tonelada/milla de producto que se entrega con retraso se considera de la misma forma que un cargamento similar entregado a tiempo.²¹

Otro método, como contar el número de clientes atendidos en una unidad de tiempo, tiene la misma desventaja. ¿Qué sucede cuando se logra un incremento en el proceso hacia clientes a expensas de la calidad percibida del servicio? Suponga que un estilista atiende a tres clientes por hora y descubre que puede incrementar su producción a uno cada 15 minutos al utilizar un secador de pelo más rápido pero más ruidoso, reduciendo así la conversación con el cliente y apresurándolo. Incluso si el propio corte de pelo tiene la misma buena calidad, el proceso de entrega podría ser percibido como inferior funcionalmente, provocando que los clientes califiquen la experiencia de servicio en general de manera menos positiva.

Las técnicas clásicas de medición de la productividad se enfocan en los productos más que en los *resultados*, destacando la eficiencia pero ignorando la efectividad. A largo plazo, las organizaciones que son más efectivas en entregar de manera consistente los resultados deseados por los clientes deben ser capaces de cobrar precios más elevados por su producto. La necesidad de enfatizar la efectividad y los resultados sugiere que los temas de la productividad no pueden separarse de los de la calidad y el valor. Los clientes leales que permanecen con una empresa tienden a ser más redituables con el paso del tiempo, lo cual es un indicador del beneficio que se obtiene al proporcionar un servicio de calidad.

MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD DEL SERVICIO

La intensa competencia en muchos sectores de servicios presiona a las empresas a buscar continuamente formas de aumentar su productividad.²² En esta sección se analizan varios métodos potenciales y fuentes para mejorar la productividad.

Estrategias genéricas para mejorar la productividad

La tarea de mejorar la productividad del servicio generalmente se ha asignado a los gerentes de operaciones, cuyo método se centra en acciones como:

- Control cuidadoso de los costos en cada paso del proceso.
- Esfuerzos por reducir el uso derrochador de materiales o mano de obra.
- Emparejar la capacidad productiva con los niveles promedio de demanda más que con los niveles más altos, de manera que los trabajadores y el equipo no se subutilicen durante periodos largos.
- Reemplazo de trabajadores por máquinas automáticas.
- Proporcionar a los empleados el equipo y las bases de datos que les permitan trabajar con más rapidez y/o con un mayor nivel de calidad.
- Enseñar a los empleados la forma de trabajar de manera más productiva (más rápido no es necesariamente mejor si esto produce errores o un trabajo insatisfactorio que debe rehacerse).
- La ampliación de la gama de tareas que un trabajador de servicios puede desempeñar (que podría requerir de la revisión de acuerdos laborales) elimina los cuellos de botella y los tiempos muertos al permitir que los gerentes movilicen a los trabajadores cuando son más necesarios.
- Instalar sistemas expertos que permitan a los técnicos realizar labores que antes eran desempeñadas por profesionales que ganan salarios más altos.

Aunque la mejora de la productividad se puede lograr de manera incremental, los grandes avances a menudo requieren que se rediseñen procesos completos. Por ejemplo, es necesario rediseñar el proceso del servicio cuando los clientes enfrentan largos tiempos de espera, como ocurre con mucha frecuencia en el cuidado de la salud (figura 14.8). En el capítulo 8 analizamos con gran detalle el rediseño de los procesos de servicio.

Métodos impulsados por el cliente para mejorar la productividad

En situaciones en las que los clientes están muy involucrados en el proceso de producción del servicio (generalmente en los servicios de proceso hacia las personas), los gerentes de operaciones deben examinar la forma de lograr que los insumos de los clientes sean más productivos. Los gerentes de marketing deben pensar cuáles estrategias deben utilizar para lograr que los clientes se comporten

Figura 14.8
Los largos tiempos de espera a menudo indican la necesidad de rediseñar el proceso del servicio



de maneras más productivas. Revisamos tres estrategias: cambiar el momento de la demanda del cliente, incluir al cliente de manera más activa en el proceso de producción, y pedir a los clientes que recurran a terceros.

Cambio del momento de la demanda del cliente

La administración de la demanda en negocios de servicios de capacidad limitada ha sido un tema recurrente en este libro (vea especialmente los capítulos 6 y 9). Los clientes a menudo se quejan de que los servicios que utilizan están abarrotados y congestionados, reflejando picos cíclicos de la demanda según la hora del día, la temporada y otras circunstancias. Durante los periodos no pico de los mismos ciclos, los gerentes se preocupan de que haya muy pocos clientes y que sus instalaciones y personal no sean completamente productivos. Al animar a los clientes a utilizar un servicio fuera de los periodos pico, e incluso al ofrecerles incentivos para hacerlo, los gerentes harán un mejor uso de los bienes productivos de su empresa y ofrecerán un mejor servicio. Ofrecer el acceso a través de canales alternativos, como Internet y el teléfono de voz o de texto, facilita la administración de la demanda al reducir la presión sobre los empleados y ciertos tipos de instalaciones físicas en las horas pico.

Involucrar más a los clientes en la producción

Los clientes que asumen un papel más activo en la producción del servicio y en el proceso de entrega pueden realizar algunas tareas de la empresa. Cuando los clientes llevan a cabo un autoservicio, ambas partes se benefician.

Muchas innovaciones tecnológicas están diseñadas para que los clientes desempeñen tareas que antes eran realizadas por los empleados de servicio (por ejemplo, vea la figura 14.9). Internet se ha convertido en una herramienta vital en la mejora de la productividad. Un número cada vez mayor de clientes está utilizando la red (en lugar de telefonar o visitar la empresa en persona) para desempeñar una gama de tareas de autoservicio que antes requerían de la ayuda de los empleados. Los mensajes de texto también están sustituyendo algunas interacciones personales.

Incluso hoteles de cinco estrellas, acostumbrados a un servicio personal de alto nivel, ahora les piden a sus huéspedes que hagan una mayor parte del trabajo. Por ejemplo, la mayoría de los hoteles ha colocado en cada habitación cajas de seguridad y sistemas de correo de voz en los teléfonos. En el pasado, estos servicios eran proporcionados por un mostrador de servicio. Sin embargo, a pesar de la reducción del servicio personal, esta innovación se ha posicionado como un beneficio que en realidad

Figura 14.9 Las bombas de autoservicio con lectores de tarjeta de crédito han incrementado la productividad de las gasolineras.



es más cómodo para los huéspedes, los cuales acceden con mayor facilidad y rapidez a sus cajas de seguridad y observan fácilmente una luz parpadeante en el teléfono si hay un correo de voz para ellos, en lugar de ponerse en contacto con el operador.

Es probable que algunos clientes se sientan más dispuestos que otros a utilizar el autoservicio. De hecho, la investigación sugiere que esta predisposición bien podría ser una variable útil de segmentación. Un estudio a gran escala presentó a los participantes las opciones de “hágalo usted mismo” y la de sistemas de entrega tradicionales en gasolineras, bancos, restaurantes, hoteles, aeropuertos y servicios de viaje.²³ Para cada servicio se mostró un escenario en particular, porque entrevistas previas habían determinado que las decisiones para elegir opciones de autoservicio podrían ser específicas a ciertas situaciones. El análisis reveló cierto traslape de la preferencia por el autoservicio (o de ser servido).

La mejora en la calidad y la productividad a menudo depende de la disponibilidad de los clientes a aprender nuevos procedimientos, a seguir instrucciones y a interactuar de manera cooperativa con empleados y otras personas. Los clientes que llegan al encuentro de servicio con un conjunto de normas, valores y definiciones de papeles preexistentes pueden resistirse al cambio. Cathy Goodwin sugiere que los conocimientos obtenidos de la investigación sobre socialización pueden ayudar a los mercadólogos de servicio para que rediseñen la naturaleza del encuentro de servicio en formas que incrementen las posibilidades de ganar la cooperación del cliente.²⁴ En particular, argumenta que los clientes necesitarán ayuda para aprender nuevas habilidades, para formar una nueva autoimagen (“puedo hacerlo yo”), establecer nuevas relaciones con los proveedores y otros clientes y para adquirir nuevos valores.

Pedir a los clientes que recurran a terceros

En algunos casos los gerentes podrán mejorar la productividad del servicio al delegar una o más funciones de apoyo de marketing a terceros. El proceso de compra se divide en cuatro componentes: información, reservación, pago y consumo. Cuando el consumo del producto básico se lleva cabo

en un sitio al que es difícil acceder desde la casa o el trabajo de los clientes (por ejemplo, un aeropuerto, un teatro, un estadio o un hotel en una ciudad distante), parece lógico delegar la entrega de elementos complementarios del servicio a organizaciones intermediarias.

Los intermediarios especialistas disfrutan de las economías de escala, lo que les permite desempeñar la tarea a un menor costo que al proveedor del servicio básico, y a este último le ayuda a enfocarse en la calidad y en la productividad de su propia área de especialidad. Algunos intermediarios son organizaciones locales identificables, como agentes de seguros o agencias de viajes, que los clientes pueden visitar en persona. Otros, como los centros de atención telefónica, con frecuencia ocultan su propia identidad y adoptan la de su cliente.

Cómo afectan las mejoras en la productividad a la calidad y al valor

Es conveniente que los gerentes examinen la productividad desde la perspectiva más amplia de los procesos de negocios utilizados para transformar los recursos en los resultados deseados por los clientes, procesos que no sólo atraviesan fronteras departamentales y en ocasiones geográficas, sino que también vinculan al personal de contacto con el personal que opera el servicio tras bambalinas.

Cómo pueden afectar los cambios tras bambalinas a los clientes

Las implicaciones que tienen los cambios en las operaciones tras bambalinas sobre el marketing dependen de si éstas afectan a los clientes o de si ellos las perciben. Si los mecánicos de una aerolínea desarrollan un procedimiento para dar un servicio más rápido a los motores del avión, sin incurrir en salarios más altos o mayores costos materiales, entonces la aerolínea habrá obtenido una mejora en la productividad que no tiene efecto alguno sobre la experiencia que tiene el cliente del servicio.

Sin embargo, otros cambios en las operaciones tras bambalinas pueden tener un efecto dominó que alcanza al personal de contacto y afecta a los clientes. Los mercadólogos deben mantenerse al tanto de los cambios propuestos en esas operaciones, no sólo para identificar los efectos dominó, sino también para preparar a los clientes. En un banco, por ejemplo, la decisión de instalar nuevas computadoras e impresoras podría deberse a planes para mejorar los controles de calidad internos y reducir los costos de la preparación de los estados de cuenta mensuales. Sin embargo, este nuevo equipo podría cambiar la apariencia de los estados de cuenta bancarios y el momento del mes en que se envían. Si existe la posibilidad de que los clientes perciban este tipo de cambios se debe dar una explicación. Si los nuevos estados de cuenta son más fáciles de leer y entender, tal vez valga la pena promocionar el cambio como una mejora en el servicio.

Esfuerzos del personal de contacto para mejorar la productividad

En contextos de servicios de alto contacto, muchas mejoras en la productividad son visibles. Algunos cambios requieren sólo de la aceptación pasiva de los clientes, mientras que otros necesitan que se adopten nuevos patrones de comportamiento en sus tratos con la empresa. Si se proponen cambios sustanciales, lo mejor sería realizar primero una investigación de mercado para determinar cuál sería la respuesta de los clientes. El hecho de no pensar en los efectos sobre los clientes podría provocar una pérdida de negocios y la cancelación anticipada de ganancias por productividad. El apartado de Perspectivas del servicio 14.1 identifica formas de resolver la resistencia de los clientes al cambio, especialmente cuando se trata de una innovación radical. Una vez que se ha decidido la naturaleza del cambio, la comunicación de marketing puede ayudar a preparar a los clientes para el cambio, explicando los fundamentos, los beneficios y las modificaciones que ellos deberán hacer en el futuro.

Una advertencia sobre las estrategias de reducción de costos

Ante la falta de nuevas tecnologías, la mayoría de los intentos por aumentar la productividad del servicio tienden a centrarse en esfuerzos por eliminar el desperdicio y reducir los costos de mano de obra. Los recortes del personal de contacto implican que el resto de los empleados deben trabajar más y más rápido o que haya personal insuficiente para atender a los clientes con prontitud en los momentos más ocupados. Aunque es probable que los empleados sean capaces de trabajar con mayor velocidad durante un periodo breve, pocos pueden mantener un ritmo rápido durante largos periodos: se agotan, cometen errores y tratan a los clientes de manera superficial. Los empleados que

PERSPECTIVAS DE SERVICIO 14.1

Manejo de la resistencia de los clientes al cambio

La resistencia de los clientes a los cambios en entornos familiares y en los patrones de comportamiento establecidos durante mucho tiempo pueden frustrar los intentos por aumentar la productividad e incluso la calidad. La resistencia puede agudizarse si no se examinan los cambios propuestos desde la perspectiva del cliente. Los siguientes seis pasos pueden servir para facilitar el camino al cambio.

- 1. Fomentar la confianza del cliente.** Es más difícil introducir cambios relacionados con la productividad cuando las personas sienten una desconfianza básica por el promotor del cambio, como sucede a menudo en el caso de instituciones grandes, aparentemente impersonales. La disposición de los clientes a aceptar el cambio puede estar muy relacionada con el grado de buena voluntad que sienten hacia la organización.
- 2. Entender los hábitos y las expectativas de los clientes.** Con frecuencia la gente se habitúa a utilizar un servicio en particular, siguiendo ciertos pasos en una secuencia específica. En efecto, poseen su propio diagrama de flujo en la mente. Las innovaciones que alteran rutinas arraigadas causan resistencia, a menos que se informe cuidadosamente a los consumidores cuáles son los cambios que deben esperar.
- 3. Hacer pruebas anticipadas de nuevos procedimientos y equipos.** Para determinar la probable respuesta de los clientes ante procedimientos y equipos nuevos, los investigadores de mercado pueden utilizar pruebas de laboratorio y conceptuales, así como pruebas de campo. Si el personal de servicio va a ser reemplazado por equipo automático, es esencial crear diseños que los clientes de casi todos tipos y antecedentes puedan utilizar con facilidad. Incluso la redacción de las instrucciones necesita pensarse de manera cuidadosa. Las instrucciones ambiguas, complejas y autoritarias pueden desanimar a los clientes que carecen de buenas habilidades de lectura y también a los que están acostumbrados a la cortesía personal de los empleados de servicio que son reemplazados por la máquina.
- 4. Difundir los beneficios.** La introducción de equipo o procedimientos de autoservicio requiere que los propios consumidores realicen parte de la tarea. Aunque este “trabajo” adicional podría asociarse con beneficios tales como más horas de servicio, ahorros en tiempo y, en algunos casos, ahorros económicos, esos beneficios no son necesariamente evidentes, así que deben ser difundidos. Algunas estrategias útiles para este fin son la publicidad en medios masivos, carteles y señalización en el lugar, así como comunicaciones personales para informar a la gente sobre la innovación, despertar su interés en ella y aclarar los beneficios específicos que tendrán los clientes al cambiar su comportamiento y utilizar los nuevos sistemas.
- 5. Enseñar a los clientes a usar innovaciones y promover las pruebas.** La asignación de personal de servicio para la demostración de equipos nuevos y para responder preguntas, con el fin de proporcionar seguridad y ayuda educativa, es un elemento fundamental en el logro de la aceptación de procedimientos y tecnologías nuevas. Los costos de este tipo de programas demostrativos se pueden repartir entre muchos locales al enviar a los miembros del personal de un sitio a otro si la innovación se introduce de manera secuencial en los diferentes puntos de venta. En el caso de las innovaciones basadas en Internet, es importante proporcionar accesos a correos electrónicos, salas de chat o incluso ayuda telefónica. Los incentivos promocionales y descuentos en el precio también podrían servir para estimular el uso inicial. Una vez que los clientes han probado una opción de autoservicio (especialmente de tipo electrónico) y han descubierto que funciona bien, estarán más dispuestos a utilizarlo de manera regular en el futuro.
- 6. Supervisar el desempeño y continuar buscando mejoras.** La introducción de mejoras en la calidad y en la productividad es un proceso continuo. La ventaja competitiva proporcionada por una mayor productividad desaparece rápidamente cuando las otras empresas adoptan procedimientos similares o mejores. Los gerentes de servicio deben trabajar duro para mantener el ímpetu y que los programas logren todo su potencial sin permitir que decaigan. Si los clientes se sienten descontentos con los nuevos procedimientos, podrían regresar a su comportamiento anterior, por lo que es importante continuar supervisando el uso con el paso del tiempo.

intentan hacer dos o tres cosas a la vez, atender a los clientes cara a cara y al mismo tiempo responder el teléfono y ordenar papeles, por ejemplo, podrían realizar cada tarea de manera ineficiente. La presión excesiva produce descontento y frustración, especialmente entre el personal de contacto con el cliente que está atrapado entre tratar de cubrir las necesidades de los consumidores y alcanzar las metas de productividad de la gerencia.

Una mejor estrategia consiste en buscar oportunidades para rediseñar el proceso de servicio, que conduzcan a mejoras drásticas en la productividad y que al mismo tiempo incrementen la calidad del servicio. Biometrics se creó para convertirse en una nueva tecnología que podría permitir ambas cosas (vea el apartado de Perspectivas del servicio 14.2).

PERSPECTIVAS DE SERVICIO 14.2

Biometrics: ¿la próxima frontera para impulsar la productividad y la calidad del servicio?

Las intensas presiones competitivas y los márgenes tan pequeños en las industrias de servicios no permiten que las empresas se den el lujo de incrementar los costos para aumentar la calidad. Más bien, el truco consiste en buscar constantemente formas para lograr saltos en la calidad del servicio al mismo tiempo que eficiencia, algo que Heracléus, Wirtz y sus colaboradores denominan *excelencia de servicio rentable*. En el pasado, Internet permitió que muchas empresas hicieran exactamente eso, y en la actualidad ha redefinido a las industrias, incluyendo los servicios financieros, las ventas al detalle de libros y música y las agencias de viaje. Tal vez biometrics sea la siguiente tecnología más importante para obtener más mejoras en el servicio y la productividad.

Biometrics es la autenticación o identificación de individuos con base en una característica o rasgo físico. Las características físicas incluyen las huellas digitales, el reconocimiento facial, la geometría de la mano y la configuración del iris; los rasgos incluyen la forma de la firma, patrones de pulsación de teclas y reconocimiento de voz. Biometrics, al referirse a algo que usted es, es más cómodo y más seguro que algo que usted sabe (contraseñas o información personal) o algo que usted tiene (tarjetas llave, tarjetas inteligentes o fichas). No hay el riesgo de olvidar, perder, copiar, prestar o robar su biometrics (figura 14.10).

Las aplicaciones de biometrics van desde el control de acceso a instalaciones de servicio (que utiliza Disneyworld para permitir el acceso a las personas que cuentan con un

pase de temporada), el reconocimiento de voz en centros de atención telefónica (que utilizan Home Shopping Network y Charles Schwab para identificar a los clientes de manera rápida y sin molestias), el acceso de autoservicio a cajas de seguridad en bancos (que utilizan el Bank of Hawaii y el First Tennessee Bank) y para cobrar cheques en supermercados (que utilizan Kroger, Food 4 Less y BI-LO).

Singapore Airlines (SIA) y la Civil Aviation of Singapore, que operan en el aeropuerto de Changi, indiscutiblemente uno de los mejores aeropuertos del mundo, planean utilizar las tecnologías biometrics para hacer realidad el sueño de cualquier viajero cuando se trata de procedimientos en el aeropuerto: la posibilidad de pasar el registro, las verificaciones de seguridad y las verificaciones de migración en menos de un minuto, todo dentro de un contexto de mayor seguridad. Una prueba piloto del Fully Automated Seamless Travel, como se le llama al proceso, integró tres procesos: registro en la aerolínea, verificaciones de seguridad antes de migración y la eliminación de migración, mientras la mayoría de los otros ensayos basados en biometrics, realizados en otras partes, se enfocan principalmente en incrementar la seguridad. Esta iniciativa en el aeropuerto de Changi es el primer intento mundial de integrar estos procesos con el claro objetivo de proporcionar un servicio de excelencia en las operaciones aeroportuarias y en los servicios de tierra de SIA, y al mismo tiempo proporcionar eficiencia y mayor seguridad.

Figura 14.10 Los clientes no pueden olvidar o perder su biometrics



La fase piloto incluyó a 9,000 viajeros frecuentes de SIA, que son ciudadanos de Singapur, y fue implementada en la terminal 2 del aeropuerto de Changi. Los participantes primero se inscribieron en una estación de la Immigration and Checkpoints Authority, donde se capturó su información biométrica (huellas digitales y rasgos faciales) en una tarjeta inteligente llamada SVIP (Smart Visa for Identification with Passport). Cuando viajan, esos usuarios registrados pasan a través de una puerta separada en migración, donde realizan un registro de autoservicio en una estación computarizada. Ahí introducen su tarjeta en un lector, se escanean sus huellas digitales y utilizan una pantalla sensible al tacto para registrarse mientras su rostro es escaneado por una cámara. El sistema identifica al dueño de la tarjeta, elimina verificaciones de seguridad y migración y al mismo tiempo recomienda un asiento con base en las preferencias conocidas del viajero y, con su aceptación, imprime un pase de abordar. Si el viajero está contento con el asiento sugerido, todo el proceso toma menos de 60 segundos (o alrededor de tres minutos si un pasajero desea cambiar su asiento hasta tres veces). La prueba piloto no incluye pasajeros con

registro de equipaje, pero un proceso separado, el concepto de “desprendimiento de equipaje”, ya es considerado para ello. El equipaje de mano se lleva a bordo, como siempre.

SIA cree que en un futuro no muy lejano la mayoría de los viajeros internacionales llevarán un pasaporte, una visa o una tarjeta inteligente que contendrá información biométrica seleccionada sobre su propietario. En respuesta a esta oportunidad, la fuerza de tareas de SIA identificó la sorprendente cantidad de 113 aplicaciones potenciales de biométrica en un receso reciente, y actualmente está explorando cuáles podrían proporcionar una diferenciación estratégica simultánea a través de un servicio de excelencia, mientras aumenta la productividad y la seguridad.

Fuentes: Loizos Heracleous, Jochen Wirtz y Nitin Pangarkar, *Flying High in a Competitive Industry- Cost-Effective Service Excellence at Singapore Airlines*, Singapur: McGraw-Hill, 2006: 104-112; Jochen Wirtz y Loizos Heracleous, “Biometrics Meets Service”, *Harvard Business Review*, 83 (febrero, 2005): 48-49; Loizos Heracleous, Jochen Wirtz, “Biometrics-The Next Frontier in Service Excellence, Productivity and Security in the Service Sector”, *Managing Service Quality*, 16, No. 1 (2006): 12-22

CONCLUSIÓN

El mejoramiento de la calidad del servicio y el aumento de su productividad a menudo son dos lados de la misma moneda, pues ofrecen un potencial poderoso para incrementar el valor para los clientes y para la empresa. Un desafío fundamental para cualquier negocio de servicios es entregar resultados satisfactorios a sus clientes, en formas que sean rentables para la empresa. Si los clientes se sienten insatisfechos con la calidad de un servicio, no estarán dispuestos a pagar mucho por él o incluso a adquirirlo si los competidores ofrecen una mejor calidad. Bajos volúmenes de ventas y/o precios bajos significan bienes menos productivos.

La idea de que los clientes son los mejores jueces de la calidad de un proceso de servicio y de su resultado, es ampliamente aceptada. Cuando el cliente es considerado el árbitro final de la calidad, los gerentes de marketing juegan un papel fundamental en la definición de las expectativas y en la medición de la satisfacción de los clientes. Sin embargo, los mercadólogos de servicios necesitan trabajar estrechamente con otras funciones gerenciales en el diseño del servicio y su implementación.

En este capítulo se presentaron varios marcos de referencia y herramientas para definir, medir, administrar y mejorar la calidad del servicio, incluyendo programas de investigación para identificar brechas en la calidad, así como varias herramientas analíticas para identificar y mejorar puntos fallidos.

El rediseño del proceso de servicio es una herramienta importante para incrementar la productividad del mismo. Los gerentes de marketing deben ser incluidos en los programas de incremento de la productividad, siempre que esos esfuerzos puedan tener un efecto sobre los clientes. Debido a que los clientes a menudo se ven involucrados en el proceso de producción del servicio, los mercadólogos deben mantener sus ojos abiertos para ver las oportunidades de modificar el comportamiento del cliente en formas que incrementen la productividad de la empresa de servicios. Algunas posibilidades de comportamiento cooperativo son la adopción de opciones de autoservicio, cambios en el momento de la demanda del cliente a periodos menos ocupados y el uso de proveedores o servicios complementarios.

En resumen, el valor, la calidad y la productividad son muy importantes para la alta gerencia, porque se relacionan directamente con las ganancias de una organización y con su supervivencia en el mercado competitivo. Las estrategias diseñadas para incrementar el valor dependen en gran medida de mejoras continuas en la calidad del servicio (tal como la definen los clientes) y en la productividad, que refuercen y no disminuyan la satisfacción de los consumidores. La función de marketing tiene mucho que ofrecer para modificar nuestras ideas acerca de esos aspectos, así como para ayudar a lograr mejoras significativas en todos ellos.

PREGUNTAS DE REPASO

1. Explique la relación entre la calidad del servicio, la productividad y el marketing.
2. Identifique las brechas que pueden ocurrir en la calidad del servicio y las acciones que los mercadólogos tomarían para prevenirlas.
3. ¿Por qué son necesarias las medidas suaves y duras de la calidad del servicio?
4. ¿Cuáles son las principales herramientas que las empresas de servicios pueden utilizar para analizar y resolver problemas en la calidad?

- ¿Por qué la productividad es un tema más difícil para las empresas de servicio que para los fabricantes de bienes?
- ¿Cuáles son las principales herramientas para incrementar la productividad del servicio?
- ¿De qué manera conceptos como GCT, ISO 9000, el modelo Malcolm-Baldrige y Seis Sigma (vea el apéndice de este capítulo) se relacionan con la administración e incremento de la productividad y la calidad del servicio?

EJERCICIOS DE APLICACIÓN

- Repase las cinco dimensiones de la calidad del servicio. ¿Qué significado tienen en el contexto de *a*) un taller de reparación industrial, *b*) un banco al menudeo, *c*) una empresa de contabilidad de las cuatro más grandes?
- ¿Cómo definiría “excelente calidad de servicio” para un servicio de consulta/información proporcionado por su empresa telefónica o de electricidad? Llame a una empresa de servicio y viva una experiencia, luego evalúela con respecto a su definición de “excelencia”.
- Considere sus experiencias recientes como consumidor de servicios. ¿En cuáles dimensiones de la calidad ha experimentado con mayor frecuencia una gran brecha entre sus expectativas y sus percepciones de la prestación del servicio? ¿Cuáles cree que sean las causas subyacentes? ¿Que medidas podría tomar la gerencia para mejorar la calidad?
- ¿De qué maneras puede usted, como consumidor, ayudar a incrementar la productividad de al menos tres empresas de servicio que frecuenta? ¿Cuáles características distintivas de cada servicio hacen que algunas de esas acciones sean posibles?
- ¿Cuáles medidas principales podrían utilizarse para supervisar la calidad, la productividad y la rentabilidad del servicio de una gran cadena de restaurantes de pizza? En específico, ¿cuáles medidas recomendaría a una empresa como ésta, tomando en cuenta los costos de administración? ¿Quién debe recibir qué tipo de retroalimentación sobre los resultados y por qué? ¿En qué medidas basaría usted una parte del esquema salarial del personal de sucursales y por qué?
- (Remítase al apéndice de este capítulo). Realice una búsqueda en la literatura e identifique los factores críticos para una implementación exitosa del ISO 9000, del modelo Malcolm-Baldrige y de Seis Sigma en empresas de servicios. Compare los factores de éxito sugeridos en la literatura.

Apéndice

Modelos sistemáticos para el incremento de la productividad y de la calidad, y para procesar la estandarización

Muchas de las ideas, herramientas y conceptos que se introdujeron en este capítulo se originan en la Gestión de Calidad Total (GCT), ISO 9000, Seis Sigma y el modelo Malcolm-Baldrige. Este apéndice ofrece un panorama general de cada método.

Gestión de Calidad Total

Los conceptos de la Gestión de Calidad Total (GCT), que se desarrollaron originalmente en Japón y se han utilizado ampliamente en la manufactura, ahora son utilizados por muchas empresas de servicios. Algunos conceptos y herramientas de GCT se pueden aplicar directamente a los servicios. Herramientas de GCT como las gráficas de control, los diagramas de flujo y los diagramas de causa y efecto han servido para que empresas de servicios supervisen su calidad y determinen los orígenes de problemas específicos.

Sureshchander, Rajendran y Anantharaman identificaron 12 dimensiones críticas para la implementación exitosa de la GCT en un contexto de servicio: **1.** compromiso y liderazgo visionario de la alta gerencia; **2.** administración de los recursos humanos; **3.** sistema técnico, incluyendo el diseño del proceso de servicio y administración del mismo; **4.** sistema de información y análisis; **5.** punto de referencia; **6.** mejora continua; **7.** enfoque en el cliente; **8.** satisfacción de los empleados;

9. intervención del sindicato y relaciones con los empleados; **10.** responsabilidad social; **11.** panoramas de servicio, y **12.** cultura de servicio.²⁵

Certificación ISO 9000

Más de 90 países son miembros de ISO (Organización Internacional de Normalización, con base en Ginebra, Suiza), que promueve la estandarización y la calidad para facilitar el comercio internacional. ISO 9000 incluye requisitos, definiciones, lineamientos y estándares relacionados para proporcionar una evaluación y certificación independiente del sistema de administración de calidad de una empresa. La definición oficial ISO 9000 de calidad es “la totalidad de aspectos y características de un producto o servicio que se relacionan con su capacidad para satisfacer una necesidad manifiesta o implícita. En términos simples, la calidad se refiere a cubrir o exceder las necesidades y requisitos de su cliente”. Para asegurar la calidad, ISO 9000 utiliza muchas herramientas de la GCT y promueve su uso habitual en las empresas participantes. Al adoptar los estándares de ISO 9000, las empresas, especialmente las pequeñas, no sólo pueden asegurarse de que sus servicios se adapten a las expectativas de los clientes, sino también lograr incrementos en la productividad interna.

Al igual que en otras iniciativas de calidad, como GCT y Seis Sigma, las empresas de servicio tardaron más tiempo que los fabricantes en adoptar los estándares de ISO 9000.²⁶ Importantes sectores de servicio que han obtenido la certificación ISO 9000 ahora incluyen a empresas de venta al menudeo, proveedores de servicios de tecnología de información y de atención a la salud, empresas de consultoría e instituciones educativas.

El modelo Malcolm-Baldrige aplicado a los servicios

El Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) fue creado por el National Institute of Standards and Technology (NIST), con el objetivo de promover mejores prácticas en la administración de la calidad y reconocer y hacer públicos los logros de calidad entre las empresas estadounidenses.

Aunque el esquema es genérico y no distingue entre organizaciones de manufactura y de servicios, el premio tiene una categoría específica de servicios, y el modelo se puede utilizar para crear una cultura de mejora continua. Algunas empresas de servicios importantes que han ganado el premio son Ritz-Carlton, FedEx y AT&T. Las investigaciones han confirmado que el uso de este esquema puede mejorar el desempeño organizacional.²⁷

El modelo Baldrige evalúa siete áreas de las empresas:

1. compromiso de liderazgo con culturas de calidad de servicio;
2. planeación de prioridades de mejora, incluyendo estándares de servicio, objetivos de desempeño y la medición de la satisfacción del cliente, los defectos, tiempo de los ciclos y productividad;
3. información y análisis que ayudarán a la organización a reunir, medir, analizar y reportar indicadores estratégicos y operativos;
4. una administración de los recursos humanos que permita a la empresa entregar un servicio de excelencia, que va desde contratar al personal correcto, hasta la participación, la facultación y la motivación;
5. administración del proceso, incluyendo la supervisión, la mejora continua y el rediseño del proceso;
6. un enfoque en el cliente y en el mercado, que le permita a la empresa determinar los requisitos y expectativas de los clientes, y por último, 7. resultados de los negocios.²⁸

Seis Sigma aplicado a las empresas de servicios

El método Seis Sigma fue creado originalmente por ingenieros de Motorola a mediados de los años ochentas para resolver el problema del número creciente de quejas por parte de su fuerza de ventas de campo, referentes a reclamos de garantías, y pronto fue adoptado por otras empresas de manufactura para reducir los defectos en diversas áreas.

Posteriormente, las empresas de servicios adoptaron varias estrategias de Seis Sigma para reducir defectos, reducir los tiempos de los ciclos e incrementar la productividad.²⁹ Ya en 1990, GE Capital aplicó la metodología Seis Sigma para reducir los costos para la venta de préstamos al consumidor, seguros para tarjetas de crédito y protección de pagos. Su presidente y director, Denis Nayden, dijo:

Aunque Seis Sigma fue diseñado originalmente para la manufactura, puede aplicarse a servicios transaccionales. Un ejemplo evidente es asegurarse de que

los millones de tarjetas de crédito y otros documentos que GE envía a los clientes sean correctos, lo cual disminuye nuestros costos de hacer ajustes. Uno de nuestros costos más altos en el negocio financiero es obtener nuevos clientes. Si los tratamos bien, permanecerán con nosotros, reduciendo nuestros costos de generación de clientes.³⁰

Estadísticamente, Seis Sigma significa lograr un nivel de calidad de sólo 3.4 defectos por oportunidad por millón de unidades (DPMO). Para entender cuán exitoso es este objetivo, considere los envíos por correo. Si un servicio de correo hace sus entregas con una precisión del 99 por ciento, pierde 3,000 artículos en cada 300,000 entregas. Pero si logra un nivel de desempeño Seis Sigma, ¡sólo se perderá un artículo de este total!

Con el tiempo, Seis Sigma ha pasado de ser un método de reducción de defectos a un método de mejora general de negocios. Como lo definen Pande, Neuman y Cavanagh:

Seis Sigma es un sistema completo y flexible para lograr, mantener y maximizar el éxito en los negocios. Seis Sigma es impulsado unívocamente por un claro entendimiento de las necesidades del cliente, el uso disciplinado de hechos, datos y análisis estadísticos, y la atención diligente a la administración, mejora y reinversión de los procesos de negocios.³¹

Dos estrategias, la mejora del proceso y el diseño/rediseño del proceso, son la piedra angular del método Seis Sigma. Las estrategias de mejora del proceso buscan identificar y eliminar las causas de los problemas en la prestación del servicio, mejorando así su calidad. Las estrategias de diseño y rediseño del proceso actúan como una estrategia complementaria de la estrategia de mejora. Si no se puede identificar una causa, o eliminarla de manera efectiva dentro de los procesos existentes, entonces se *diseñan* nuevos procesos o se *rediseñan* los ya existentes para resolver el problema de manera total o parcial.

El modelo mejorado Seis Sigma más popular para el análisis y la mejora de procesos de negocios es el modelo DMAIC, que se muestra en la tabla 14.5. DMAIC son las siglas en inglés de Definir las oportunidades, Medir los pasos y las aportaciones fundamentales, Analizar para identificar causas, Implementar la mejora del desempeño y Controlar para mantener el desempeño.

¿Cuál metodología debe adoptar una empresa?

Dado que hay varios métodos para mejorar sistemáticamente la calidad y productividad del servicio de una empresa de servicios, surge la siguiente pregunta: ¿cuál debemos adoptar: GCT, ISO 9000, el modelo Malcolm-Baldrige o Seis Sigma? Algunas empresas incluso han implementado más de un programa. GCT se puede aplicar con diferentes niveles de sofisticación. Las herramientas básicas, como los diagramas de flujo, las gráficas de frecuencias y los diagramas de causa y efecto, pueden ser útiles casi para cualquier tipo de empresa de servicio. ISO 9000 parece ofrecer el siguiente nivel de compromiso y complejidad, seguido por el modelo Malcolm-Baldrige y, por último, Seis Sigma.

Es evidente que, de hecho, cualquiera de estos métodos ofrece un esquema útil para entender las necesidades de los

Tabla 14.5 Aplicación del modelo DMAIC para mejorar y rediseñar procesos

METODOLOGÍA SEIS SIGMA PARA MEJORAR Y REDISEÑAR PROCESOS		
	MEJORA DEL PROCESO	DISEÑO Y REDISEÑO DEL PROCESO
Definir	Identificar el problema Definir requisitos Establecer metas	Identificar problemas específicos o generales Definir metas/cambiar la visión Aclarar el ámbito y los requisitos de los clientes
Medir	Validar el problema/el proceso Depurar el problema/la meta Medir los pasos/la información	Medir el desempeño con respecto a los requisitos Reunir datos sobre la eficiencia del proceso
Analizar	Desarrollar hipótesis causales Identificar algunas causas "vitales" Validar las hipótesis	Identificar las pautas a seguir Evaluar el diseño del proceso <ul style="list-style-type: none"> • Añade o no añade valor • Cuellos de botella/desconexiones • Rutas alternativas Depurar requisitos
Mejorar	Desarrollar ideas para eliminar las causas Probar soluciones Estandarizar soluciones/medir resultados	Diseñar nuevos procesos <ul style="list-style-type: none"> • Desafiar supuestos • Aplicar la creatividad • Principios de distribución del trabajo Implementar nuevos procesos, estructuras, sistemas
Control	Establecer medidas estándar para mantener el desempeño Corregir los problemas conforme sea necesario	Establecer medidas y revisiones para mantener el desempeño Corregir los problemas conforme sea necesario

Fuente: reproducido de Peter Pande, Robert P. Neuman y Ronald R. Cavanagh, *The Six Sigma Way*, Nueva York: McGraw-Hill, 2000

clientes, para analizar procesos y mejorar la calidad y la productividad del servicio. Cada programa tiene sus propios méritos y las empresas pueden adoptar más de uno. Por ejemplo, el programa ISO 9000 se puede utilizar para estandarizar los procedimientos y la documentación de procesos, lo cual reduciría la variabilidad. Los programas Seis Sigma y Malcolm-Baldrige se pueden emplear para mejorar procesos y para enfocarse en mejorar el desempeño en toda la organización.

El éxito dependerá de la buena integración de un programa de mejora específico con la estrategia general de negocios. Las empresas que adoptan un programa por presión de los colegas o como herramienta de marketing tienen menos probabilidades de tener éxito que las empresas que consideran estos programas como útiles herramientas de desarrollo.³²

Las mejores empresas de servicios convierten la administración de la calidad del servicio en parte fundamental de su cultura organizacional.³³

El National Institute of Standards and Technology, el cual organiza el programa Malcolm-Baldrige Award, realizó un seguimiento de un índice hipotético de valores, llamado "Baldrige Index", de los ganadores del premio y observó que éstos superan constantemente el índice S&P 500.³⁴ De manera irónica, el dos veces ganador del premio y pionero de Seis Sigma, Motorola, está teniendo problemas económicos y perdiendo participación de mercado, en parte debido a que no ha logrado mantenerse al día con las nuevas tecnologías. No es posible dar por sentado el éxito, y la implementación, compromiso y adaptación constante a los mercados, tecnologías y entornos cambiantes son la clave para mantenerlo.

NOTAS

1. Claes Fornell, "ACSI Commentary: Federal Government Scores", Special Report: Government Satisfaction Scores, Ann Arbor, Michigan: CFI Group, 15 de diciembre, 2005; www.theacsi.com, revisado el 21 de enero, 2006.
2. Martin Neil Baily, Diana Farrell y Jaana Remes, "Where US Productivity is Growing", *The McKinsey Quarterly*, No. 2 (2006): 10-12.
3. David A. Garvin, *Managing Quality*, Nueva York: The Free Press, 1988, especialmente el cap. 3.
4. Christian Grönroos, *Service Management and Marketing*, 2a. ed. Chichester, UK: John Wiley & Sons, 2000.
5. Valarie A. Zeithaml, A. Parasuraman y Leonard L. Berry, *Delivering Quality Service*, Nueva York: The Free Press, 1990.
6. A. Parasuraman, Valarie A. Zeithaml y Leonard Berry, "SERVQUAL: A Multiple Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality", *Journal of Retailing*, 64 (1988): 12-40.
7. Ve, por ejemplo, Francis Buttle, "SERVQUAL: Review, Critique, Research Agenda", *European Journal of Marketing*, 30, No. 1 (1996): 8-32; Simon S. K. Lam y Ka Shing Woo, "Measuring Service Quality: A Test-Retest Reliability Investigation of SERVQUAL", *Journal of the Market Research Society*, 39 (abril, 1997): 381-393; Terrence H. Witkowski y Mary F. Wolfenbarger, "Comparative Service Quality: German and American Ratings Across Service Settings", *Journal of Business Research*, 55 (2002): 875-881; Lisa J. Morrison Coulthard, "Measuring Service Quality:

- A Review and Critique of Research Using SERVQUAL”, *International Journal of Market Research*, 46 (cuarto trimestre, 2004): 479-497.
8. Anne M. Smith, “Measuring Service Quality: Is SERVQUAL Now Redundant?”, *Journal of Marketing Management*, 11 (enero/febrero/abril, 1995): 257-276.
 9. Gerhard Mels, Christo Boshoff y Denon Nel, “The Dimensions of Service Quality: The Original European Perspective Revisited”, *The Service Industries Journal*, 17 (enero, 1997): 173-189.
 10. A. Parasuraman, Valarie A. Zeithaml y Arvind Malhotra, “E-S-QUAL: A Multiple-Item Scale for Assessing Electronic Service Quality”, *Journal of Service Research*, 7, No. 3 (2005): 213-233.
 11. Jochen Wirtz y Anna S. Manila, “Exploring the Role of Alternative Perceived Performance Measures and Needs-Congruency in the Consumer Satisfaction Process”, *Journal of Consumer Psychology*, 11, No. 3 (2001): 181-192.
 12. Jochen Wirtz, “Halo in Customer Satisfaction Measures-The Role of Purpose of Rating, Number of Attributes, and Customer Involvement”, *International Journal of Service Industry Management*, 14, No. 1 (2003): 96-119.
 13. A. Parasuraman, Valarie A. Zeithaml y Leonard L. Berry, “A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research”, *Journal of Marketing*, 49, (otoño, 1985): 41-50; Valarie A. Zeithaml, Leonard L. Berry y A. Parasuraman, “Communication and Control Processes in the Delivery of Services”, *Journal of Marketing*, 52 (abril, 1988): 36-58.
 14. Valarie A. Zeithaml, Mary Jo Bitner y Dwayne D. Gremler, *Services Marketing*, 4a. ed. Nueva York: McGraw-Hill, 2006: 292.
 15. Leonard L. Berry y A. Parasuraman, “Listening to the Customer- The Concept of a Service Quality Information System”, *Sloan Management Review*, 38 (primavera, 1997): 65-76.
 16. Comentarios de Thomas R. Oliver, entonces vicepresidente de ventas y servicio al cliente, Federal Express; reportado en Christopher H. Lovelock, *Federal Express: Quality Improvement Program*. Lausanne, Switzerland: International Institute for Management Development, 1990.
 17. Christopher Lovelock, *Product Plus: How Product + Service = Competitive Advantage*, Nueva York: McGraw-Hill, 1994: 218.
 18. Esas categorías y los datos de investigación que se muestran a continuación se adaptaron de información que aparece en D. Daryl Wyckoff, “New Tools for Achieving Service Quality”, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42 (agosto-septiembre, 2001): 25-38.
 19. Roland T. Rust, Anthony J. Zahonik y Timothy L. Keiningham, “Return on Quality (ROQ): Making Service Quality Financially Accountable”, *Journal of Marketing*, 59 (abril, 1995): 58-70; Roland T. Rust, Christine Moorman y Peter R. Dickson, “Getting Return on Quality: Revenue Expansion, Cost Reduction, or Both?”, *Journal of Marketing*, 66 (octubre, 2002): 7-24.
 20. Kenneth J. Klassen, Randolph M. Russell y James J. Chrisman, “Efficiency and Productivity Measures for High Contact Services”, *The Service Industries Journal*, 18 (octubre, 1998): 1-18.
 21. James L. Heskett, *Managing in the Service Economy*, Nueva York: The Free Press, 1986.
 22. Para una discusión detallada sobre la productividad de servicio, vea Cynthia Karen Swank, “The Lean Service Machine”, *Harvard Business Review*, 81, No. 10 (2003): 123-129.
 23. Eric Langeard, John E. G. Bateson, Christopher H. Lovelock y Pierre Eglie, *Services Marketing: New Insights from Consumers and Managers*. Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 1981, especialmente el cap. 2. Un buen resumen de esta investigación se encuentra en J. E. G. Bateson, “Self-Service Consumer: An Exploratory Study”, *Journal of Retailing*, 51 (otoño, 1985): 49-76.
 24. Cathy Goodwin, “I Can Do It Myself: Training the Service Consumer to Contribute to Service Productivity”, *Journal of Services Marketing*, 2 (otoño, 1988): 71-78.
 25. G. S. Sureshchandar, Chandrasekharan Rajendran y R. N. Anantharaman, “A Holistic Model for Total Service Quality”, *International Journal of Service Industry Management*, 12, No. 4 (2001): 378-412.
 26. ISO (2001), *The ISO Survey of ISO 9000 and ISO 14000 Certificates (Eleventh Cycle)*. Geneva: International Organization for Standards, 2001.
 27. Susan Meyer Goldstein y Sharon B. Schweikhart, “Empirical Support for the Baldrige Award Framework in U.S. Hospitals”, *Health Care Management Review*, 27, No. 1 (2002): 62-75.
 28. Allan Shirks, William B. Weeks y Annie Stein, “Baldrige-Based Quality Awards: Veterans Health Administration’s 3-Year Experience”, *Quality Management in Health Care*, 10, No. 3 (2002): 47-54; National Institute of Standards and Technology, “Baldrige FAQs”, www.nist.gov/public_affairs/factsheet/baldafaqs.htm, revisado el 11 de enero de 2006.
 29. Jim Biolos, “Six Sigma Meets the Service Economy”, *Harvard Business Review*, 80 (noviembre, 2002): 3-5.
 30. Mikel Harry y Richard Schroeder, *Six Sigma-The Breakthrough Management Strategy Revolutionizing the World’s Top Corporations*, Nueva York: Currency, 2000: 232.
 31. Peter S. Pande, Robert P. Neuman y Ronald R. Cavanagh, *The Six Sigma Way: How GE, Motorola, and Other Top Companies Are Honing Their Performance*, Nueva York: McGraw-Hill, 2000.
 32. Gavin Dick, Kevin Gallimore y Jane C. Brown, “ISO9000 and Quality Emphasis: An Empirical Study of Front-Room and Back Room Dominated Service Industries”, *International Journal of Service Industry Management*, 12, No. 2 (2001): 114-136; Adrian Hughes y David N. Halsall, “Comparison of the 14 Deadly Diseases and the Business Excellence Model”, *Total Quality Management*, 13, No. 2 (2002): 255-263.
 33. Cathy A. Enz y Judy A. Siguaw, “Best Practices in Service Quality”, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41 (octubre, 2000): 20-29.
 34. *Eighth NIST Stock Investment Study*, Gaithersburg, MD: National Institute of Standards and Technology, 2002.

Capítulo

15

Organización para la administración del cambio y el liderazgo de servicio

El marketing es tan fundamental, que no puede considerarse una función separada... Es todo el negocio visto desde la perspectiva de su resultado final, es decir, desde el punto de vista del cliente. Por lo tanto, en todas las áreas de la empresa debe permear el interés y la responsabilidad por el marketing.

PETER DRUCKER

Mientras más se enfoque una empresa en el corto plazo, más probabilidades tendrá de mostrar comportamientos que destruyan el valor.

DON PEPPERS AND MARTHA ROGERS

A lo largo de este libro hemos aprendido cómo administrar los negocios de servicios para lograr la satisfacción del cliente y un desempeño rentable. Nos hemos enfocado en el marketing, la única función que en realidad genera ganancias operativas para un negocio. Sin embargo, hemos enfatizado de manera consistente que la gama de actividades de marketing en las empresas de servicios, que abarca cada elemento de las 8 Ps, se extiende más allá de las responsabilidades asignadas a un departamento de marketing tradicional. Por consiguiente, tanto la planeación como la implementación de estrategias de marketing de servicios requieren de una colaboración activa con la administración de las operaciones y de los recursos humanos.

Hemos mostrado que el marketing se puede ver desde varias perspectivas: como un impulsor estratégico y competitivo que la alta gerencia desea obtener, como un conjunto de actividades funcionales desempeñadas por los gerentes de línea o como una orientación impulsada por el cliente hacia toda la empresa. De hecho, las tres perspectivas son necesarias para desarrollar estrategias y lograr el éxito en los servicios.

Las empresas de servicios que ya son exitosas no pueden dormirse en sus laureles, deben evolucionar de manera continua para aprovechar mercados nuevos o en desarrollo, cubrir nuevas necesidades de los clientes, pelear contra los competidores y explotar nuevas tecnologías. En contraste, las organizaciones disfuncionales o con un mal desempeño requieren de un cambio de estrategia para sobrevivir y prosperar. Como veremos en este capítulo, ambas situaciones necesitan administrar el cambio.

No obstante, para una empresa es muy difícil lograr y mantener el liderazgo en una industria de servicios si carece de líderes humanos que puedan articular la visión necesaria y producir frutos. La tarea podría incluir la definición de términos en los que la empresa busca competir, la creación de un entorno de trabajo sobresaliente, asegurarse de que los clientes reciban un buen valor, iniciar innovaciones importantes, implementar nuevas tecnologías para obtener una ventaja competitiva, establecer los estándares para la calidad del servicio, o una combinación de cualquiera de estos elementos estratégicos.

En este capítulo integraremos temas y conocimientos de los capítulos anteriores, especialmente los referentes a la administración de los empleados, la creación de lealtad del cliente y la mejora de la calidad del servicio, mientras examinamos la difícil tarea de dirigir un negocio enfocado en el cliente y orientado hacia el mercado. En específico, este capítulo explora las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles son las implicaciones de la cadena servicio-utilidades para la administración del servicio?
2. ¿Cuáles acciones se requieren para movilizar a una empresa de servicios desde una posición reactiva, simplemente disponible para prestar un servicio, hacia el estatus de un servicio de clase mundial? ¿De qué manera la gerencia debe establecer sus prioridades?
3. ¿Por qué las funciones gerenciales de marketing, operaciones y recursos humanos necesitan coordinarse e integrarse de forma estrecha en los negocios de servicios? ¿Y cuáles son las barreras para lograrlo?
4. ¿Cuál es la diferencia entre un cambio evolutivo y un cambio radical cuando se busca la transformación de una empresa de servicios? En cada caso, ¿qué papel debe jugar el director general?
5. ¿Qué papel juegan los líderes en el fomento del éxito a todos los niveles dentro de su empresa?

UN MARKETING EFECTIVO ES LA BASE DE LA CREACIÓN DE VALOR

“Los negocios alcanzan el éxito al obtener, mantener y cultivar clientes”, afirman los respetados autores y consultores Don Beepers y Martha Rogers.¹ Al argumentar que la continua obsesión de Wall Street por las utilidades y ganancias del presente periodo pueden realmente destruir el valor, afirman que:

En la actualidad los inversionistas desean ejecutivos que demuestren que sus empresas pueden hacer dinero y crecer a la antigua, obteniendo ganancias de la proposición de valor que ofrecen a los clientes. Ellos desean que los clientes de una empresa compren más, con mayor frecuencia y que permanezcan leales más tiempo. Desean que una empresa demuestre que puede salir y obtener más clientes...

El crecimiento fomenta la innovación y la creatividad, generando nuevas ideas e iniciativas y estimulando a los gerentes en todas las áreas para “pensar fuera de la caja”. El crecimiento mantiene a una empresa vibrante y viva, convirtiéndola en un buen lugar para trabajar, un lugar que proporcione a los empleados beneficios económicos y oportunidades de desarrollo.²

La cadena servicio-utilidades

James Haskett y sus colaboradores en Harvard argumentan que cuando las empresas de servicios dan prioridad a sus empleados y a sus clientes, ocurre un cambio radical en la forma en que administran y miden el éxito. Ellos relacionan la rentabilidad, la lealtad del cliente y la satisfacción de éste con el valor creado por empleados satisfechos, leales y productivos.

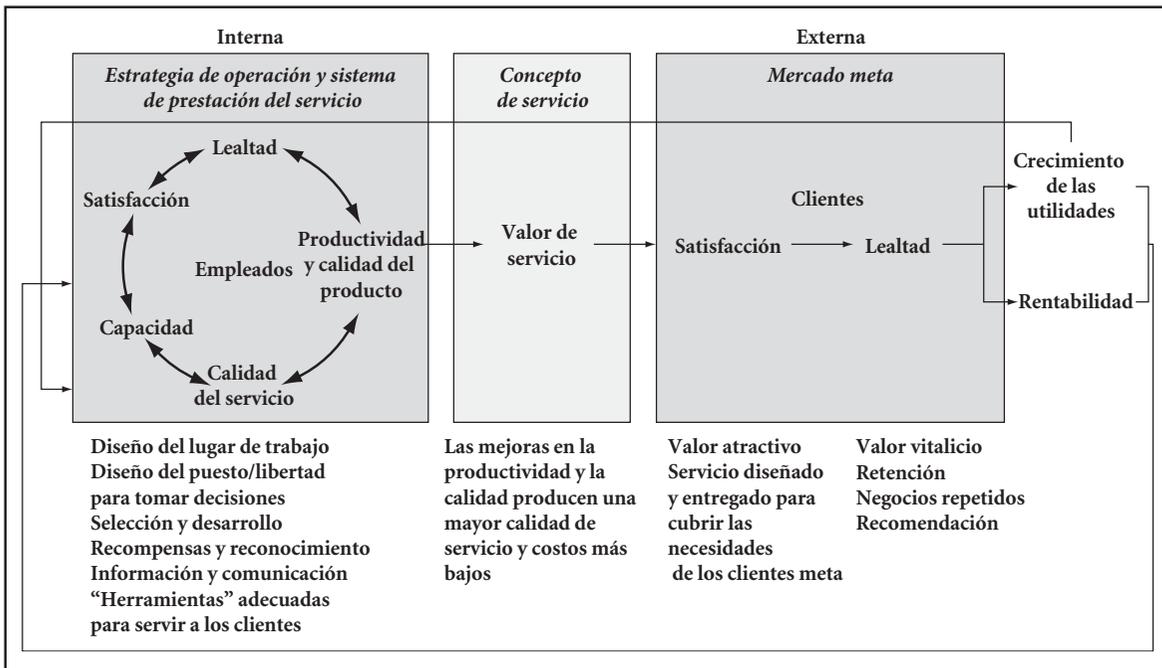
Los altos ejecutivos de empresas sobresalientes de servicios dedican poco tiempo a establecer metas redituables o a enfocarse en la participación de mercado... En cambio, entienden que en las nuevas economías de servicios, los trabajadores de contacto y los clientes necesitan ser el centro de la actividad gerencial. Los gerentes de servicios exitosos ponen atención a los factores que derivan en rentabilidad... inversión en personal, tecnología que apoye a los trabajadores de contacto, prácticas modernas de reclutamiento y capacitación y compensación vinculada con el desempeño de los empleados en todos los niveles...

La cadena servicio-utilidades, desarrollada a partir del análisis de organizaciones de servicio exitosas, asigna valores "duros" a medidas "suaves", y ayuda a que los gerentes realicen nuevas inversiones para desarrollar niveles de servicio y de satisfacción, y así lograr el mayor impacto competitivo, ampliando la brecha entre los líderes de servicio y los competidores que simplemente son buenos.³

La cadena servicio-utilidades, que se muestra la figura 15.1, presenta una serie de vínculos hipotéticos en un proceso gerencial que puede conducir a los negocios de servicios al éxito.

La tabla 15.1 ofrece un resumen útil, que destaca las conductas que los líderes de servicio necesitan para administrar sus organizaciones de manera efectiva. Al trabajar hacia atrás, desde los resultados finales deseados de rentabilidad y crecimiento de las utilidades, los vínculos 1 y 2 se enfocan en los clientes y destacan la identificación y comprensión de sus necesidades, las inversiones para asegurar su retención y un compromiso para adoptar nuevas medidas de desempeño que supervisen variables como la satisfacción y la lealtad de los clientes y de los empleados. El vínculo 3 se enfoca en el valor que el concepto del servicio crea para los clientes y destaca la necesidad de inversiones para mejorar continuamente tanto la calidad como la productividad.

Figura 15.1 La cadena servicio-utilidades



Fuente: "Putting the Service Profit Chain to Work", de James L. Haskett, Thomas O. Jones, Gary W. Loveman, W. Earl Sasser Jr. y Leonard A. Schlesinger, marzo-abril, 1994: 166. Reproducido con permiso de Harvard Business School.

Tabla 15.1
Vínculos en la cadena
servicio-utilidades

1. La lealtad del cliente produce rentabilidad y crecimiento.
2. La satisfacción del cliente conduce a su lealtad.
3. El valor produce satisfacción del cliente.
4. La calidad y la productividad producen valor.
5. La lealtad de los empleados aumenta la calidad del servicio y la productividad.
6. La satisfacción de los empleados conduce a su lealtad.
7. La calidad interna produce satisfacción a los empleados.
8. El liderazgo de la alta gerencia subyace al éxito de la cadena.

Fuentes: James L. Haskett, *et al.*, "Putting the Service Profit Chain to Work", *Harvard Business Review* (marzo-abril, 1994); James L. Haskett, W. Earl Sasser Jr. y Leonard L. Schlesinger, *The Service Profit Chain*, Boston: Harvard Business School Press, 1997.

Otro conjunto de conductas de liderazgo de servicio (vínculos 4-7) se relaciona con los empleados e incluye un enfoque organizacional en el personal de contacto, apoyando el diseño de puestos que ofrezcan una mayor libertad a los empleados e invirtiendo en el desarrollo de gerentes prometedores. En esta categoría también se incluye el concepto de que el pago de salarios más elevado en realidad disminuye los costos de mano de obra, después de que se toman en cuenta la reducción de la rotación de personal, mayor productividad y mayor calidad. El liderazgo de la alta gerencia subyace al éxito de la cadena (vínculo 8).

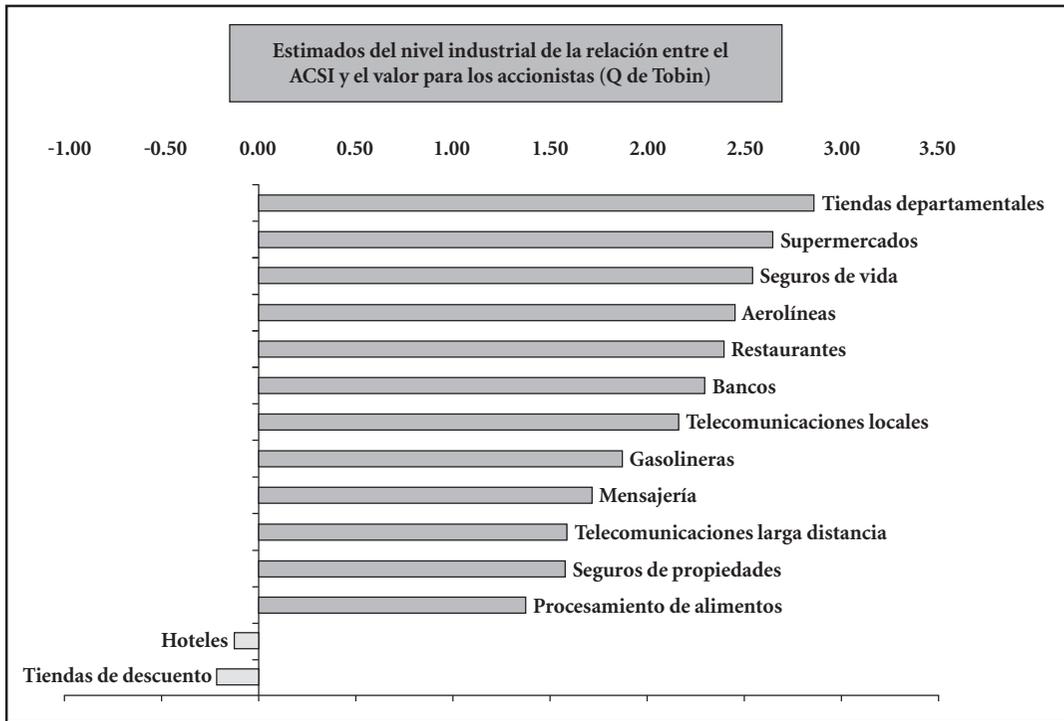
¿Cuáles cualidades se asocian con los líderes de servicio?

Los temas y las relaciones que subyacen a la cadena de servicio-utilidades ilustran evidentemente la dependencia mutua entre el marketing, las operaciones y los recursos humanos. Una empresa que es reconocida como líder de servicios ofrece a sus clientes un valor y una calidad superiores; cuenta con estrategias de marketing que vencen a la competencia y, al mismo tiempo, es considerada una organización confiable, que hace sus negocios de forma ética. También se le considera líder en las operaciones y es respetada por sus procesos operacionales superiores y un uso innovador de la tecnología. Por último, se le reconoce como un lugar sobresaliente para trabajar, al ser el líder de su industria en las prácticas de la administración de los recursos humanos (ARH) y por estar compuesta por empleados leales, productivos y orientados hacia el cliente. Evidentemente, la implementación de la cadena servicio-utilidades requiere de una comprensión profunda de la forma en que el marketing, las operaciones y los recursos humanos se relacionan con los intereses estratégicos generales de una empresa, y su contribución conjunta a la creación de valor.

Para lograr un liderazgo de servicios se requiere tener una visión coherente de lo que se necesita para tener éxito, la cual conduzca a una estrategia definida e impulsada por un equipo de liderazgo fuerte y efectivo. La implementación de esa estrategia implica la coordinación cuidadosa del marketing (el cual, en términos generales, incluye todos los aspectos del servicio a clientes), las operaciones (que incluyen la administración de la tecnología) y los recursos humanos. Como hemos subrayado a lo largo de este libro, la función del marketing en los negocios de servicios no se puede separar fácilmente de las otras actividades gerenciales, y esta función es mucho más amplia que el trabajo realizado por el departamento de marketing.

De manera ideal, las empresas de servicios deben organizarse de tal forma que las tres funciones: integración de marketing, operaciones y recursos humanos puedan trabajar en conjunto para que la empresa sea sensible ante sus diversos protagonistas y logre el éxito en los mercados de su elección. En las empresas que hacen bien las cosas, ese éxito es recompensado con un incremento en el valor asignado a la propia organización, que en las compañías públicas se expresa en el precio de sus acciones. Como lo han demostrado las investigaciones del American Customer Satisfaction Index (ACSI), la mayoría de las industrias de servicios muestran una fuerte relación entre la satisfacción del cliente (lo que todos los miembros de la empresa deben tratar de lograr) y el valor para los accionistas (figura 15.2). Una importante diferencia entre los líderes de servicio y las empresas en otras categorías, es la forma en que enfocan la creación de valor. Los primeros buscan crear valor a través de la satisfacción del cliente y sus antecedentes, mientras que las últimas a menudo tratan de incrementar el valor de las acciones por medio de medidas tácticas para aumentar las ventas, disminuir los costos a corto plazo, desbloquear el valor de sus activos con ventas de descuento y aprovechar la dinámica del mercado financiero.

Figura 15.2 La satisfacción del cliente está muy relacionada con el valor de las acciones en la mayor parte de las industrias de servicios



Fuentes: Claes Fornell, David Van Amburg, Forrest Morgeson, Eugene V. Anderson, Barbara Everitt Bryant y Michael D. Johnson, *The American Customer Satisfaction Index at Ten Years*, Ann Arbor, MI: ACSI, 2005: 42 (los datos de la industria de servicios fueron extraídos de una tabla más grande).

INTEGRACIÓN DE MARKETING, OPERACIONES Y RECURSOS HUMANOS

Aunque hay una larga tradición de especialización funcional en los negocios, las perspectivas estrechas obstaculizan la administración efectiva de los servicios. Uno de los desafíos que enfrenta la alta gerencia en cualquier tipo de organización es evitar la creación de lo que en ocasiones se conoce como “silos funcionales”, en los que cada función está aislada de las otras, defendiendo celosamente su independencia.

¿Por qué es tan importante que las empresas de servicios integren las actividades realizadas por los departamentos de marketing, operaciones y recursos humanos? Como hemos visto, muchas empresas, especialmente las que incluyen servicios de proceso hacia las personas, son literalmente “fábricas en el campo”, a las que los clientes llegan cada vez que necesitan el servicio en cuestión. Cuando los clientes participan activamente en la producción y el resultado del servicio se consume mientras se produce, es indispensable que haya una relación activa entre la producción (operaciones) y los consumidores. A pesar del surgimiento de tecnologías de autoservicio, el contacto entre el personal de operaciones y los clientes sigue siendo la regla más que la excepción en muchas industrias, aunque su magnitud varía de acuerdo con la naturaleza del servicio. El resultado neto es que la función del marketing de servicios no puede evitar interactuar con, y depender de, los procedimientos, el personal y las instalaciones manejadas por el departamento de operaciones. En un servicio de alto contacto, los resultados competitivos dependen de la capacidad del personal de servicio reclutado y capacitado por el departamento de recursos humanos. En la actualidad, las empresas de servicios no pueden darse el lujo de contar con especialistas de RH que no comprendan a los clientes.

De hecho, en muchos negocios la capacidad y compromiso de la fuerza laboral se ha convertido en una fuente importante de ventaja competitiva⁴: piense en Marriott y Southwest Airlines, o en McKinsey y Goldman Sachs. Como consumidor, usted puede distinguir a las empresas rivales con

base en sus empleados. Muchas exitosas empresas de servicios se caracterizan por tener una alta gerencia muy comprometida con los recursos humanos.⁵ Según Terri Kabachnick, para que la ARH tenga éxito, “debe ser una función impulsada por los negocios, con una comprensión profunda de la imagen general de la empresa. Debe ser considerada como un socio estratégico de consultoría que proporciona soluciones innovadoras y que influye en las decisiones y políticas más importantes”.⁶ En la medida en que los empleados comprendan y apoyen las metas de su organización, posean las habilidades y la capacitación necesarias para tener éxito en su trabajo y reconozcan la importancia de crear y mantener satisfechos a los clientes, las actividades de marketing y las de operaciones serán más fáciles de administrar.

Reducción del conflicto interfuncional

Mientras más importancia le dan las empresas al desarrollo de una fuerte orientación hacia el mercado y a atender bien a sus clientes, existe un mayor potencial de conflicto entre las tres funciones, especialmente entre el marketing y las operaciones. ¿Con cuánta comodidad pueden coexistir las tres funciones en un negocio de servicios y cómo se perciben sus papeles relativos? Sandra Vandermerwe señala que las empresas que crean un alto valor deben pensar en términos de *actividades* y no de funciones.⁷ Sin embargo, en muchas compañías aún encontramos conflictos entre el personal que trabaja en marketing y en operaciones. Es probable que los mercadólogos consideren que su papel añade continuamente valor a la oferta de productos, incrementando su atractivo para los clientes y estimulando las ventas. Los gerentes de operaciones, en contraste, consideran su trabajo como la integración de “cosas adicionales” para reflejar la realidad de las limitaciones del servicio, como el personal y el equipo, y la necesidad de contener los costos. Ellos podrían argumentar que, después de todo, no se crea ningún valor si se opera con una pérdida. También pueden presentarse conflictos entre los recursos humanos y las otras dos funciones, especialmente donde los empleados juegan papeles extensos que les exigen equilibrar la satisfacción del cliente con la eficiencia operativa.

El cambio de las perspectivas organizacionales tradicionales no es fácil para los gerentes que se han sentido cómodos con los métodos establecidos. Sin embargo, mientras un negocio de servicios continúe organizado a través de líneas funcionales (y muchos lo están), el logro de la coordinación y sinergia estratégica necesarias exige que la alta gerencia establezca imperativos claros para cada función. Cada imperativo debe relacionarse con los clientes y definir la forma en que una función específica contribuye a la misión general. Parte del desafío de la gerencia de servicios consiste en asegurarse de que cada uno de estos tres imperativos funcionales sea compatible con los otros y que todos se refuercen mutuamente. Aunque una empresa necesita redactar cada imperativo de manera específica para su propio negocio, podemos expresarlos genéricamente de la siguiente forma.

- **El imperativo de marketing:** dirigirse a tipos específicos de clientes, los cuales se pueden atender bien porque la empresa está equipada para hacerlo, y crear relaciones continuas con ellos al entregar un paquete de productos de servicio cuidadosamente definido, a cambio de un precio que ofrece valor para los clientes y el potencial de ganancias para la empresa. Los clientes reconocerán esta proposición de valor, la cual tiene una calidad consistente, que proporciona soluciones a sus necesidades y que es superior a las alternativas de los competidores.
- **El imperativo de operaciones:** crear y entregar el paquete de servicio específico a los clientes meta seleccionando las técnicas de operación que permitan que la empresa cubra consistentemente los costos provocados por los clientes, el itinerario y las metas de calidad, y que también permitan que el negocio reduzca sus costos a través de un aumento continuo de la productividad. Los métodos de operación elegidos se ajustarán a las habilidades que los empleados y los intermediarios o contratistas poseen actualmente o que les es posible desarrollar por medio de la capacitación. La empresa contará con los recursos para dar soporte a estas operaciones con las instalaciones, el equipo y la tecnología necesarios, y al mismo tiempo evitará efectos negativos sobre los empleados y la comunidad en general.
- **El imperativo de recursos humanos:** reclutar, capacitar y motivar a los empleados de contacto, a los líderes del equipo de entrega de servicios y a los gerentes, los cuales podrán trabajar bien, en conjunto, a cambio de una compensación y beneficios realistas para equilibrar la doble meta de la satisfacción del cliente y la eficacia operativa. Los empleados desearán permanecer con la

empresa y mejorar sus propias habilidades porque valoran el ambiente de trabajo, aprecian las oportunidades que les ofrece y se sienten orgullosos de los servicios que ayudan a crear y a entregar.

CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS LÍDER

En su propia vida como consumidor, probablemente se ha enfrentado a una gran variedad de empresas de servicios, que van desde aquellas en las que siempre puede confiar que le entregarán un servicio excelente, hasta las que prestan consistentemente un mal servicio y maltratan a sus clientes. ¿Por qué algunas empresas de servicios son mucho mejores que otras? ¿Qué separa a las buenas de las malas?

Desde los vendedores hasta los líderes: cuatro niveles de desempeño de servicio

El liderazgo de servicio no se basa en un desempeño sobresaliente dentro de una sola dimensión, sino que refleja la excelencia en múltiples dimensiones. En un esfuerzo por captar este espectro de desempeño, necesitamos evaluar a una empresa dentro de las tres áreas funcionales que describimos anteriormente: marketing, operaciones y recursos humanos. La tabla 15.2 modifica y amplía un esquema orientado hacia las operaciones, propuesto por Richard Chase y Robert Hayes.⁸ Este esquema clasifica a los prestadores de servicios en cuatro niveles: perdedor, insignificante, profesional y líder. Para cada nivel hay una breve descripción de una empresa típica a lo largo de 12 dimensiones.

Bajo la función de marketing, observamos el papel de marketing, el atractivo competitivo, el perfil de los clientes y la calidad del servicio. Bajo la función de operaciones, consideramos el papel de las operaciones, la prestación del servicio (mostrador), las operaciones tras bambalinas, la productividad y la introducción de nuevas tecnologías. Por último, bajo la función de los recursos humanos, atendemos el papel de la administración de los recursos humanos, la fuerza laboral y la administración del personal de contacto. Evidentemente suceden traslapes entre esas dimensiones y las diversas funciones. Además, es probable que varíe la importancia relativa de algunas dimensiones en diferentes industrias y entre distintos sistemas de entrega. Por ejemplo, la administración de los recursos humanos tiende a jugar un papel estratégico más prominente en los servicios de alto contacto. La meta de este esquema general de prestación de servicios consiste en generar conocimientos sobre las razones por las que los líderes de servicio tienen un desempeño tan bueno y acerca de lo que se necesita cambiar de las organizaciones que no tienen un mal desempeño.

Si desea hacer una evaluación profunda de una empresa en una industria específica, la tabla 15.2 podría servirle como punto de partida, modificando algunos de los elementos para crear un esquema de análisis personalizado.

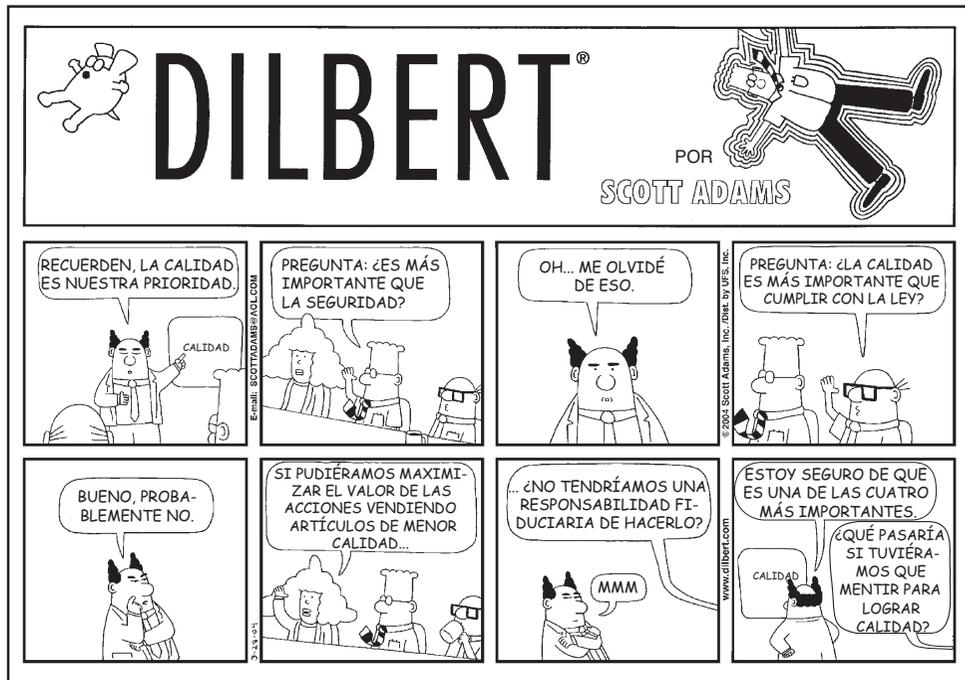
Los servicios perdedores

Los servicios perdedores se ubican en el punto más bajo desde la perspectiva de los clientes y de la gerencia, porque obtienen calificaciones reprobatorias en marketing, operaciones y ARH. Los clientes no los buscan por su desempeño sino por otras causas, generalmente porque no hay una alternativa viable, que es una de las razones por las que los servicios perdedores continúan vivos. Incluso los gerentes de este tipo de organizaciones podrían considerar la prestación del servicio como un mal necesario. La nueva tecnología sólo se introduce bajo presión y la fuerza laboral desinteresada es una limitación negativa de su desempeño. El ciclo de fracaso que se presentó en el capítulo 11 (vea la figura 11.4) describe el comportamiento de este tipo de organizaciones con relación a los empleados y las consecuencias para los clientes.

Los servicios insignificantes

Aunque su desempeño aún deja mucho que desear, los servicios insignificantes han eliminado las peores características de los perdedores. Como se muestra en la tabla 15.2, los servicios insignificantes están dominados por una mentalidad tradicional de operaciones, que generalmente se basa en ahorrar costos por medio de la estandarización. Sus estrategias de marketing son poco sofisticadas, y es probable que los papeles de recursos humanos y de operaciones se resuman, respectivamente, con

Figura 15.3 El jefe de Dilbert pierde el enfoque... y a su audiencia



DILBERT: © Scott Adams/ distribuido con permiso de United Syndicate, Inc.

las filosofías de “adecuado es suficiente” y “si no está descompuesto, no lo arregle”. Los consumidores no buscan ni evitan este tipo de organizaciones. Los gerentes pueden hablar mucho sobre mejorar la calidad y otras metas, pero son incapaces de establecer prioridades concretas, trazar un curso claro o ganarse el respeto y compromiso de sus subordinados (figura 15.3). Es común encontrar a muchas empresas de este tipo compitiendo de forma mediocre en un mercado dado, y es probable que usted tenga problemas para distinguir unas de otras. Su principal medio para atraer nuevos clientes son los descuentos periódicos en el precio. El ciclo de la mediocridad (vea el capítulo 11, figura 11.5) describe el entorno de recursos humanos de muchas organizaciones de este tipo, y sus consecuencias para los clientes.

Servicios profesionales

Los profesionales de los servicios participan en una liga distinta a la de los servicios insignificantes y tienen una estrategia clara de posicionamiento de mercado. Los clientes de los segmentos meta buscan a estas empresas con base en su reputación para satisfacer las expectativas. El marketing es más sofisticado, pues utilizan comunicaciones dirigidas y precios basados en el valor para el cliente. Se utiliza investigación para medir la satisfacción del cliente y obtener ideas para mejorar el servicio. Las operaciones y el marketing trabajan en conjunto para introducir nuevos sistemas de entrega, y reconocen el intercambio entre la productividad y la calidad definida por el cliente. Existen vínculos explícitos entre las actividades tras bambalinas y del mostrador, y un acercamiento a la ARH mucho más proactivo y orientado a la inversión que en los servicios insignificantes. El ciclo del éxito (vea la figura 11.6) destaca las estrategias de RH que conducen a un nivel más alto de desempeño por parte de la mayoría de los empleados de las organizaciones que pertenecen a la categoría de profesionales de los servicios (y por parte de quienes trabajan para los líderes de servicios), aunado al impacto positivo que tienen sobre la satisfacción y lealtad de sus clientes.

Servicios líderes

Los líderes de servicios son la *crème de la crème* de sus respectivas industrias. Mientras que los servicios profesionales son buenos, los líderes son sobresalientes. Los nombres de sus empresas son sinónimo de excelencia y de su capacidad para complacer a los clientes. Los servicios líderes

Tabla 15.2 Cuatro niveles de desempeño del servicio

NIVEL	1. PERDEDOR	2. INSIGNIFICANTE
Función de marketing		
Papel del marketing	Papel táctico únicamente; la publicidad y las promociones carecen de enfoque; no hay participación en las decisiones sobre productos o precios	Utiliza una mezcla de ventas y comunicación masiva, con una estrategia sencilla de segmentación; usa selectivamente los descuentos y promociones; lleva a cabo y tabula encuestas básicas sobre satisfacción
Atractivo competitivo	Los clientes no frecuentan la empresa por su desempeño, sino por otras razones	Los clientes no buscan ni evitan a la empresa
Perfil del cliente	Inespecífico; un mercado masivo que debe atenderse al mínimo costo	Uno o más segmentos, cuyas necesidades básicas se conocen
Calidad del servicio	Muy variable, por lo general insatisfactoria. Supeditada a las prioridades de operación	Cumple algunas expectativas del cliente; congruente en una o dos dimensiones fundamentales, pero no en todas
Función de operaciones		
Papel de operaciones	Reactivo; orientado a los costos	La función principal de la gerencia de línea: crear y entregar productos; se enfoca en la estandarización como fundamento de la productividad; define la calidad desde una perspectiva interna
Entrega del servicio (mostrador)	Un mal necesario. Los lugares y los horarios no se relacionan con las preferencias de los clientes, quienes son ignorados habitualmente	Riguroso por tradición; "si no está descompuesto, no lo arregle"; reglas rígidas para los clientes; cada paso de la entrega es independiente
Operaciones tras bambalinas	Separado del mostrador; engranes de una máquina	Contribuye a los pasos individuales del servicio que presta el personal de contacto, pero está organizado de manera separada; no conoce a los clientes
Productividad	Indefinida; los gerentes son castigados por no apegarse al presupuesto	Basada en la estandarización; se recompensa a quienes mantienen los costos por debajo del presupuesto
Introducción de nuevas tecnologías	Usuario tardío, bajo presión, cuando son necesarias para sobrevivir	Sigue a la mayoría cuando esto disminuye los costos
Función de recursos humanos		
Papel de recursos humanos	Proporciona empleados de bajo costo, que cubren los requisitos mínimos de habilidades para el puesto	Recluta y capacita empleados que puedan desempeñarse de manera competente
Fuerza laboral	Limitación negativa: trabajadores incapaces, desinteresados y desleales	Recurso adecuado, sigue procedimientos, pero de manera mediocre; la rotación de personal es alta
Administración del personal de contacto	Controla a los trabajadores	Controla el proceso
<p>Nota: este esquema fue inspirado y ampliado para el trabajo en la administración de las operaciones de servicio por Richard Chase y Robert Hayes.</p>		

(Continúa)

Tabla 15.2 Cuatro niveles de desempeño del servicio (*continuación*)

3. PROFESIONAL	4. LÍDER
Función de marketing	
<p>Tiene una clara estrategia de posicionamiento en contra de la competencia; utiliza comunicaciones enfocadas, con atractivos distintivos para aclarar promesas y educar a los clientes; los precios se basan en el valor; supervisa el uso del cliente y opera programas de lealtad; usa una variedad de técnicas de investigación para medir la satisfacción del cliente y obtener ideas para mejorar el servicio; trabaja con el departamento de operaciones para introducir nuevos sistemas de entrega</p>	<p>Líder innovador en segmentos elegidos, reconocido por sus habilidades de marketing; marcas a nivel de producto y proceso; realiza análisis sofisticados de bases de datos relacionales como información para marketing personalizado y administración proactiva de cuentas; usa técnicas de investigación vanguardistas; emplea pruebas de conceptos, observación y clientes líderes para desarrollar nuevos productos; relación estrecha con operaciones y RH</p>
<p>Los clientes buscan a la empresa por su reputación de cumplir con las expectativas de los clientes</p>	<p>El nombre de la empresa es sinónimo de un servicio excelente; su capacidad para complacer a los clientes eleva las expectativas a niveles que los competidores no pueden cumplir</p>
<p>Grupos de individuos cuyas variadas necesidades y valor para la empresa se conocen con claridad</p>	<p>Los individuos se seleccionan y retienen con base en su valor futuro para la empresa, incluyendo su potencial para la venta de nuevos servicios y su capacidad para estimular la innovación</p>
<p>Cubre y excede consistentemente las expectativas de los clientes en varias dimensiones</p>	<p>Eleva las expectativas de los clientes a nuevos niveles; mejora continuamente</p>
Función de operaciones	
<p>Juega un papel determinante en la estrategia competitiva; reconoce el equilibrio entre la productividad y la calidad definida por el cliente; está dispuesto a subcontratar; supervisa las operaciones de la competencia para obtener ideas y reconocer amenazas</p>	<p>Reconocido por su innovación, enfoque y excelencia; socio igualitario con el marketing y la administración de RH; tiene capacidad para hacer investigación de uso interno y cuenta con contactos académicos; experimenta continuamente</p>
<p>Impulsado por la satisfacción del cliente y no por la tradición; dispuesto a personalizar y adoptar nuevos métodos; énfasis en la rapidez, la conveniencia y la comodidad</p>	<p>La entrega es un proceso continuo y organizado alrededor del cliente; los empleados saben a quién están atendiendo; se enfoca en la mejora continua</p>
<p>El proceso está vinculado explícitamente con las actividades del mostrador; considera que su papel es servir a los “clientes internos”, quienes a su vez atienden a los clientes externos</p>	<p>Integrado estrechamente con la prestación del servicio por parte del personal de contacto, incluso cuando está geográficamente alejado; entiende cómo se relaciona su propio papel con el proceso general de la atención a clientes externos; diálogo continuo</p>
<p>Se enfoca en transformar los procesos tras bambalinas; evita mejoras en la productividad que degraden la experiencia del servicio de los clientes; refina continuamente los procesos para una mayor eficiencia</p>	<p>Comprende el concepto de rendimiento de la calidad; busca activamente la participación de los clientes en la mejora de la productividad; prueba continuamente nuevos procesos y tecnologías</p>
<p>Usuario inicial cuando la tecnología de información (TI) promete mejorar el servicio para el cliente y proporcionar una ventaja competitiva</p>	<p>Trabaja con líderes en tecnología para idear nuevas aplicaciones que proporcionen la ventaja de la innovación; busca lograr un nivel de desempeño que los competidores son incapaces de igualar</p>
Función de relaciones humanas	
<p>Invierte en un reclutamiento selectivo y una capacitación continua; se mantiene cerca de los empleados, promueve el desarrollo del personal; lucha por mejorar la calidad de la vida laboral</p>	<p>Considera que la calidad de los empleados es una ventaja estratégica; la empresa es reconocida como un excelente lugar para trabajar; RH ayuda a que la alta gerencia desarrolle la cultura</p>
<p>Motivado, trabajador, permite cierta discreción en la elección de procedimientos, ofrece sugerencias</p>	<p>Innovador y con facultades; muy leal, comprometido con los valores y las metas de la empresa; crea procedimientos</p>
<p>Escucha a los clientes, guía y promueve a los trabajadores</p>	<p>Fuente de nuevas ideas para la alta gerencia; instruye a los trabajadores para promover su crecimiento profesional y su valor para la empresa</p>

son reconocidos por sus innovaciones en cada área funcional de administración, así como por sus excelentes comunicaciones internas y coordinación entre estas tres funciones, a menudo como resultado de una estructura organizacional relativamente plana y del uso extensivo de equipos. Esto provoca que la entrega del servicio sea un proceso continuo, organizado alrededor del cliente.

Los esfuerzos de marketing de los servicios líderes utilizan ampliamente sistemas de relación con el cliente (SRC), que ofrecen conocimientos estratégicos sobre los consumidores, los cuales suelen atenderse de manera personal. La prueba de conceptos, la observación y los contactos con clientes líderes se emplean para desarrollar servicios innovadores que responden a necesidades que antes no se conocían. Los especialistas de operaciones trabajan con líderes de tecnología en todo el mundo para desarrollar nuevas aplicaciones que les dan la ventaja de ser pioneros y que permitirán a la empresa tener niveles de desempeño que los competidores no podrán lograr durante mucho tiempo. Los altos ejecutivos consideran la calidad de los empleados como una ventaja estratégica. La gerencia de RH trabaja con ellos para desarrollar y mantener una cultura orientada hacia el servicio y para crear un ambiente excepcional de trabajo, que simplifique la tarea de atraer y retener al mejor personal.⁹ Los propios empleados están comprometidos con los valores y metas de la empresa. Debido a que están involucrados y facultados y a que adoptan los cambios con rapidez, son una fuente continua de nuevas ideas.

El paso a un mayor nivel de desempeño

Las empresas pueden subir o bajar la escalera del desempeño. Los ejecutantes excelentes se pueden volver vanidosos y perezosos. Las organizaciones que están dedicadas a satisfacer a sus clientes actuales pueden pasar por alto cambios importantes en el mercado y volverse ineficientes. Es probable que estos negocios continúen atendiendo a un grupo leal aunque decreciente de clientes conservadores, pero que sean incapaces de atraer a nuevos clientes demandantes con diferentes expectativas. Las empresas cuyo éxito original se basaba en el dominio de un proceso tecnológico específico podrían descubrir que, al defender su control de ese proceso, han motivado a los competidores a encontrar alternativas para un mejor desempeño. Además, las empresas cuya administración ha trabajado durante años para construir una fuerza laboral leal, con una firme ética de servicio, podrían descubrir que esta cultura es susceptible de ser destruida rápidamente como resultado de una fusión o adquisición, que forme nuevos líderes que le den importancia a las ganancias a corto plazo. Por desgracia, en ocasiones la alta gerencia se engaña pensando que su empresa ha logrado un nivel de desempeño superior cuando, de hecho, las bases de ese éxito se están derrumbando.

En la mayoría de los mercados también encontramos compañías que están subiendo la escalera del desempeño a través de esfuerzos conscientes por coordinar sus funciones de marketing, de operaciones y de ARH para establecer posiciones competitivas más favorables y satisfacer a sus clientes. El apartado de La mejor práctica en acción 15.1 describe la manera en que Stena Line, una empresa sueca de transbordadores, mejoró el nivel de desempeño de una subsidiaria recién adquirida, que antes era propiedad del gobierno.

EN BUSCA DEL LIDERAZGO HUMANO

Los líderes de servicios son organizaciones que sobresalen en su mercado e industria, pero aún requieren líderes humanos que los lleven en la dirección correcta, que establezcan las prioridades estratégicas adecuadas y que se aseguren de que las estrategias relevantes se implementen en toda la empresa. Gran parte de la literatura sobre liderazgo se refiere a los cambios y a la transformación. Es fácil ver por qué las organizaciones que tienen un bajo desempeño necesitan una importante transformación de su cultura y de sus procedimientos de operación para ser más competitivas. Sin embargo, en una época de cambios rápidos, incluso las empresas con un alto desempeño necesitan transformarse a sí mismas en un proceso evolutivo.

Dirección de una organización de servicios

John Kotter, tal vez la autoridad más reconocida en el tema de liderazgo, argumenta que en la mayoría de los procesos exitosos de cambio de administración, las personas que desempeñan el papel de líderes deben atravesar ocho etapas complicadas, que a menudo consumen mucho tiempo¹⁰:

1. Crear una sensación de urgencia por desarrollar un ímpetu por el cambio.
2. Reunir un equipo con la fuerza suficiente para dirigir el proceso.
3. Crear una visión apropiada de hacia dónde se debe dirigir la empresa.
4. Comunicar extensamente esa nueva visión.
5. *Empowerment* de los empleados para que actúen con base en esa visión.
6. Producir suficientes resultados a corto plazo para crear credibilidad y evitar el cinismo.
7. Crear un ímpetu y utilizarlo para atacar los problemas de cambio más difíciles.
8. Anclar las nuevas conductas a la cultura organizacional.

Liderazgo frente a administración

La principal fuerza que subyace a un cambio exitoso es el *liderazgo*, que se refiere al desarrollo de visión y estrategias, así como al *empowerment* del personal para que supere obstáculos y haga realidad la visión establecida. La *administración*, por otro lado, implica mantener la situación actual operando por medio de la planeación, preparación de presupuestos, organización, el manejo del personal, así como el control y solución de problemas. Warren Bennis y Bert Nanus distinguen entre los líderes que enfatizan los recursos emocionales, e incluso espirituales de una empresa, y los gerentes que hacen hincapié en sus recursos físicos, como la materia prima, la tecnología y el capital.¹¹ Según Kotter:

El liderazgo trabaja a través de las personas y de la cultura; es suave y cálido. La administración trabaja por medio de jerarquías y sistemas. Es más dura y más fría... El objetivo fundamental del liderazgo es producir un cambio útil, especialmente un cambio no incremental. Es posible tener demasiado o muy poco de ambos. Un fuerte liderazgo sin administración puede resultar caótico; la empresa podría caer al vacío. Una administración firme sin liderazgo tiende a encasillar a una empresa en una burocracia letal.¹²

El liderazgo es un aspecto esencial y de crecimiento de la actividad gerencial, porque la rapidez del cambio se ha incrementado. Los nuevos servicios o sus nuevas características de los servicios se introducen con mayor rapidez y tienen ciclos de vida más cortos, con lo que se refleja la competencia y los avances tecnológicos. Mientras tanto, el ambiente competitivo cambia continuamente debido a que las empresas internacionales penetran en nuevos mercados geográficos, al surgimiento de fusiones y adquisiciones y a la salida de antiguos competidores. El propio proceso de la prestación del servicio se ha acelerado, y los clientes demandan servicios y respuestas más rápidas cuando las cosas salen mal. Según Kotter, como resultado de esto los altos ejecutivos eficaces ahora pasan hasta el 80 por ciento de su tiempo dirigiendo, el doble de lo que dedicaban hasta hace poco tiempo. Incluso el personal que forma parte de la baja gerencia podría pasar al menos 20 por ciento de su tiempo ejerciendo actividades de liderazgo.

Establecer la dirección difiere de planear

Con frecuencia, la gente confunde las actividades de planeación con el establecimiento de dirección. Según Kotter, la *planeación* es un proceso gerencial diseñado para producir resultados ordenados, pero no un cambio. En contraste, el *establecimiento de dirección* es más inductivo que deductivo. Los líderes buscan patrones, relaciones y vínculos que les ayuden a explicar cosas y le sugieran tendencias futuras. El establecimiento de dirección crea visiones y estrategias que describen un negocio, tecnología o cultura corporativa en términos de lo que debe llegar a ser a largo plazo y que articulan una manera viable para lograr esta meta. Los líderes eficaces tienen el talento para comunicarse de manera sencilla con otras personas que no tienen sus mismos antecedentes o conocimientos; ellos conocen a sus audiencias y son capaces de difundir sus mensajes, transmitiendo incluso conceptos complicados en unas cuantas frases.¹³

Muchas de las mejores visiones y estrategias no son demasiado innovadoras, sino que combinan algunos conocimientos básicos y los traducen en una estrategia competitiva realista que sirve a los intereses de los clientes, los empleados y los accionistas. Sin embargo, algunas visiones caen en la categoría que Gary Hamel y C. K. Prahalad denominan "estiramiento", que es el desafío de lograr los

LA MEJOR PRÁCTICA EN ACCIÓN 15.1

Creación de competencia de marketing en una empresa de transbordadores

Cuando Stena Line compró Sealink British Ferries (cuyas rutas unían a Gran Bretaña con Irlanda y otros países europeos), la empresa sueca logró duplicar su tamaño para convertirse en uno de los operadores de transbordadores de vehículos más grandes del mundo. Stena ostentaba un departamento completo dedicado a supervisar las mejoras de calidad. En contraste, su filosofía era descrita como “ajena” a la cultura de Sealink, la cual reflejaba una estructura estilo militar jerarquizada, que se enfocaba en los aspectos operacionales del movimiento de navíos. La calidad de la experiencia de los clientes sólo recibía una atención secundaria.

Las debilidades gerenciales incluían la falta de atención a la creciente competencia de otras empresas, cuyos nuevos transbordadores de alta velocidad ofrecían a los clientes viajes más rápidos y más cómodos. La alta gerencia de Sealink ejercía un fuerte control, al dar órdenes a los directivos y aplicar estándares en todas las divisiones de la empresa, en lugar de adaptar las políticas a las necesidades de las rutas individuales. Todas las decisiones estaban sujetas a la revisión de la oficina principal. Los gerentes de división estaban separados por dos niveles gerenciales de los equipos funcionales que realizaban las operaciones finales. Esta estructura organizacional produjo conflictos, una lenta toma de decisiones y la incapacidad de responder con rapidez a los cambios del mercado.

La filosofía de Stena era muy diferente, pues operaba una estructura descentralizada, que creía que cada función gerencial debía hacerse responsable de sus propias actividades y resultados. Stena deseaba que las decisiones gerenciales de la subsidiaria británica fueran tomadas por el personal cercano al mercado, que conocía la competencia y la demanda locales. Algunas funciones centrales se trasladaron a las divisiones, incluyendo gran parte de la responsabilidad de las actividades de marketing. La empresa obtuvo nuevas habilidades y perspectivas por medio de reentrenamiento, transferencias y contratación externa.

Antes de la fusión, no se había dado prioridad a las operaciones puntuales o confiables. Con frecuencia, los transbordadores tenían retrasos, pero se daban excusas habituales en los informes, se ignoraban las quejas de los clientes y había poca presión por parte de los gerentes de servicio al cliente para mejorar la situación. Después de la fusión, las cosas empezaron a cambiar. El desafío del retraso en las salidas y llegadas se resolvió por medio de la concentración en áreas problemáticas individuales. Por ejemplo, en una ruta el gerente de puerto involucró a todo el personal de operación y le asignó a cada persona la “propiedad” de un aspecto específico del proceso de mejora. El personal hacía registros detallados de cada viaje, junto con las razones de los retrasos en las salidas, además

de supervisar el desempeño de los competidores. Este modelo participativo creó una relación estrecha entre los miembros del personal en los diferentes puestos y también ayudó a que el personal de servicio al cliente aprendiera de la experiencia. Después de dos años, los transbordadores Stena operaban en esa ruta casi con un 100 por ciento de puntualidad.

El servicio a bordo era otra área que necesitaba mejorar. Históricamente, los gerentes de servicio al cliente hacían lo que era más conveniente para el personal y no para los clientes, incluyendo horarios de comida cuando la demanda de los clientes por el servicio era más alta. Como señaló un observador: “Los clientes eran ignorados durante la primera y la última media hora a bordo, cuando las instalaciones estaban cerradas... Los clientes se veían obligados a encontrar por sí mismos su camino (en el barco)... El personal sólo les respondía cuando (los clientes) hacían una solicitud directa o algún esfuerzo por atraer su atención”. Por lo tanto, Stena le pidió al personal de cada área funcional en el barco que eligiera un área específica para mejorar y que trabajara en pequeños grupos para lograrlo. Al principio algunos equipos eran más exitosos que otros, lo que produjo niveles inconsistentes de servicio y de orientación hacia el cliente entre un barco y otro. Posteriormente, los gerentes compartieron ideas, revisaron experiencias e hicieron adaptaciones para los barcos individuales. Los principales cambios realizados durante los primeros dos años (tabla 15.A) contribuyeron al eventual éxito en el logro de niveles de servicio consistentes en todos los viajes y en todos los transbordadores.

Hacia 2006, Stena Line tenía 34 barcos navegando en 18 rutas (siete de los cuales daban servicio en puertos del Reino Unido), los cuales transportaban 17 millones de pasajeros y 3 millones de vehículos al año. La empresa incluyó tres de los transbordadores rápidos más grandes del mundo. Al ser un líder en todos sus mercados, Stena enfatiza la mejora constante del servicio y del producto. En la página de Internet de la empresa dice:

La frase “brindar un rato agradable” resume en tres palabras el corazón del negocio de Stena Line: un rápido, disfrutable y eficiente viaje en el mar. Los clientes de hoy quieren más. Ahora se dan por hecho factores básicos como la puntualidad, la seguridad, la limpieza y transbordadores bien equipados y con un buen servicio, por lo que en Stena Line nos estamos esforzando aún más para darles a nuestros huéspedes ese elemento adicional para que deseen viajar con nosotros nuevamente. Una forma de cumplir estas demandas consiste en desarrollar productos y servicios nuevos, así como personalizar aún más muchas ofertas para adaptarlas a diferentes necesidades. Nuestra ambición es que todos encuentren una oferta de viaje de su agrado en los productos que ofrecemos.

Fuentes: adaptado de Audrey Gilmore, “Services Marketing Management Competencies: A Ferry Company Example”, *International Journal of Service Industry Management*, 9, No. 1 (1998): 74-92; www.stenaline.com, revisado en junio de 2006.

Tabla 15.A Cambio de contextos, habilidades y desempeño después de la fusión

	SITUACIÓN HEREDADA	SITUACIÓN DESPUÉS DE DOS AÑOS
Contexto externo	Competencia inactiva, "compartir" el mercado con un competidor	Actividad competitiva agresiva (dos competidores, uno de ellos operando transbordadores nuevos de alta velocidad)
Contexto interno	Demanda estática de mercado Organización centralizada Toma de decisiones centralizada	Mercado en crecimiento Organización descentralizada Delegación a unidades especializadas de toma de decisiones Gerente responsable de cada equipo de unidad
Habilidades gerenciales		
<i>Conocimientos</i>	Generales de la industria y no específicos de los mercados locales	Conocimientos tanto de la industria como del mercado local
<i>Experiencia</i>	Operacional y táctica General, basada en la industria Ambiente no competitivo	Operacional y toma de decisiones Responsabilidad gerencial funcional Expuesto a un ambiente competitivo
<i>Pericia</i>	Método vago para juzgar situaciones Enfoque en el corto plazo Habilidades generalizantes	Capacidades críticas de diagnóstico Enfoque en el largo plazo Habilidades específicas para tareas funcionales
Toma de decisiones de marketing		
<i>Planeación</i>	Reacción ante circunstancias internas y amenazas externas Mínima búsqueda de información o evaluación de alternativas Enfoque en temas tácticos Inconsistente con otras actividades de marketing	Identificación proactiva de problemas Reúne información; considera opciones Elección entre varias opciones Congruente con otras actividades de marketing
<i>Acciones</i>	Cumplimiento de las órdenes de la alta gerencia Búsqueda del siguiente responsable en la jerarquía Comunicación mínima o intermitente entre funciones	Delegación de responsabilidades Responsabilidad y propiedad de las actividades Vínculo entre funciones
Esfuerzos de marketing		
<i>Compras</i>	Principalmente publicidad en medios masivos	Publicidad, promociones y materiales informativos
<i>Entrega del servicio</i>	Lenta, sistema de reservación manual Enfoque en los aspectos tangibles del servicio a clientes a bordo (por ejemplo, asientos, camarotes, alimentos, bar) Poca presión sobre el personal de operaciones para mejorar la puntualidad Mala comunicación en puertos y a bordo de los barcos	Nuevo sistema de reservación computarizado Mejores elementos tangibles, interacciones personal/cliente muy mejoradas Servicio muy confiable y puntual
	Método reactivo de solución de problemas	Señalización mucho más adecuada, guías impresas, tableros electrónicos de mensajes, anuncios públicos Método proactivo para recibir a los clientes y resolver sus problemas

niveles de desempeño y ventajas competitivas que al principio pueden parecer lejos del alcance de la empresa.¹⁴ El estiramiento para lograr este tipo de metas arriesgadas requiere de la reevaluación creativa de las formas tradicionales de hacer negocios y del apalancamiento de los recursos existentes a través de sociedades (vea el apartado de Perspectivas de servicio 15.1). Además requiere de la creación de energía y de la disposición de los gerentes y empleados para alcanzar un nivel de desempeño más alto del que ellos creen que pueden lograr.

Leonard Berry y sus colaboradores señalan que los ejecutivos que buscan desarrollar estrategias con base en la innovación de servicios deben concentrarse en las tareas que determinan el éxito o el fracaso, y reconocer que la innovación comienza con la cultura y requiere de un campeón.¹⁵ Su investigación (reproducida en la lectura "Creación de nuevos mercados a través de la innovación de servicios", pp. 478-484) identifica nueve motivadores del éxito, incluyendo la administración detallada de la experiencia del cliente, inversión en el desempeño de los empleados, diferenciación de marca y un

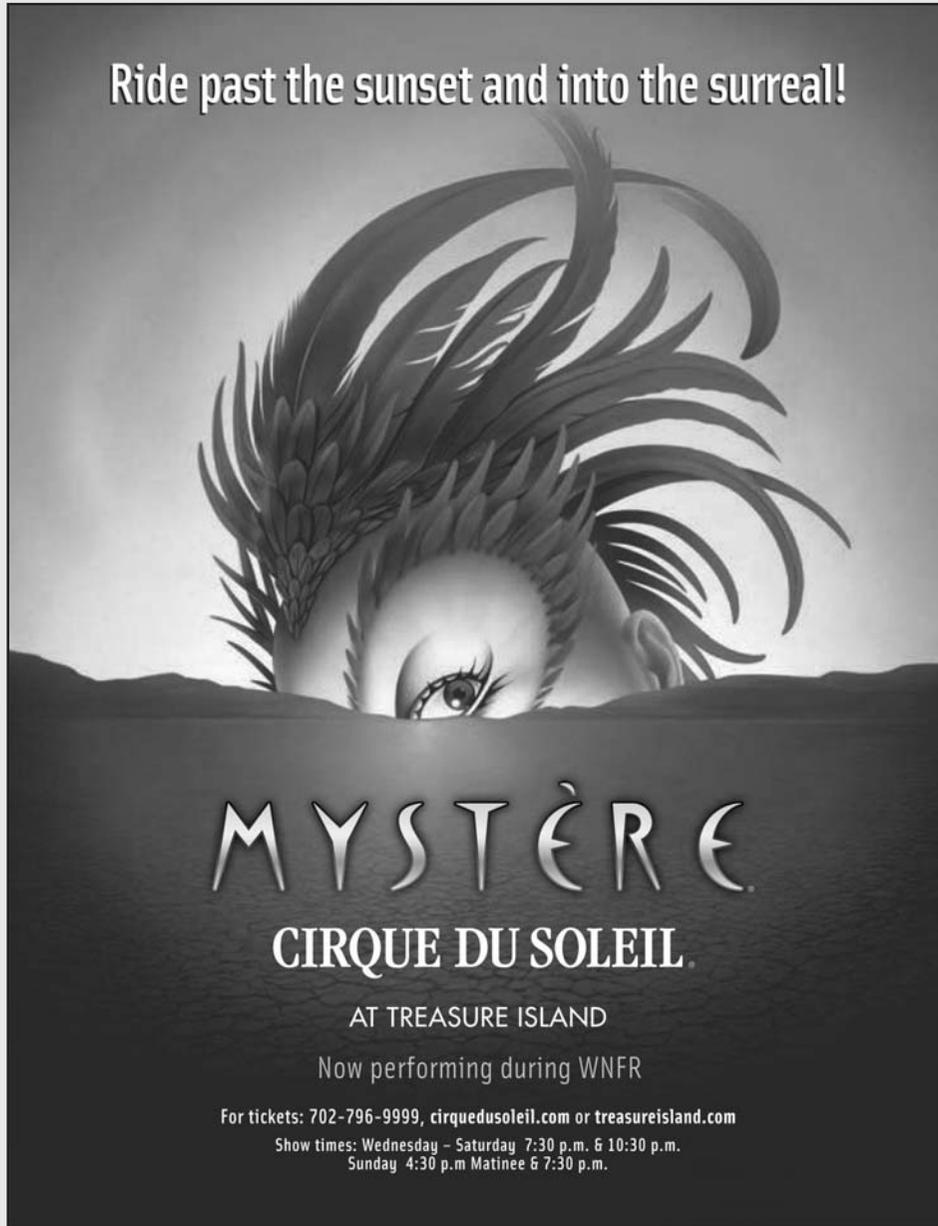
PERSPECTIVAS DE SERVICIO 15.1

¿Puede el Cirque du Soleil® estirarse aún más?

¿Quién hubiera imaginado a mediados de la década de 1980, que Le Club des Talons Hauts (El club de los tacos altos), una pequeña banda de actores callejeros que hablaban francés, caminaban sobre zancos y que vivían en una hostería para jóvenes cerca de la ciudad de Québec, Canadá, se convertirían en el mundialmente famoso Cirque du Soleil? Con su mezcla única de música, baile y

acrobacias, pero sin animales, el Cirque du Soleil (circo del sol) ha creado una nueva categoría de entretenimiento en vivo, empacada en una variedad de espectáculos distintivos, a los que acuden millones de personas en todo el mundo (figura 15.4). “La gente dice que reinventamos el circo, pero no lo hicimos”, declara su presidente Guy Laliberté:

Figura 15.4 *Cirque du Soleil* anuncia su espectáculo *Mystère* en Las Vegas



Cortesía de Cirque du Soleil Inc.

Nosotros organizamos la presentación de un espectáculo de circo de una forma mucho más moderna... Adoptamos una forma de arte conocida, que tenía mucho polvo, que la gente había olvidado que podía ser algo diferente a lo que conocía, y organizamos una nueva plataforma creativa.

Para lograr su actual prestigio, que incluye seis espectáculos que recorren el mundo y otros seis permanentes, asociados con complejos turísticos (cinco con hoteles y casinos de Las Vegas y uno con Walt Disney World en Florida), el Cirque ha tenido que enfrentar y resolver desafíos económicos, administrativos y artísticos. Para los actores bien pagados, que incluyen a muchos antiguos atletas olímpicos, la idea del estiramiento (tanto físico como metafórico) es fundamental para su vida profesional. "Las personas creativas siempre necesitan nuevos desafíos", comenta el director de operaciones Daniel Lamarre. En ocasiones, a las empresas les resulta más fácil dormirse en sus laureles. Sin embargo, un esquema como éste podría llevar al fracaso al Cirque.

En la actualidad, el Cirque du Soleil enfrenta nuevos competidores, incluyendo dos que han surgido de su propio seno, Cirque Éloize y Cirque Éos, ambos surgidos por el creciente número de graduados de dos escuelas de circo recientemente formadas en Québec. También han aparecido copias del Cirque en Francia y Argentina. Incluso, un

mayor desafío proviene de una empresa estadounidense, Feld Enterprises, que es dueña de los famosos Ringling Bros, y Barnum & Bailey Circus. Feld ha creado una nueva producción, Barnum's Kaleidoskope, que reemplaza a los actores tradicionales de circo con una mezcla de acróbatas y música en vivo a precios mucho más altos.

En los últimos años, Cirque du Soleil ha crecido al añadir nuevos espectáculos con nuevos socios de centros turísticos. En 2006 lanzó *Love*, un espectáculo basado en la música de los Beatles en el casino Mirage de Las Vegas, su quinto socio. Sin embargo, conforme su mercado básico se vuelve más numeroso, una pregunta fundamental para el Cirque es de dónde provendrá su crecimiento futuro. Sus nuevos competidores no sólo están incrementando el costo para encontrar y retener a los mejores actores, sino que aún no está claro por cuánto tiempo la empresa privada canadiense continuará llenando teatros con miles de asientos a precios elevados, con lo que algunos críticos consideran esencialmente variaciones del mismo producto. Se necesitará de una evolución continua.

Fuentes: Robert J. David y Amir Motamedi, "Cirque du Soleil: Can It Burn Brighter?", *Journal of Strategic Management Education*, 1, No. 2 (2004): 369-382; www.cirquedusoleil.com, revisado en junio de 2006.

alto beneficio para el cliente. La planeación complementa y viene después del establecimiento de la dirección, pues sirve para verificar la realidad y como mapa para la ejecución estratégica. Un buen plan proporciona una agenda de acción para lograr la misión, utilizando los recursos existentes o identificando nuevas fuentes potenciales.

Cualidades del liderazgo individual

Muchos articulistas han escrito sobre el tema del liderazgo. Incluso se le ha descrito como un servicio por derecho propio.¹⁶ El fallecido Sam Walton, fundador de la cadena de tiendas Wal-Mart, destacó el papel de los gerentes como "líderes servidores".¹⁷

Leonard Berry plantea que el liderazgo de servicios requiere de una perspectiva especial. "Sin importar cuáles sean los mercados meta, los servicios específicos o la estrategia de fijación de precios, los líderes de servicios visualizan la calidad como la base para competir".¹⁸ El autor enfatiza que, al reconocer el papel fundamental de los empleados en la prestación del servicio, los líderes necesitan creer en las personas que trabajan para ellos y establecer la comunicación con ellas como una prioridad. Berry destaca que el amor por el negocio es otra característica del liderazgo de servicios, dependiendo del grado en que combina el entusiasmo natural con el entorno adecuado para expresarlo. Este entusiasmo motiva a los individuos a enseñar el negocio a otros y a transmitirles los detalles, los secretos y la forma de operarlos. El autor también menciona la importancia de que los líderes sean impulsados por un conjunto de valores fundamentales que se infunden dentro de la organización, porque argumenta que "un papel crítico de los líderes impulsados por los valores es el cultivo de las cualidades del liderazgo en otros miembros de la organización". Además, comenta que "los líderes impulsados por valores confían en ellos para dirigir a sus empresas durante los períodos difíciles".¹⁹

Rakesh Karma advierte el peligro de dar demasiado énfasis al carisma al contratar directores ejecutivos, pues esto puede producir expectativas poco realistas.²⁰ Karma señala que existe el riesgo de incurrir en conductas poco éticas cuando líderes carismáticos, pero sin principios, inducen una

obediencia ciega en sus seguidores, y cita las actividades ilegales estimuladas por el liderazgo de Enron, que finalmente provocó el colapso de la empresa. Jim Collins concluye que un líder no requiere de una personalidad imponente. Según este autor, los líderes que aspiran formar una gran empresa necesitan tener humildad personal, combinada con una intensa voluntad profesional, una fuerte capacidad de solución y la disposición para reconocer a los demás y asumir las culpas.²¹

En las organizaciones jerárquicas, que están estructuradas con base en un modelo militar, a menudo se asume que es suficiente el liderazgo en los altos niveles. Sin embargo, como Sandra Vandermerwe señala, las empresas de servicios innovadoras necesitan ser más flexibles. El mayor énfasis que en la actualidad se da al uso de equipos dentro de los negocios de servicios significa que:

Los líderes están en todas partes, distribuidos en todos los equipos. A los líderes se les encuentra especialmente en los puestos de contacto con el cliente y de interfase, para que la toma de decisiones produzca relaciones perdurables con los clientes... los líderes son defensores de los clientes y de los proyectos, los cuales infunden energía al grupo a través de su entusiasmo, interés y conocimientos técnicos.²²

ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO

Existen diferencias importantes entre dirigir una empresa exitosa que tiene un buen funcionamiento, redirigir a una compañía hacia nuevas áreas de actividad y tratar de corregir una empresa disfuncional. En el caso de Wal-Mart, Sam Walton creó tanto la empresa como la cultura, de modo que su tarea consistía en preservar esa cultura mientras la compañía crecía, y elegir a un sucesor que mantuviera una cultura apropiada mientras la empresa continuaba creciendo. Herb Kelleher, abogado de profesión y uno de los fundadores de Southwest Airlines, utilizó sus habilidades legales en su papel inicial como asesor general de la empresa. Cuando fue nombrado director general, algunos años después, utilizó sus grandes habilidades de relaciones humanas para moldear y reforzar la cultura distintiva de la compañía, mientras ésta se convertía en uno de los operadores aéreos domésticos más grandes de Estados Unidos. Meg Whitman, quien contaba con experiencia en consultoría y en administración, fue contratada como directora general de eBay cuando los fundadores se dieron cuenta de que el surgimiento de Internet necesitaba el liderazgo de alguien que tuviera los conocimientos y la disciplina de un comerciante experimentado.

Evolución frente a cambio

La transformación de una empresa puede ocurrir de dos maneras: como evolución o como un cambio radical. La *evolución* en un contexto de negocios implica mutaciones continuas diseñadas para asegurar la supervivencia del más apto. La alta gerencia debe desarrollar de manera proactiva el enfoque y la estrategia de la empresa, para aprovechar las condiciones cambiantes y el surgimiento de nuevas tecnologías. Sin una serie continua de mutaciones, es poco probable que una empresa siga siendo exitosa en un mercado dinámico.

En las situaciones de *cambio* ocurre un tipo de transformación diferente, en la que los líderes (generalmente los nuevos) buscan rescatar a las organizaciones disfuncionales del fracaso y colocarlas en un camino más saludable. Un ejemplo de esta estrategia es el caso de American Express, que ha experimentado varias transformaciones durante su historia de más de 150 años (Perspectivas de servicio 15.2).

Según la reconocida autora Rosabeth Moss Kanter, en situaciones de cambio es muy ventajoso contratar un nuevo director general externo a la organización.²³ La autora considera que estos individuos son más capaces de analizar las dinámicas del sistema porque no han participado en ellas, y también de comunicar los problemas y cambiar los hábitos. Es probable que los nuevos directores generales también tengan mayor credibilidad al representar y valorar a los clientes. Moss afirma que los líderes ejemplares del cambio entienden el efecto poderoso y unificador de enfocarse en los clientes. Este enfoque puede facilitar la difícil tarea de obtener la colaboración de todos los departamentos y divisiones. Además de derribar las barreras entre las funciones de marketing, operaciones y recursos humanos, o entre varias divisiones geográficas o de productos, es probable que los directores generales del cambio también necesiten reorientar las prioridades económicas para que los grupos de colaboración aprovechen nuevas oportunidades de negocios.

PERSPECTIVAS DE SERVICIO 15.2

Reinvención y liderazgo en American Express

“Francamente, uno no puede ser un tonto en el negocio de los servicios y tener éxito durante mucho tiempo”, afirma Kenneth Chenault, director general de American Express. “Cuando se opera en el negocio de los servicios, la reputación lo es todo”. Sin embargo, él también advierte que: “Cuando uno es exitoso, en ocasiones se vuelve arrogante, y lo que yo he tratado de inculcar (aquí) es una fuerte sensibilidad ante las necesidades de los clientes, (y) respeto por los colegas”.

American Express, reconocida en la actualidad como un icono en los servicios financieros y de viajes, ha evolucionado en lo que la empresa describe como “150 años de reinvención y de servicio al cliente”. Establecida en 1850 en Nueva York, fue una de las primeras y más exitosas empresas de reparto exprés creada durante la expansión occidental de Estados Unidos. Repartidores intrépidos, generalmente a caballo o conduciendo diligencias, repartían cartas, paquetes, cargamentos, oro y dinero desde las ciudades del oriente hasta la frontera occidental. Los clientes más grandes y consistentes eran los bancos. La entrega de sus pequeños paquetes (certificados de valores, notas, dinero y otros instrumentos financieros) era mucho más redituable que el transporte de grandes cargamentos. Conforme los ferrocarriles crecieron, la empresa redujo su negocio de mensajería para crear y vender sus propios productos financieros, lanzando los giros postales en 1882 y los primeros cheques de viajero del mundo en 1891. El nombre de American Express se hizo más famoso en el extranjero y abrió sucursales en Europa.

A partir de la década de 1920, la empresa se enfocó en los servicios de viajes, basada en la venta de cheques de viajero y giros postales (y en las ganancias obtenidas al invertir gran parte de sus utilidades en estos productos). La primera tarjeta de crédito American Express se emitió en 1958. Este negocio creció rápidamente e incluyó tarjeta-habientes individuales y corporativos. Después lanzó las tarjetas doradas y platino, las cuales ofrecían ventajas y privilegios adicionales a cambio de una cuota anual más elevada.

En un esfuerzo por diversificarse, American Express trató de crear un “supermercado financiero” a través de la adquisición de otras empresas de servicios financieros. Sin embargo, las sinergias anticipadas nunca se hicieron realidad y la empresa se tambaleó a principios de la década de 1990. Al mismo tiempo, su negocio de tarjetas enfrentó una

intensa competencia con Visa y MasterCard, porque los comerciantes pagaban tarifas más bajas.

En 1991, un grupo de restauranteros de Boston, molestos por las elevadas tarifas, organizaron una revuelta llamada Boston Fee Party y se rehusaron a aceptar las tarjetas American Express. Otros comerciantes se les unieron, tanto en Estados Unidos como en el extranjero. Chenault, que en esa época era un joven ejecutivo en crecimiento, encabezó el exitoso esfuerzo por lograr una reconciliación y reducir las tarifas. Al ser nombrado presidente y director de operaciones, amplió el atractivo de las tarjetas ofreciendo nuevas ventajas y programas de lealtad, y creó otros tipos de tarjetas al establecer acuerdos con comerciantes masivos, incluido Wal-Mart. El uso de las tarjetas American Express, una vez dominado por los viajes y el entretenimiento, ahora incluye principalmente compras cotidianas y al menudeo, como los gastos de oficina de tarjetahabientes de pequeños negocios.

Poco tiempo después de ser nombrado director general en 2001, Chenault enfrentó el imponente desafío de lograr que la empresa se recuperara del trauma humano provocado por la destrucción del World Trade Center, ocurrido frente a las oficinas centrales de la empresa, y de la marcada disminución de los viajes después del 11 de septiembre de 2001. Chenault, quien ha sido muy elogiado por su liderazgo, presentó un mapa diseñado para lograr una empresa menos costosa y capaz de responder con mayor rapidez a las oportunidades de negocios, mientras la economía se recuperaba. Para 2005 ya había completado la desmantelación del “supermercado financiero” y reenfocado el negocio en sus actividades básicas de servicios de tarjetas de crédito y viajes, con operaciones en 130 países.

Chenault considera que el año 2001 fue “crítico y fundamental para el éxito de nuestra empresa. Puso a prueba a nuestra gerencia de forma increíble”. Cuando un reportero le pidió que describiera su filosofía de liderazgo, él respondió: “El papel de un líder consiste en definir la realidad y brindar esperanza”.

Fuentes: Nelson D. Schwartz, “What’s in the Cards for Amex?”, *Fortune*, 22 de enero de 2001: 58-70; Greg Farrell, “A CEO and a Gentleman”, *USA Today*, 25 de abril de 2005: 1B, 3B; “Our History. Becoming American Express: 150+ Years of Reinvention and Customer Service”, <http://home3.americanexpress.com/corp/os/history/circle.aspx>, revisado en junio de 2006.

Chan Kim y Renée Mauborgne, ambos profesores de INSEAD, han identificado cuatro obstáculos que enfrentan los líderes al reorientar y formular estrategias.²⁴

- Los *obstáculos cognitivos* están presentes cuando la gente no logra coincidir con respecto a las causas de los problemas actuales y la necesidad de un cambio.
- Los *obstáculos de recursos* existen cuando la empresa cuenta con fondos limitados.

- Los *obstáculos motivacionales* evitan la ejecución rápida de una estrategia, cuando los empleados se muestran reticentes a realizar los cambios necesarios.
- Los *obstáculos políticos* adoptan la forma de una resistencia organizada, debido a poderosos intereses personales que buscan proteger sus posesiones.

Para cambiar a una empresa que tiene recursos limitados es necesario concentrar esos recursos donde la necesidad y las posibles ganancias sean mayores. Como ejemplo de un liderazgo eficaz en una situación como ésta, Kim y Mauborgne destacan el trabajo de William Bratton, quien alcanzó la fama gracias a su carrera de policía durante 20 años en Boston y Nueva York. Bratton creía en la estrategia de enfrentar a sus principales gerentes con los problemas que más preocupan a la gente. Cuando se convirtió en jefe de New York Transit Police, descubrió que ninguno de sus oficiales de alto nivel viajaba en el metro, por lo que exigió a todos los policías de tránsito, incluyéndolo a él, que tomaran el metro para ir a trabajar y a las asambleas, incluso durante la noche, en lugar de viajar en los automóviles proporcionados por la ciudad. De esa forma los oficiales de alto nivel se vieron expuestos a la realidad de los problemas que enfrentan millones de ciudadanos comunes y de los oficiales de policía que luchan por mantener el orden.

Los predecesores de Bratton habían conseguido dinero para incrementar el número de policías del metro, creyendo que la única forma de detener a los ladrones era con más oficiales en cada línea del metro y patrullando cada una de las 700 salidas y entradas del sistema. En contraste, Bratton pidió a su personal que analizara en dónde se cometían los crímenes. Al descubrir que la gran mayoría ocurría en sólo unas cuantas estaciones y en un par de líneas, el jefe redistribuyó a sus oficiales para que se concentraran en las áreas problemáticas e hizo que varios de los oficiales uniformados se vistieran de civil. Aunado a las innovaciones que ahorran tiempo en los procedimientos de procesamiento por arresto, esta drástica reasignación de recursos produjo una importante reducción de los crímenes en el metro, sin recurrir a nuevas inversiones.

La búsqueda de crecimiento de una empresa a menudo implica una expansión, e incluso diversificación en nuevas líneas de negocios. Muchas empresas de manufactura se han transformado al expandirse para incluir servicios. Sin embargo, si éstos se venden bajo la marca corporativa de la empresa, el desafío de la transformación implica cambiar la percepción que tiene el mercado sobre las habilidades de esa compañía. Mientras más difieren los nuevos servicios del producto físico original, mayor es el desafío. Considere el caso de IBM. Es fácil convencer a quienes actualmente utilizan sus computadoras de que puede ofrecerles valor con servicios nuevos o extendidos relacionados con la instalación de equipo, mantenimiento, actualizaciones, redes o seguridad, pero ¿cómo la empresa puede crear conciencia y credibilidad para una subsidiaria de consultoría administrativa internacional llamada IBM Business Consulting? La compañía realizó una campaña publicitaria llamada “La otra IBM”, donde planteaba una serie de preguntas estratégicas para las que prometía “encontrar las respuestas con un tipo de pensamiento completamente diferente”. Para tener éxito, desde luego, debe cumplir esa promesa.

Modelamiento del comportamiento deseado

Una de las características de los líderes exitosos es su capacidad para modelar el comportamiento que esperan de los gerentes y de otros empleados. A menudo esto requiere de un método conocido como “administración ambulante”, popularizado por Thomas Peters y Robert Waterman en su clásico libro *In Search of Excellence*.²⁵ Ambular implica visitas regulares, en ocasiones sorpresivas, a diversas áreas de operación de la empresa. Este método proporciona conocimientos sobre las operaciones que se realizan tras bambalinas y en el mostrador, la posibilidad de observar y conocer a los empleados y a los clientes, así como la oportunidad de ver cómo se implementa la estrategia corporativa en el mostrador. Cuando Herb Kelleher era director general de Southwest Airlines, a nadie le sorprendía verlo en un hangar de mantenimiento a las dos de la mañana o incluso encontrarlo trabajando un turno ocasional como sobrecargo.

Periódicamente, este método podría conducir al reconocimiento de que se necesitan cambios en esa estrategia. Encontrarse con el director en una visita de este tipo puede ser muy motivador para los empleados. Además, le brinda al director la oportunidad de modelar un buen servicio. En el apartado de La mejor práctica en acción 15.2 se describe la manera en que el director general de un importante hospital, poco tiempo después de asumir ese cargo, aprendió el poder que tiene el modelamiento.

LA MEJOR PRÁCTICA EN ACCIÓN 15.2

El presidente de un hospital aprende el poder que tiene el modelamiento

Durante los 30 años que trabajó como presidente del Beth Israel Hospital de Boston (ahora Beth Israel-Deaconess Medical Center), Mitchell T. Rabkin, doctor en medicina, era conocido por hacer visitas informales a todos los lugares del hospital. “Uno aprende mucho al aplicar la ‘administración ambulante’”, afirmó. “Además, los demás te ven. Cuando visito otro hospital y su director me lleva a hacer un recorrido, observo la forma en que éste interactúa con otras personas y el lenguaje corporal que hay en cada circunstancia. Esto es muy revelador. Incluso, es muy importante para el modelamiento de papeles”. Con el fin de reforzar su planteamiento, al doctor Rabkin le gusta contar la siguiente historia.

Las personas aprenden a *hacer* por la forma en que ven a uno y a los demás *comportarse*. Un ejemplo del Beth Israel que ahora es casi apócrifo, pero es verdadero, es la historia de la basura en el piso.

Uno de los miembros del consejo, el fallecido Max Feldberg, director de Zayre Corporation, en una ocasión me pidió acompañarlo en un recorrido por el hospital y me preguntó: “¿Por qué cree que hay tantos pedazos de

papel esparcidos en el piso de esta unidad de cuidados para pacientes?”.

“Bueno, es porque la gente no los recoge”, contesté.

Y él dijo: “Mire, usted es un científico. Hagamos un experimento. Caminemos por este piso y recojamos algunos pedazos de papel. Luego, subamos a la otra unidad, con la misma ubicación geográfica y estadísticamente con la misma cantidad de papel, pero ahí no recogeremos nada”.

Así, este hombre de 72 años y yo recogimos un poco de basura en un piso y no recogimos nada del otro. Cuando regresamos, 10 minutos después, prácticamente el resto de la basura del primer piso había sido retirada y, desde luego, en el segundo piso las cosas seguían igual.

“Señor Max”, me dijo, “lo ve, no es porque la gente no recoja, es porque usted no la recoge. Si usted es tan elegante y no puede agacharse a recoger un pedazo de papel, ¿por qué deben hacerlos los demás?”.

Fuente: Christopher Lovelock, *Producto Plus: How Product + Service = Competitive Advantage*, Nueva York: McGraw-Hill, 1994.

Desde luego, existe el riesgo de que los líderes importantes se enfoquen demasiado en lo externo, poniendo en riesgo su eficacia interna. Un director general que disfruta de un ingreso muy elevado (a menudo a través del ejercicio de enormes opciones de fondos), mantiene un estilo de vida majestuoso y goza de una gran publicidad, que podría incluso desmotivar a los trabajadores de los niveles más bajos de la empresa que ganan sueldos bajos.

Evaluación del potencial de liderazgo

La necesidad de liderazgo en las organizaciones de servicio no se limita a los jefes ejecutivos o a otros miembros de la alta gerencia. Cualquier individuo que ocupa un puesto de supervisión o gerencial, incluyendo a los que dirigen los equipos, necesita rasgos de liderazgo. FedEx está tan convencido de esto, que exige a todos los empleados interesados en pertenecer a la gerencia de primera línea, que participen en su Leadership Evaluation and Awareness Process (LEAP).²⁶

El primer paso de LEAP consiste en participar en una clase introductoria de un día, con el fin de familiarizar a los candidatos con las responsabilidades gerenciales. En este punto, aproximadamente uno de cada cinco candidatos concluye que “el trabajo gerencial no es para mí”. El siguiente paso es un periodo de tres a seis meses durante el cual el gerente del candidato lo entrena con base en una serie de atributos de liderazgo identificados por la empresa. El tercer paso implica la evaluación de los pares, realizada por varios compañeros de trabajo del candidato (elegidos por el gerente). Por último, el candidato debe presentar argumentos escritos y orales sobre escenarios de liderazgo específicos ante un grupo de gerentes entrenados para la evaluación del LEAP; este panel compara sus hallazgos con los de otras fuentes.

FedEx enfatiza el liderazgo en todos los niveles por medio de sus encuestas Survey Feedback Action, incluyendo el Leadership Index, en el que los subordinados califican a sus gerentes en 10 dimensiones. Por desgracia, no todas las organizaciones dan la misma importancia al papel del liderazgo en todos los niveles de la empresa. En muchas empresas, a menudo las decisiones de promoción parecen ser azarosas o estar basadas en criterios tales como la antigüedad en un puesto previo.

Liderazgo, cultura y ambiente

Para cerrar este capítulo echaremos un breve vistazo a un tema que se aborda a lo largo del libro: el papel que tiene el líder al fomentar una cultura efectiva dentro de la empresa.²⁷ Podemos decir que la *cultura organizacional* incluye las siguientes características:

- Percepciones o temas compartidos con respecto a lo que es importante en la empresa.
- Valores compartidos sobre lo que es correcto e incorrecto.
- Conocimientos compartidos acerca de lo que funciona y de lo que no funciona.
- Creencias compartidas y supuestos sobre *por qué* esas cosas son importantes.
- Estilos compartidos de trabajo y de relacionarse con los demás.

John Hamm considera que la comunicación efectiva es la herramienta más importante de un líder para realizar la tarea esencial de inspirar a la empresa a tomar la responsabilidad de crear un mejor futuro. Este autor dice que los líderes más efectivos se preguntan: “¿Qué debe ocurrir hoy para llegar a donde deseamos ir? ¿Cuál creencia o idea vaga puedo aclarar o desechar?”. Los directores generales que pueden comunicarse con precisión serán los más capaces de ajustar el compromiso y la energía de la empresa con una visión bien entendida de las metas y oportunidades reales de la compañía.²⁸

La transformación de una organización para desarrollar y fomentar una nueva cultura no es una tarea fácil, aun para el líder más inteligente. Incluso es más difícil cuando la organización forma parte de una industria que se enorgullece de tener tradiciones arraigadas, incluyendo a muchos departamentos dirigidos por profesionales de diferentes campos con una mente independiente, los cuales están muy adaptados a la manera en que los perciben otros profesionales del mismo campo en otras instituciones. Esta situación es común en baluartes del mundo de las empresas sin fines de lucro, como las universidades, importantes hospitales y los grandes museos. El apartado Perspectivas de servicio 15.3 describe los desafíos que enfrentó el nuevo director al transformar, en un momento de crisis, el Museum of Fine Arts de Boston.

PERSPECTIVAS DE SERVICIO 15.3

Cambio de rumbo del Museum of Fine Arts de Boston

El respetable Museum of Fine Arts (MFA), fundado en 1870, tenía varios años en decadencia cuando el consejo reclutó a un nuevo director en junio de 1994. Eligieron al historiador del arte Malcolm Rogers, que en ese entonces era subdirector de la National Portrait Gallery en Londres. Al llegar a Boston, Rogers encontró una institución desmoralizada. Debido a las dificultades económicas y recientes recortes de personal, el ánimo estaba por los suelos. Las membresías corporativas habían bajado bruscamente y la asistencia había disminuido.

Una de las primeras medidas del nuevo director fue organizar un desayuno para todo el personal e introducirlo que se convertiría en un tema central:

Somos un museo, no un conjunto de departamentos. El museo consiste de guardias de seguridad, curadores, técnicos, benefactores, voluntarios, personal de relaciones públicas. Todos tenemos nuestra pericia profesional individual, y trabajando en cooperación con nuestros colegas, todos encontraremos áreas que pueden mejorar.

El tema de “un museo” de Rogers, repetido a intervalos frecuentes, transmitió el mensaje de que la agenda del director era más importante que la de los curadores, generalmente independientes, que operaban los diversos departamentos de arte del museo y establecían prioridades para adquisiciones y exhibiciones. Uno de los curadores re-

nunció de inmediato. Mientras que el nuevo director era reconocido por su buen humor y actitud amistosa y extrovertida, demostró que podía ser rotundo y decisivo. Adoptó una dura estrategia con los gastos y empezó un programa para reducir el personal en un 20 por ciento. Sin embargo, sus recortes no incluyeron los servicios para los visitantes del museo. En su lugar, empezó a crear un ambiente más acogedor. Rogers dijo:

Estoy firmemente comprometido con la idea de que los museos son para servir a la comunidad, y ésta va ser una de las ideas fundamentales de mi trabajo aquí en Boston, para lograr que el MFA se dirija a su público y para que satisfaga lo más posible a su comunidad de usuarios.

Pronto, el director reabrió la entrada principal en Huntington Avenue, la cual se había cerrado para ahorrar dinero, y cambió la tendencia a disminuir las horas de servicio, otra de las iniciativas de recorte de su predecesor. Los horarios se ampliaron y se instituyó la operación los siete días de la semana. Tres noches a la semana, el museo permanecía abierto hasta las 10 PM. Los “Días comunitarios”, tres domingos al año, el MFA no cobraba la entrada.

Cada año, Rogers iniciaba actividades para mejorar las instalaciones y la imagen del museo, incluyendo una nueva iluminación exterior para mostrar mejor la imponente

fachada del MFA en las noches, así como la ampliación del restaurante principal y la inauguración de una terraza en la azotea. Otro de los objetivos era convertir el MFA en un lugar nocturno, especialmente para las personas que viven dentro o cerca de la ciudad. La mayor variedad de exhibiciones (para fomentar múltiples visitas al año), los restaurantes de mejor calidad y la atmósfera mejorada del museo fueron decisiones importantes. Se lanzó una ambiciosa campaña para obtener un capital de 500 millones de dólares, del cual una parte serviría para financiar la construcción de una importante ampliación del edificio.

Externamente, Rogers gozaba de una imagen pública mucho mejor que la de sus predecesores. Según Pat Jacoby, entonces subdirector de marketing y desarrollo, "Malcolm personifica el marketing: es accesible, partidario de las relaciones públicas, se preocupa por los visitantes y cree que el MFA puede convertirse en un ejemplo para otros museos". Rogers declaró lo siguiente:

El marketing es fundamental para la vida de un gran museo que trata de transmitir su mensaje. Es parte de nuestro alcance educativo, de nuestro alcance social. Por desgracia, a ciertas personas no les gusta el término "marketing". Lo que yo veo allá afuera, y hasta cierto punto también dentro del museo, es una cultura muy conservadora que no puede aceptar que las instituciones que antes eran consideradas "de élite" deban tratar de atraer a un público más amplio y también escuchar lo que ese público dice. Pero todo se trata de cumplir la misión.

Obviamente, parte de la misión del museo consiste en custodiar objetos preciosos, pero a menos que comuniquemos de manera efectiva esos objetos a las personas y que nuestros visitantes los disfruten, tanto como el ambiente en el que se exhiben e interpretan, sólo estaremos operando al 50 por ciento de eficacia o menos. Habiendo dicho esto, quiero destacar que la misión es primordial y que el marketing está completamente al servicio de nuestra misión. No trabajamos únicamente en el negocio de descubrir lo que la gente quiere para después ofrecérselo.

Rogers buscó una mezcla de exhibiciones que combinara un alto contenido intelectual con un atractivo popular. Su perspectiva, que era compartida por el personal de

alto nivel y apoyada por el consejo, era que una de cada cinco exhibiciones debía ser un "éxito de taquilla", lo que significaba montar una muestra de este tipo al menos una vez cada dos años. Rogers también quería sacar el mayor provecho de las exhibiciones de la colección permanente del MFA, incluyendo la rotación de pequeñas exposiciones. Las pinturas de las 15 galerías europeas se reubicaron en formas innovadoras, diseñadas para estimular al público y hacerlo participar de manera más activa. Sin embargo, recibió una gran crítica por parte de la comunidad de arte cuando 27 pinturas impresionistas de Monet, pertenecientes a la colección del MFA, fueron prestadas (según se dio a conocer, por una tarifa de 1 millón de dólares) a una galería del casino Bellagio en Las Vegas, donde fueron vistas por 450,000 visitantes.

En 2002, el consejo del MFA adoptó un plan estratégico a largo plazo denominado "Un museo, un gran museo, tu museo", el cual se organizó alrededor de 10 metas estratégicas (tabla 15.B), cada una de ellas sustentada por un conjunto de iniciativas y más de 200 planes de acción detallados.

A mediados de 2006, muchas de esas iniciativas ya se habían puesto en marcha. La recaudación de fondos para la nueva ampliación ya había rebasado los 335 millones de dólares. La asistencia empezaba a incrementarse nuevamente, después de la caída provocada por los hechos del 11 de septiembre de 2001. El MFA continúa su estrategia de exhibir periódicamente formas y colecciones de arte no tradicionales, incluyendo *Speed, Style and Beauty: Cars from the Ralph Laurent Collection*, con 16 automóviles clásicos europeos que son propiedad del diseñador de modas. Rogers dijo que esos vehículos eran obras de arte al igual que muchos muebles, que durante mucho tiempo han sido un componente aceptado en las colecciones de arte de muchos museos. A pesar de críticas como la del titular del *New York Times*: "Arte con muy pocas ventajas, pero con brillo de celebridad", la asistencia excedió la meta y cumplió el importante objetivo de atraer a una proporción mucho mayor de hombres de la que generalmente acude al museo.

Tabla 15.B Diez metas estratégicas para el MFA

Colecciones	1. Seguir mejorando la calidad de la colección. 2. Mejorar los conocimientos, la administración y el cuidado de la colección.
Experiencia en el museo	3. Proporcionar y promover el acceso electrónico internacional a la colección. 4. Involucrar, educar y complacer a los visitantes. 5. Retener y ampliar el público al entender sus necesidades.
Instalaciones	6. Organizar un programa de exhibiciones que cubra diversos objetivos. 7. Ampliar y mejorar la planta física.
Aspectos financieros	8. Recaudar los fondos requeridos por el plan Master Site y otras metas estratégicas. 9. Asegurar una estabilidad fiscal.
Organización	10. Adoptar una actitud de conciencia del público y experimental orientadas a los resultados, y redirigir a la organización para apoyar estas actividades.

Fuentes: Christopher Lovelock, "Museum of Fine Arts, Boston", *Services Marketing*, 4^a. ed., Upper Saddle River, NJ., Prentice Hall, 2001: 625-638; V. Kasturi Rangan y Marie Bell, "Museum of Fine Arts, Boston", Caso 9-506-027 de Harvard Business School; página web del Museum of Fine Arts, www.mfa.org, revisado en mayo de 2006.

El *ambiente organizacional* representa la superficie tangible que se encuentra sobre la cultura subyacente de la empresa. Entre los seis factores principales que afectan el entorno de trabajo de una empresa se encuentra su *flexibilidad* (la libertad que sienten los empleados para innovar); su sentido de *responsabilidad* con la organización; el nivel de los *estándares* que la gente establece; qué tan adecuadas se consideran las *recompensas*; qué tan *claros* son los valores y la misión para el personal, y el nivel de *compromiso* con un propósito común.²⁹ Desde la perspectiva de los empleados, este ambiente se relaciona directamente con las políticas y procedimientos gerenciales, especialmente los que están vinculados con la administración de los recursos humanos. En resumen, el ambiente representa las percepciones compartidas de los empleados con respecto a las prácticas, procedimientos y tipos de comportamiento que son recompensados y apoyados en un entorno específico.

Puesto que a menudo hay múltiples ambientes de manera simultánea dentro de una organización, éste debe relacionarse con algo específico, por ejemplo, servicio, apoyo, innovación o seguridad. Un ambiente de servicios es la percepción que tienen los empleados de las prácticas, procedimientos y comportamientos esperados con respecto al servicio al cliente y la calidad del servicio, y que son recompensados cuando se desempeñan adecuadamente. Algunas características esenciales de una cultura orientada hacia el servicio son: metas de marketing claras y una fuerte motivación para ser el mejor al entregar un valor o calidad de servicio superiores.³⁰

Los líderes son responsables de crear culturas y ambientes de servicio adecuados. En ocasiones, el liderazgo de transformación exige el cambio de una cultura que se ha vuelto disfuncional con respecto a lo que se requiere para tener éxito. ¿Por qué algunos líderes son más eficaces que otros al implementar un cambio deseado en el ambiente? Como se explica en el apartado Revelaciones de la investigación 15.1, los estudios sugieren que puede ser cuestión del estilo.

La creación de un nuevo ambiente de servicio, basado en una comprensión de lo que se necesita para tener éxito en el mercado, podría requerir de un cambio radical en las actividades de la administración de los recursos humanos, los procedimientos operativos y las políticas de recompensa y reconocimiento de la empresa. Las personas que llegan por primera vez a una organización deben familiarizarse rápidamente con la cultura existente, o ésta terminará dirigiéndolos en lugar de que ellos la dirijan o, en su caso, la modifiquen.

REVELACIONES DE LA INVESTIGACIÓN 15.1

Los efectos del estilo de liderazgo sobre el ambiente

Daniel Goleman, un importante psicólogo de Rutgers University, es reconocido por su trabajo sobre la inteligencia emocional: la capacidad para manejarnos a nosotros mismos y nuestras relaciones de manera eficaz. Luego de identificar seis estilos de liderazgo, investigó qué tan exitoso era cada estilo al afectar la atmósfera o clima laboral, basado en un importante estudio sobre el comportamiento de miles de ejecutivos y su efecto en las empresas.

Los *líderes coercitivos* demandan una obediencia inmediata (“Haz lo que te digo”), y tienen un efecto negativo sobre la atmósfera. Goleman comenta que este estilo controlador, a menudo de confrontación, sólo tiene valor en una crisis o al tratar con empleados problemáticos. Los *líderes imitativos* establecen altos estándares de rendimiento y ponen el ejemplo con su propio comportamiento energético; este estilo se puede resumir como “Haz lo que yo hago, ahora”. Sorprendentemente, se descubrió que este estilo también tiene un efecto negativo sobre el ambiente. En la práctica, el líder imitativo puede afectar el estado de ánimo al esperar demasiadas cosas, demasiado pronto, de sus subordinados, al esperar que ellos ya sepan qué hacer y cómo hacerlo. Al descubrir que los demás son

menos capaces de lo esperado, el líder puede volverse obsesivo con los detalles y convertirse en un administrador meticuloso. Este estilo funciona únicamente cuando se busca obtener resultados rápidos de un equipo muy competente y motivado.

La investigación descubrió que el estilo más eficaz para lograr un cambio positivo en la atmósfera es el de los *líderes orientativos*, que tienen las habilidades y la personalidad para dirigir a las personas hacia un objetivo, creando confianza y utilizando un estilo de “Ven conmigo”. La investigación también reveló que otros tres estilos tienen efectos bastante positivos sobre el ambiente: los *líderes afiliativos*, que creen que “La gente es primero” y tratan de crear armonía y establecer vínculos emocionales; los *líderes participativos*, que fomentan el consenso a través de la participación (“¿Qué piensas tú?”), y los *líderes capacitadores*, que trabajan para desarrollar a las personas para el futuro y cuyo estilo podría resumirse como “Prueba esto”.

Fuente: Daniel Goleman, “Leadership That Gets Results”, *Harvard Business Review*, 78 (marzo-abril, 2000): 78-93.

CONCLUSIÓN

Como lo ejemplifica la cadena de servicio-utilidades, el liderazgo de servicios en una industria que requiere de un alto desempeño en varias dimensiones, incluyendo la administración y motivación de los empleados, la mejora continua de la calidad del servicio y la productividad, la creación y entrega de una proposición de valor que los clientes meta consideren mejor que las ofertas de la competencia, la administración eficaz de las relaciones con los clientes y el desarrollo de estrategias para establecer y mantener la lealtad de los clientes. Estas tareas atraviesan los límites funcionales tradicionales. A final de cuentas, la capacidad de una empresa para lograr y mantener la rentabilidad dependerá de las habilidades de la alta gerencia para integrar las actividades de marketing, operaciones y recursos humanos. Si no se logra, la organización puede encasillarse en el estatus de servicio insignificante o incluso de servicio perdedor.

Ninguna empresa puede esperar un éxito permanente sin realizar cambios. La principal fuerza que subyace a una administración efectiva del cambio es el liderazgo humano, el cual está relacionado con el desarrollo de una visión y de estrategias, el *empowerment* de los empleados para superar los obstáculos y la capacidad para lograr los objetivos. Uno de los desafíos que enfrenta la alta gerencia es la creación de una cultura de innovación que proporcione a los empleados la confianza para tomar riesgos, compartir ideas y la disposición para probar nuevos métodos.

La transformación de una organización puede llevarse a cabo de dos maneras: por evolución o por un cambio. La *evolución* en un contexto de negocios incluye mejoras y cambios continuos, diseñados para asegurar la supervivencia del más apto en mercados que son altamente competitivos. La alta gerencia debe evolucionar de manera proactiva el enfoque y la

estrategia de la empresa para aprovechar factores tales como el cambio de las necesidades de los clientes, el crecimiento y la decadencia de diferentes mercados y el surgimiento de nuevas tecnologías. Las estrategias nuevas y en evolución deben anticipar la entrada de nuevos competidores y el reposicionamiento de los ya existentes. En las situaciones de *cambio* ocurre un tipo diferente de transformación, donde los líderes (que a menudo son nuevos en la empresa) tratan de rescatar del fracaso a las organizaciones con problemas y colocarlas en una ruta más saludable.

Los líderes ejemplares comprenden el poderoso efecto unificador de una orientación hacia el cliente y de la creación de una cultura de servicio. Especialmente en las situaciones de cambio, este enfoque puede facilitar la difícil tarea de obtener la colaboración de los departamentos y las divisiones. Uno de los rasgos de los líderes exitosos es su capacidad para modelar el comportamiento que esperan de los demás. La transformación de una empresa que tiene recursos limitados exige concentrar esos recursos donde las necesidades y las posibles ganancias son mayores. Sin embargo, la necesidad de liderazgo en las empresas de servicios no se limita a los altos ejecutivos y a otros gerentes de alto nivel. Cualquier individuo que ocupe un puesto de supervisión o gerencial necesita rasgos de liderazgo, especialmente aquellos que dirigen equipos que poseen los elementos clave para el proceso de administración del cambio.

En resumen, transformar una empresa para que desarrolle y fomente una nueva cultura y un ambiente de servicio adecuado no es una tarea fácil, aun para el líder más inteligente. Incluso es más difícil cuando la organización forma parte de una industria que se enorgullece de tener tradiciones arraigadas.

PREGUNTAS DE REPASO

1. Los partidarios de la cadena de servicio-utilidades argumentan que existen vínculos que relacionan la satisfacción y la lealtad de los empleados, la calidad del servicio y la productividad, el valor y la satisfacción, así como la lealtad de los clientes. ¿Usted cree que estas mismas relaciones existen en un entorno de bajo contacto, donde los clientes utilizan tecnología de autoservicio? ¿Por qué?
2. ¿Cuáles son las causas de la tensión entre las funciones de marketing, operaciones y recursos humanos? Proporcione ejemplos específicos de la manera en que estas tensiones podrían variar de una industria de servicios a otras.
3. ¿Cómo se definen los cuatro niveles de desempeño del servicio? Con base en sus propias experiencias de servicio, dé un ejemplo de una empresa para cada categoría.
4. ¿Cuál es la diferencia entre el liderazgo y la administración? Dé algunos ejemplos.
5. ¿A qué se refiere el término de liderazgo de transformación? Explique las diferencias que hay entre los desafíos que enfrenta una organización que está evolucionando y una que requiere de un cambio total.
6. "Los líderes ejemplares del cambio entienden el efecto poderoso y unificador de enfocarse en los clientes". Haga comentarios sobre esta afirmación. ¿Es probable que un enfoque en los clientes tenga un mayor efecto unificador dentro de la empresa en condiciones de cambio que en otras épocas?
7. ¿Qué relación hay entre liderazgo, ambiente y cultura?

EJERCICIOS DE APLICACIÓN

1. Compare los papeles del marketing, de operaciones y de recursos humanos a) una cadena de gasolineras, b) una empresa bursátil que opera en Internet y c) una compañía de seguros.
 2. Elija una empresa que conozca bien y obtenga información adicional en una revisión de la literatura, en una página de Internet, en publicaciones de la empresa, etcétera.
- Evalúe la compañía en tantas dimensiones de desempeño de servicios como le sea posible e identifique a cuál nivel pertenece, para ello utilice la tabla 15.2.
3. Describa a un individuo cuyas habilidades como líder hayan jugado un papel importante en el éxito de una empresa de servicios e identifique las características personales que considere importantes.

1. Don Peppers y Martha Rogers, *Return on Customer*, Nueva York: Currency Doubleday, 2005: 1.
2. *Ibid.*: 7-8.
3. James L. Heskett, Thomas O. Jones, Gary W. Loveman, W. Earl Sasser, Jr., y Leonard A. Schlesinger, "Putting the Service Profit Chain to Work", *Harvard Business Review*, 72 (marzo/abril, 1994): 164-174; y James L. Heskett, W. Earl Sasser, Jr., y Leonard A. Schlesinger, *The Service Profit Chain*, Nueva York: The Free Press, 1997.
4. Veal, por ejemplo, Jeffrey Pfeffer, *Competitive Advantage Through People*, Boston: Harvard Business School Press, 1994.
5. Veal, por ejemplo, Benjamin Schneider y David E. Bowen, *Winning the Service Game*, Boston: Harvard Business School Press, 1995; Leonard L. Berry, *On Great Service: A Framework for Action*, Nueva York: The Free Press, 1995, caps. 8-10.
6. Terri Kabachnick, "The Strategic Role of Human Resources in Service Firms", *Arthur Andersen Retailing Issues Letter*, 11, No. 1 (enero, 1999): 3.
7. Sandra Vandermerwe, *From Tin Soldiers to Russian Dolls*, Oxford, UK: Butterworth-Heinemann, 1993: 82.
8. Richard B. Chase y Robert H. Hayes, "Beefing up Operations in Service Firms", *Sloan Management Review*, 32 (otoño, 1991): 15-26.
9. Claudia H. Deutsch, "Management: Companies Scramble to Fill Shoes at the Top", *nytimes.com*, 1 de noviembre de 2000.
10. John P. Kotter, *What Leaders Really Do*, Boston: Harvard Business School Press, 1999: 10-11.
11. Warren Bennis y Burt Nanus, *Leaders: The Strategies of Taking Charge*, Nueva York: Harper & Row, 1985: 92.
12. Kotter, *What Leaders Really Do*: 10-11.
13. Deborah Blagg y Susan Young, "What Makes a Leader?", *Harvard Business School Bulletin* (febrero, 2001): 31-36.
14. Gary Hamel y C. K. Prahalad, *Competing for the Future*, Boston: Harvard Business School Press, 1994.
15. Leonard L. Berry, Venkatesh Shankar, Janet Turner Parish, Susan Cadwallader y Thomas Dotzel, "Creating New Markets Through Service Innovation", *MIT Sloan Management Review*, 47 (invierno, 2006): 56-63.
16. Veal, por ejemplo, el volumen especial sobre "El liderazgo como servicio" (Celeste Wilderom, editor huésped), *International Journal of Service Industry Management*, 3, No. 2 (1992).
17. Heskett, Sasser y Schlesinger, *The Service Profit Chain*: 236.
18. Berry, *On Great Service*: 9.
19. Leonard L. Berry, *Discovering the Soul of Service*, Nueva York: The Free Press, 1999: 44, 47. Veal también D. Micheal Abrashoff, "Retention Through Redemption", *Harvard Business Review*, 79 (febrero, 2001): 136-141, que ofrece un ejemplo fascinante sobre el liderazgo exitoso en la marina estadounidense.
20. Rakesh Karma, "The Curse of the Superstar CEO", *Harvard Business Review*, 80 (septiembre, 2002): 60-66.
21. Jim Collins, "Level 5 Leadership: The Triumph of Humility and Fierce Resolve", *Harvard Business Review*, 79 (enero, 2001): 66-76.
22. Vandermerwe, *From Tin Soldiers to Russian Dolls*: 129.
23. Rosabeth Moss Kanter, "Leadership and the Psychology of Turnaround", *Harvard Business Review*, 81 (junio, 2003): 58-67.
24. W. Chan Kim y Renee Mauborgne, "Tipping Point Leadership", *Harvard Business Review*, 81 (abril, 2003): 61-69.
25. Thomas J. Peters y Robert H. Waterman, *In Search of Excellence*, Nueva York: Harper & Row, 1982: 122.
26. Christopher Lovelock, "Federal Express: Quality Improvement Program", IMD case, Cranfield, UK: European Case Clearing House, 1990.
27. Esta sección se basa en parte en Benjamin Schneider y David E. Bowen, *Winning the Service Game*, Boston: Harvard Business School Press, 1995; y David E. Bowen, Benjamin Schneider y Sandra S. Kim, "Shaping Service Cultures Through Strategic Human Resource Management", en T. Schwartz y D. Iacobucci, eds., *Handbook of Services Marketing and Management*, Thousand Oaks, CA: Sage, 2000: 439-454.
28. John Hamm, "The Five Messages Leaders Must Manage", *Harvard Business Review*, 84 (mayo, 2006).
29. Daniel Goleman, "Leadership That Gets Results", *Harvard Business Review*, 78 (marzo-abril, 2000): 78-93.
30. Hans Kasper, "Culture and Leadership in Market-Oriented Service Organisations", *European Journal of Marketing*, 36, No. 9/10 (2002): 1047-1057.

Por qué apesta el servicio

DIANE BRADY

La esencia de la administración de las relaciones es que los mejores clientes reciben mayor atención y son motivados a permanecer leales por medio de recompensas y un trato especial. Sin embargo, las estrategias de lealtad que agrupan a los clientes en niveles, con base en la rentabilidad que representan para la empresa, tienen una desventaja. Evidencias de industrias tan diversas como los servicios financieros, los servicios públicos, las telecomunicaciones, las aerolíneas y los hoteles, muestran que los clientes de alto nivel están recibiendo una atención sin precedentes, mientras que quienes gastan menos y usan un servicio con poca frecuencia reciben un trato deficiente, e incluso, son obligados a utilizar opciones de autoservicio. La jerarquización puede parecer lógica, pero plantea algunas desventajas para los comerciantes. La mayoría de los programas únicamente miden el valor presente de un cliente, con base en sus transacciones pasadas, en lugar de medir su valor potencial. Otro aspecto preocupante es que la segmentación del servicio, a partir de abundante información personal, plantea interrogantes sobre la privacidad y sobre lo que constituye un uso apropiado de los datos de los clientes, obtenidos de diversas fuentes.

Las empresas saben qué tan buen cliente es usted y, a menos que sea un gran comprador, prefieren perderlo a tomarse el tiempo necesario para resolver su problema.

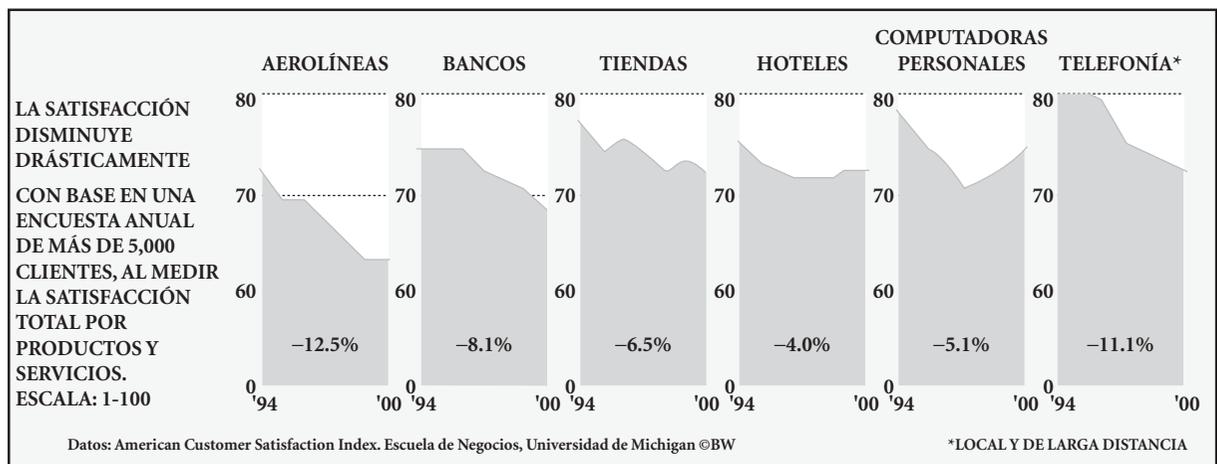
Cuando, hace varios años, Tom Unger de New Haven empezó a utilizar los servicios bancarios de First Union Corp., sabía que no era el mejor de los clientes, pero no sabía cuán prescindible era hasta que en su estado de cuenta empezaron a

aparecer misteriosos cobros de servicios. Entonces llamó al número sin costo del banco y se encontró con un aburrido representante de servicio que no le hizo ningún caso. Luego escribió dos cartas y no recibió respuesta. Una vocera del First Union, Mary Eshet, dice que el banco no discute sobre cuentas individuales, pero señala que el servicio al cliente ha tenido una mejora continua, pero no para Unger, quien finalmente canceló su cuenta. “Ni siquiera tuvieron la cortesía de escuchar mi queja”, afirmó.

Unger debe conocer un mal servicio cuando lo ve, pues trabaja como representante de servicios al cliente en una empresa de electricidad, donde seis personas atienden a sus 350 mejores clientes; otras seis se encargan de los 700 del siguiente nivel y Unger y otro representante se concentran en las necesidades de otros 30,000 consumidores. Al mismo tiempo, los 300,000 clientes residenciales del nivel más bajo reciben la atención de 800 empleados. Unger explica: “No ignoramos a nadie, pero es cierto que nuestros clientes más grandes reciben más atención que los demás”.

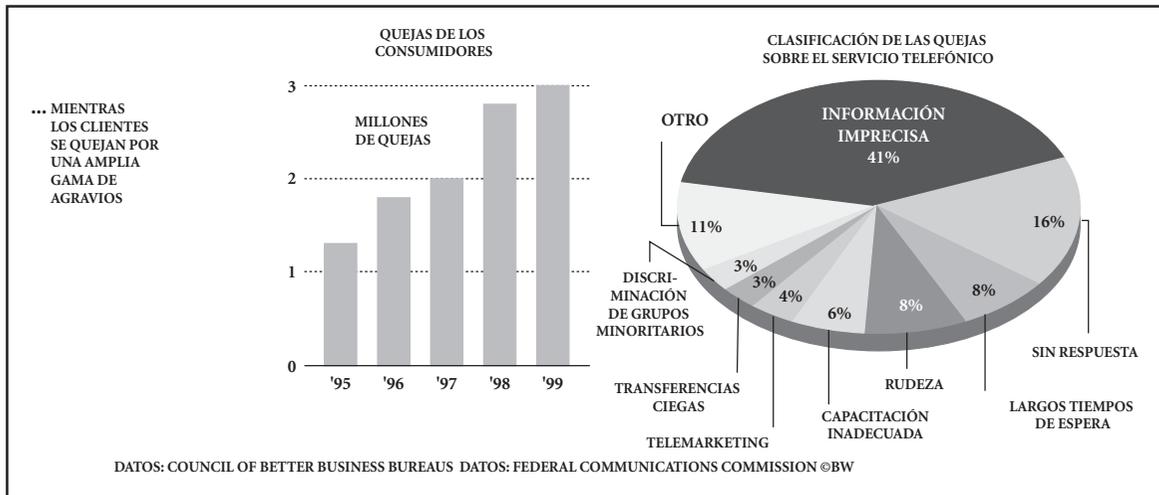
Conforme pasa el tiempo, esa brecha de servicio se hace más grande. Estudios realizados por grupos que van desde el Council of Better Business Bureaus Inc., hasta la Universidad de Michigan, describen claramente lo que los clientes ya saben: cada vez es más difícil conseguir un buen servicio (vea las figuras A y B). Desde los pasajeros cansados en las filas de los aeropuertos, hasta los clientes bancarios atrapados en pesados correos de voz, la mayoría de los consumidores se sienten estrujados por la presión de las corporaciones estadounidenses por obtener ganancias y aumentar su productividad.

Figura A



Diane Brady, “Why Service Stinks”, *Business Week*, 23 de octubre de 2000. Reproducido con permiso.

Figura B



El resultado es un mayor rendimiento para las empresas y mayor frustración para sus clientes menos valiosos. “El tiempo que ellos ahorran no es tiempo que nosotros ahorramos”, afirma Claes Fornell, profesor de la Universidad de Michigan, creador del Índice de Satisfacción (del cliente estadounidense), el cual muestra una marcada disminución en diversas industrias. Fornell señala ligeras mejoras en áreas como los automóviles y las computadoras.

La experiencia de Andrew Chan con Ikea es típica. El artista de Manhattan llevó a su casa una mesa que adquirió en una tienda Ikea de Nueva Jersey, y descubrió que le faltaban todos los tornillos y soportes. Cuando llamó para quejarse, el gigantesco vendedor de muebles al detalle se rehusó a enviar las partes faltantes y le insistió en que pasara a recogerlas él mismo, a pesar de que no tenía automóvil. Según Tom Cox, gerente de servicio al cliente de Ikea North America, tal vez sólo se acercó a las personas incorrectas, pues el procedimiento común consiste en enviar en un par de días los artículos pequeños por correo.

¿NO HAY UN ELEFANTE?

Sin embargo, la vida no es tan difícil para todos. Roy Sharda, un ejecutivo de Internet y guerrero del camino en Chicago, es cliente “platino” de Starwood Hotels & Resorts Worldwide. Cuando planeó pedirle matrimonio a su novia, el Sheraton Agra de Starwood en India logró que tuviera acceso al Taj Mahal después del horario normal, para que pudiera hacerle la pregunta en privado. Starwood también incluyó un carruaje tirado por caballos, flores, una comida personalizada, el mejor servicio en la suite presidencial y una alegre recepción encabezada por el gerente general. Con razón Sharda considera que “fue tratado como un verdadero miembro de la realeza”.

Bienvenido al nuevo *apartheid* de consumidores. Esas largas filas y frustrantes jerarquías telefónicas no siempre son el resultado de empresas a las que simplemente ya no les interesa

agradar al cliente. Cada vez más, las empresas toman la decisión deliberada de prestar a algunas personas un servicio deficiente porque eso es lo que vale su negocio. Llámelo el lado oscuro del auge tecnológico, donde los mercadólogos pueden acumular una montaña de datos que les da una perspectiva casi orwelliana de cada comprador. Según Leonard L. Berry, profesor de marketing en Texas A&M University, los consumidores se han convertido en artículos que se pueden mimar, exprimir o eliminar. Berry observa “una disminución en el nivel de respeto otorgado a los clientes y a sus experiencias”.

Más importante aún, la tecnología está creando un nuevo modelo radical de negocios, que altera toda la dinámica del servicio al cliente. Por primera vez, las empresas pueden medir con exactitud lo que cuesta el servicio a nivel individual y calcular el rendimiento de cada dólar. Asimismo saben exactamente “cuánto negocio” genera una persona, lo que probablemente comprará y cuánto les cuesta responder el teléfono. Esto les permite entregar un nivel de servicio basado en el potencial que tiene cada individuo para producir una ganancia y ni una sola llamada más.

El resultado podría ser una estratificación totalmente nueva de la sociedad de consumo. Es probable que la jerarquía más alta goce de un nivel de atención sin precedentes. Pero aquellos que se ubican debajo de cierto nivel de rentabilidad durante demasiado tiempo podrían ser borrados de las listas de clientes o enfrentar tarifas que terminen sacándolos del escenario. Hace algunos años, GE Capital decidió cobrar \$25 anuales a los tarjetahabientes de GE Rewards MasterCard que no acumularon al menos esa cantidad en intereses anuales. El mensaje era claro: quienes paguen cada mes sus facturas completas no serán enviados al nivel más bajo. Desde entonces, GE vendió su negocio de tarjetas de crédito a First USA. Otras empresas cobran cuotas adicionales por servicios tales como envíos y reparaciones o están reduciendo el personal de servicio en tiendas y centros de atención telefónica.

En lugar de ofrecer un mejor servicio a todos, las compañías podrían colocar a la gente en la punta de la fila por una

cuota. "Ha habido un cambio fundamental en la manera en que las empresas evalúan el valor del cliente y aplican sus recursos", afirma Richard G. Barlow, consultor de marketing de Cincinnati. Además, este autor argumenta que con más frecuencia los gerentes tratan a los mejores clientes con guantes de seda, pero lanzan a las masas "dentro de un laberinto de servicios al cliente de bajo costo, donde, si se quejan, uno simplemente se acostumbra".

Las empresas siempre han sabido que algunas personas no son redituables. Ravi Dhar, profesor asociado de la Universidad de Yale, cita la vieja regla de que el 80 por ciento de las ganancias proviene del 20 por ciento de los clientes y comenta que "el resto te molesta, te llama y no añade muchas utilidades". Pero la tecnología cambió todo. Para empezar, ahora es mucho más fácil hacer un seguimiento y medir las transacciones individuales en diferentes negocios. En segundo lugar, Internet también ha abierto nuevas opciones. Ahora la gente puede atenderse a sí misma y a su conveniencia a un costo mínimo, pero debe aceptar poco o ningún contacto humano a cambio. Estos enormes ahorros en los costos de servicio han sido irresistibles para los mercadólogos, quienes hacen todo lo posible para lograr que sus clientes, especialmente los que producen márgenes bajos, utilicen el autoservicio.

LA ÉLITE DE CARGA FRONTAL

Ya ha pasado mucho tiempo desde los días en que el cliente era el rey. En el nuevo milenio, lleno de datos, cuando un cliente quiere devolver algún bien, el personal de ventas se apresura a hacerle preguntas mientras le da la mano para saludarlo. Y ya no desea saber de él nuevamente a menos que valga la pena el esfuerzo. La manera en que se define la jerarquía más alta puede variar mucho en cada industria. Las aerolíneas y los hoteles adoran a los clientes que adquieren las mejores ofertas una y otra vez. Las instituciones financieras, por otro lado, prefieren a los compradores diarios y a los adictos al plástico que pagan altos intereses porque sólo liquidan la cantidad mínima de sus saldos en las tarjetas de crédito.

Casi todos lo hacen (vea la tabla A). Los clientes Signature de alto nivel de Charles Schwab Corp., que arrancan con al menos \$100,000 en valores o que hacen transacciones dos veces al año, nunca esperan más de 15 segundos para que su llamada sea atendida, mientras que otros pueden esperar 10 minutos o más. En Sears, Roebuck & Co., los clientes que gastan más dinero en la tarjeta de crédito de la empresa pueden elegir un horario de dos horas para llamadas de reparación, mientras que los clientes regulares tienen un horario de cuatro horas. Maytag Corp. proporciona un mejor servicio a quienes compran productos costosos, como sus lavadoras de carga frontal Neptune, que cuestan alrededor de \$1,000, el doble del costo de una lavadora de carga superior. Este grupo obtiene un dedicado personal de "expertos de producto", un número gratuito exclusivo y un rápido servicio de reparación. Cuando la gente paga tales cantidades, "no sólo desea más servicios, sino que los merecen", afirma Dale Reeder, gerente general de servicio al cliente de Maytag.

Desde luego, mientras algunas empresas se regodean de la creciente atención que brindan a sus mejores clientes, la mayoría detesta admitir que cada vez tienen menos clientes de menor nivel. Ge Capital no quiso hablar. Sprint Corp. y WorldCom Inc. rechazaron varias veces las solicitudes de hablar sobre las divisiones del servicio. De manera extraoficial, un funcionario de una empresa explica que a los clientes no les gusta saber que son tratados de forma diferente.

Evidentemente, alejar a los clientes que gastan poco no genera mucha presión positiva para las empresas. Vea el caso de AT&T, que recientemente accedió a eliminar sus cargos por uso mínimo a los 28 millones de clientes residenciales en su plan básico de menor nivel, muchos de los cuales no hacen llamadas suficientes para generar ganancias. "A muchas personas no les importa que una empresa gane dinero", comenta Howard E. McNally, vicepresidente senior de AT&T, quien también argumenta que los legisladores y el público aún tratan a la compañía como un proveedor de último recurso. Actualmente, AT&T busca elevar sus ganancias al ofrecer a sus mejores clientes ventajas que van desde mejores tarifas hasta canales de cable gratuitos.

Tabla A ¿Cómo se puede quedar atorado?

Vuelos

¿Se canceló su vuelo? No hay problema. Si tiene un alto nivel evitará las filas, recibirá un boleto para el siguiente vuelo y será conducido a la cabina de primera clase.

Facturación

Quienes gastan mucho dinero pueden esperar descuentos especiales, ofertas promocionales y otras ventajas cuando abren sus facturas. El resto recibirá tarifas más altas, un servicio básico y una máquina para responder sus preguntas.

Servicios bancarios

No hay nada como una gran cuenta bancaria para lograr que atiendan sus quejas y eliminen los cargos de servicio. Preséntese como un perdedor y su habilidad para negociar se desvanece.

Hospedaje

Otro día, otra mejora para los huéspedes frecuentes. Beba champaña antes de que el chef prepare su comida. ¿Huésped de primera vez? Lo sentimos mucho. Su habitación está en el tercer piso a la izquierda.

Ventas al detalle

Bienvenido a una presentación nocturna para los mejores clientes, donde abundan los grandes descuentos y el personal está al pendiente de cada una de sus necesidades. Afuera, en los pasillos, de vuelta al autoservicio.

LOS “LLAMADORES” SERIALES

¿Esta división de servicios es justa? Eso depende de su punto de vista. En una época en que los costos de mano de obra están aumentando mientras que los precios están bajo presión, las empresas estadounidenses insisten en que simplemente no pueden gastar mucho dinero en dar a cada cliente el servicio activo de antes (vea la tabla B). Adrian J. Slywotzky, socio de Mercer Management Consulting Inc., estima que, durante la última década, los márgenes brutos en muchas industrias han disminuido en promedio de 5 a 10 puntos porcentuales debido a la competencia. Slywotzky afirma que “los clientes eran más redituables hace 10 años, y se están volviendo más heterogéneos que homogéneos” en la forma en que desean los servicios.

La nueva capacidad para segmentar a los clientes en categorías aún más finas no debe ser una mala noticia para los consumidores. En muchos casos, el intercambio en los servicios significa precios más bajos. Susanne D. Lyons, directora de marketing en Charles Schwab, señala que la comisión que se cobra por las transacciones de valores de Schwab ha disminuido dos terceras partes durante los últimos cinco años. Al mismo tiempo, los costos de Schwab varían desde unos cuantos centavos por transacciones en Internet hasta varios dólares por interacciones en vivo. Además, las empresas señalan que están entregando una gama mucho más amplia de productos y servicios que antes, así como más formas de manejar las transacciones. Por ejemplo, gracias a Internet, los consumidores cuentan con mejores herramientas para atenderse cómodamente a sí mismos.

Considere una empresa como Fidelity Investments, que no sólo tiene un menú abrumador de opciones de fondos, sino que también permite que la gente investigue y manipule sus cuentas sin un intermediario. Hace 10 años, la empresa tuvo 97,000 llamadas durante un día, de las cuales la mitad fueron automatizadas. En la actualidad recibe alrededor de 550,000 visitas diarias a su página de Internet y más de 700,000 llamadas, de las cuales tres cuartas partes son dirigidas a sistemas

automáticos que le cuestan a la empresa menos de un dólar cada una, incluyendo costos de desarrollo e investigación. El resto son manejadas por seres humanos, con un costo de alrededor de \$13 por llamada. Esa es la razón por la que el año pasado Fidelity contactó a 25,000 clientes “seriales” de alto costo y les dijo que debían utilizar la página web o hacer llamadas automáticas para obtener información de cuentas y de precios. Cada nombre fue marcado y enviado a un representante especial que dirigía nuevamente a los clientes a servicios automáticos y les explicaba la manera de utilizarlos. “Si todos nuestros clientes eligieran ser atendidos por representantes en vivo, el costo sería prohibitivo”, afirma un vocero de Fidelity.

¿CON DERECHO?

La segmentación es una forma eficiente de administrar esos costos. Bass Hotels & Resorts, dueños de marcas como Holiday Inn e Inter-Continental Hotels, sabe tanto acerca de las tasas de respuesta individual a sus promociones, que ya no se molesta en enviar ofertas a quienes no respondieron en el pasado. El resultado: una disminución del 50 por ciento en los costos de correo, pero un incremento del 20 por ciento en las tasas de respuesta. “Conforme la información se vuelve más sofisticada, toda el área de servicio al cliente se vuelve más compleja”, afirma el director de marketing, Ravi Saligram.

Los propios consumidores han votado en contra de un servicio de alta calidad al preferir cada vez más el precio, la posibilidad de escoger y la comodidad por sobre todo lo demás. Y no es que la comodidad siempre justifique un mal servicio (revise Priceline.com Inc., el reciente sitio de autoservicio que permite que los clientes establezcan su propio precio para boletos de avión, hoteles y otros bienes). Muchos usuarios no entendieron completamente los intercambios, como el hecho de ser obligado a pernoctar entre los vuelos, aceptar cualquier marca que se les ofreciera y renunciar al derecho de cualquier reembolso. Y, según los críticos, cuando las cosas salían

Tabla B “Lo sentimos, todos nuestros agentes están ocupados con clientes más valiosos”

Las empresas ahora son más sofisticadas al determinar si vale la pena mimar a un cliente o si sólo dejan que el teléfono suene. He aquí algunas de sus técnicas:

Codificar

Algunas empresas califican a sus clientes dependiendo de qué tan redituable es su negocio. Asignan a cada cuenta un código, con instrucciones para que el personal de servicios sepa qué trato debe dar a cada categoría.

Canalizar

Según el código de los clientes, los centros de atención telefónica los canalizan a diferentes filas. A los clientes que gastan más se les envía con “solucionadores” de problemas de alto nivel. Es probable que otros ni siquiera hablen con una persona en vivo.

Centrar

A los clientes elegidos se les perdonan ciertas cuotas, además de que reciben descuentos ocultos con base en el valor de su negocio. Es probable que los clientes menos valiosos ni siquiera conozcan la existencia de esas promociones.

Compartir

Las empresas venden a personas externas los datos sobre la historia de las transacciones de sus clientes. Es probable que usted ya esté clasificado antes de entrar a una compañía, porque su potencial de compras ya ha sido medido.

Tabla C Pasar la prueba: cómo obtener un mejor servicio

Consolide sus actividades

Pocas cosas, como gastar mucho en un lugar, elevan el estatus y recortan costos. Busque paquetes y programas que recompensen su comportamiento leal.

Proteja su privacidad

Evite las encuestas y tenga cuidado al dar información sobre tarjetas de crédito y número del seguro social. Mientras menos sepan sobre usted las empresas, menos lo encasillarán.

Evite las filas telefónicas

Si desea ponerse en contacto con un ser humano, no admita que lo dejen esperando en un teléfono de tonos. O bien, elija las opciones que tienen menos probabilidades de ser manejadas automáticamente.

Defiéndase

Si considera que ha recibido un mal trato, quejese. Asegúrese de que la gerencia sepa lo que representa su negocio y que está dispuesto a recurrir a otra empresa.

mal, no había nadie que los ayudara. El resultado: una gran cantidad de quejas que ha originado al menos una investigación estatal. Priceline.com responde que está remodelando su sitio web y haciendo mayores esfuerzos para mejorar el servicio al cliente. Muchos consumidores se rehúsan a pagar más por el servicio, pero evidentemente se desaniman cuando lo pierden. “La gente ahora tiene más expectativas que hace dos o tres años, porque tenemos toda esta información a la mano”, comenta David Daniels, analista de Jupiter Communications Inc.

De hecho, los mercadólogos señalan lo que llaman una creciente cultura del derecho, donde los consumidores son mucho más demandantes con respecto a obtener lo que desean. Una razón es el incremento de opciones, que van desde cientos de canales de cable hasta nuevas empresas que surgen de industrias sin control gubernamental, como líneas aéreas y compañías de telecomunicaciones. Al mismo tiempo, años de programas de recompensas, como los de millas para viajeros frecuentes, han contribuido a la nueva mentalidad. Quienes saben lo que valen, esperan privilegios especiales que lo reflejen. Según Bonnie S. Reitz, vicepresidente senior de marketing, ventas y distribución en Continental Airlines Inc., “en la actualidad tenemos a un consumidor muy educado e informado y con mayor experiencia”.

En el caso de los clientes que gastan más, toda esta tecnología permite que las empresas aparenten una gran intimidad. Los mercadólogos pueden saber su nombre, sus hábitos de gastos e incluso detalles de su vida personal. Centura Bank Inc. de Raleigh, N. C. clasifica a sus 2 millones de clientes en una escala de rentabilidad del 1 al 5. Aquellos que gastan mucho dinero reciben llamadas de representantes de servicio varias veces al año para lo que la contralora Terry Earley denomina “una plática amistosa”, e incluso una llamada anual del director general para desearles felices vacaciones. No nos sorprende que la deserción en este grupo haya disminuido en un 50 por ciento desde 1996, mientras que el porcentaje de clientes no redituables ha bajado del 27 al 21 por ciento. Incluso en la jerarquía más baja, las compañías insisten en que gracias a este intenso enfoque en los datos, el servicio es mejor que nunca. Para empezar, es más personalizado y, mientras los ejecutivos admiten que favorecen el autoservicio en lugar de la atención del personal, afirman que generalmente es pre-

ferible este último. Después de todo, muchos clientes bancarios optan por utilizar cajeros automáticos en lugar de formarse en las filas de su sucursal local. American Airlines Inc., desde hace dos décadas pionero de la segmentación de clientes con su programa de lealtad, afirma que no ignora a los ocupantes de los asientos más baratos, pues recientemente hizo cambios para añadir más espacio a la clase económica. Elizabeth S. Crandall, directora administrativa de marketing personalizado, asegura que “simplemente estamos dedicando más energía a recompensar a nuestros mejores clientes”.

EL HOMBRE MARCADO

Esta segmentación de las ventas, del marketing y del servicio, basado en una gran cantidad de información personal, plantea algunas preguntas inquietantes acerca de la privacidad, porque amenazan con convertirse en una forma personal intensiva de “marca de límites”, la polémica práctica de identificar y evitar vecindarios o personas no redituables. A diferencia de los programas tradicionales de lealtad, las jerarquías no sólo son altamente individualizadas, sino que a menudo son invisibles. Usted no sabe cuándo lo están enviando a una fila telefónica o a una promoción diferente de ventas. Usted no conoce los beneficios que no está recibiendo; no se da cuenta de que su poder para negociar con todo tipo de personas, desde agentes de acceso hasta empleados bancarios, está predeterminado por el código que aparece junto su nombre en la pantalla de una computadora.

Cuando se abre la cortina en este tipo de jerarquías sofisticadas se pueden encontrar algunos usos de información sobre el cliente que son francamente perturbadores. Steve Reed, ejecutivo de ventas de West Coast, se sintió horrorizado cuando un agente de ventas de boletos de United Airlines Inc. le dijo: “Wow, usted no le cae bien a alguien”. El agente no sólo tenía acceso a la información de su cuenta Premier Executive, sino que también tenía una nota desagradable sobre una discusión que tuvo con un agente de acceso en San Francisco varios meses atrás. En retrospectiva, dice que ahora se explica por qué el personal se mostraba menos amable después del incidente. Ahora, Reed se rehúsa a dar más información que su nombre por temor a “ser codificado y

marcado para tener repercusiones". Joe Hopkins, vocero de United, afirma que este tipo de notas les da a los agentes una imagen más completa de los pasajeros. "No siempre se trata de información negativa", dice Hopkins, y añade que la práctica es común en toda esa industria.

Las personas que no alcanzan el nivel más alto no tienen idea de los beneficios que obtienen quienes gastan mucho. American Express Co. tiene el nuevo servicio Centurion, que les promete a sus clientes conseguir cualquier cosa, de cualquier parte del mundo. Al programa, que cuesta \$1,000 anuales, sólo se tiene acceso por medio de una invitación. "Vemos mucha gente que valora el servicio más que el precio", afirma Alfred F. Kelly Jr., presidente del grupo AmEx para servicios a consumidores y pequeños negocios. Dean Burri, un ejecutivo de seguros de Rock Hill (S.C.), descubrió cómo vive la otra mitad cuando se sumó a sus filas. Una vez que se convirtió en cliente de platino de Starwood Hotels, parecía que no había nada que el operador del hotel no hiciera por él. Cuando el hotel Four Points de Lubbock, Texas, estaba completamente lleno debido a un curso de orientación para los estudiantes de primer año del Texas Tech en agosto, rechazó a un huésped de jerarquía menor para conseguirle a Burri una habitación en el último minuto. Starwood asegura que eso es parte de la política platino y precisa que los clientes rechazados se colocan en otro lado y se les compensa por las molestias. Según Burri, con el estatus adecuado "obtienés un trato completamente diferente".

Las distinciones entre los niveles de los clientes se están volviendo aún más finas. Continental Airlines Inc. ha empezado a introducir un Sistema de Información al Cliente, donde cada uno de esos 43,000 agentes de acceso, reservación y servicio conocerá de manera inmediata la historia y el valor de cada usuario. Un programa llamado "inteligente" no sólo separa los datos de acuerdo con el estatus, sino que también sugiere soluciones y privilegios, desde cupones automáticos por retrasos en el servicio hasta servicios mejorados, lo que le proporciona a la compañía una mayor consistencia en el comportamiento del personal y en la prestación del servicio. La tecnología incluso permitirá que el personal de Continental observe detalles acerca de las preferencias de los mejores clientes, para que la aerolínea les ofrezca servicios adicionales. Como señala el vicepresidente Reitz: "Incluso sabemos si se colocan su antifaz y se duermen". Este tipo de jerarquización es redituable. Gracias a su énfasis en los clientes de alto nivel, ahora alrededor del 47 por ciento de los consumidores de Continental pagan costos más altos y tarifas sin restricciones un 38 por ciento más elevadas que en 1995.

En otros campos la selectividad es más sutil. En el All First Bank de Baltimore, sólo aquellos calificados como mejores clientes tienen la opción de elegir un icono de Internet que los conduce a un agente de servicio en vivo para una conversación telefónica. El resto nunca lo ve. Al mismo tiempo, First Union codifica a sus clientes de tarjetas de crédito con pequeños cuadros de colores que destellan cuando los representantes de servicios activan una cuenta en la pantalla de su computadora. El verde significa que es un cliente redituable y que se le deben conceder dispensas o darle un tratamiento de guante blanco. Los rojos son los perdedores, que casi no tienen poder de negociación, y los amarillos representan una categoría dis-

crecional que se encuentra entre las otras dos. "La información ayuda a nuestro personal a tomar decisiones sobre tarifas y tasas", explica Mary Eshet, vocera de First Union.

Los bancos se sienten especialmente motivados a seguir este tipo de pasos porque tienen una de las brechas más amplias en la redituabilidad. Market Line Associates, una empresa de consultoría financiera de Atlanta, estima que el 20 por ciento de los mejores clientes de un banco comercial típico genera hasta seis veces el monto de su costo en utilidades, mientras que la quinta parte más baja cuesta de tres a cuatro veces más de lo que le reditúa a una empresa. Gartner Group Inc. descubrió recientemente que, entre los bancos con depósitos de más de 4 mil millones de dólares, el 68 por ciento está segmentando a sus clientes de acuerdo con las utilidades que generan, mientras muchos otros ya planean hacerlo.

Sin embargo, la jerarquización representa algunas desventajas para los mercadólogos. Por un lado, la mayoría de los programas no logra medir el valor potencial de un cliente. La mayor parte de las empresas sólo pueden medir transacciones previas y para otras resulta difícil combinar información de diferentes unidades de negocios. El problema, desde luego, es que lo que una persona gasta hoy, no siempre es un buen pronóstico de lo que gastará mañana. Las situaciones de la vida y los hábitos de gastos pueden cambiar. En algunos casos, la baja actividad puede ser el resultado directo de la insatisfacción del cliente con las ofertas actuales. "Debemos tener cuidado de no hacer juicios con base en la forma en que una persona interactúa con nosotros", advierte Steven P. Young, vicepresidente del cuidado del cliente internacional en el grupo de productos de consumo Compaq-Computer Corp. "Es posible que no refleje sus intenciones o comportamiento futuro".

¿PAGAR POR NO ESPERAR?

En la actualidad, las compañías innovadoras están luchando por utilizar su mina de información para elevar a los clientes en la cadena del valor, en lugar de permitir que se vayan. Capital One Financial Corp. de Fall Church, Virginia, es un reconocido maestro de la jerarquización, que ofrece más de 6,000 tarjetas de crédito y hasta 20,000 permutas de otros productos, que van desde tarjetas telefónicas hasta seguros. Ese rango permite que la empresa contacte a los clientes con alguien que tiene la experiencia apropiada. "Consideramos cada contacto como la oportunidad de convertir a un cliente no redituable en uno redituable o convertir a un cliente redituable en uno más redituable", afirma Marge Connelly, vicepresidente senior de operaciones de tarjetas domésticas.

Por lo tanto, en el futuro la separación del servicio podría volverse mucho más transparente. El intercambio entre el precio y el servicio podría ser explícito y los clientes serán capaces de elegir en qué punto de ese continuo desean estar. En esencia, el servicio al cliente se convertirá en otro producto en venta. Walker Digital, el laboratorio de investigación dirigido por el fundador de priceline.com, Jay S. Walker, ha patentado una "fila (de llamadas telefónicas) basada en el valor", que permite a las compañías darles prioridad de acuerdo con lo que cada persona paga. Tal como lo plantea Vikas

CÓMO MEJORAR SU PERFIL

Incluso si usted no es un gran gastador, hay formas de mejorar su posición en las empresas para pedir un mejor servicio. La clave consiste en reconocer que sus hábitos de compra, historia de pagos y cualquier información que proporcione voluntariamente pueden ser utilizados en su contra. Lo que es más, si usted cree que está clasificado en una jerarquía baja, hay formas de recibir el reconocimiento que siente que merece.

El primer paso para combatir la segmentación consiste en ser precavido con la información que ofrece, especialmente si tiene pocas probabilidades de elevar su estatus. No responda encuestas, no llene formas para sorteos ni solicitudes si no se siente cómodo con la forma en que esa información podría utilizarse. Sea cauteloso cuando una empresa pregunta si puede notificarle de otros productos y servicios. Un sí podría permitirles vender datos que usted no desea que sean distribuidos.

Encasillamiento

La Consumers Union (CU) indica que es innecesario responder encuestas con tarjetas de garantía. Sólo envíe una prueba de compra con su nombre y dirección. "La protección de su privacidad es una herramienta importante para evitar ser encasillado como un individuo indeseable", comenta Gene Kimmelman, codirector en Washington de la CU. Es igual de importante reconocer el tipo de información que las empresas están buscando. Si usted no vive en una zona de lujo, considere utilizar la dirección de su oficina para la correspondencia. Sea optimista cuando estime su ingreso o sus gastos. Mientras mejor se vean los números, mejor trato recibirá.

No obstante, es difícil evitar compartir su información personal, especialmente cuando las compañías están recopilando datos sobre el negocio que hacen con usted. Un aspecto crítico para todos los consumidores es un registro de pagos. Donna Fluss, vicepresidenta de los consultores en tecnología de Gartner Group Inc., aconseja verificar su

historial crediticio por lo menos una vez al año para revisar si no existen derechos de retención o errores. "Usted podría descubrir que tiene registrado un pago faltante que creyó haber hecho a tiempo", afirma Fluss. Las tres principales oficinas de reportes, Experian, Trans Union y Equifax, cobran una pequeña cuota por darle una copia de su historial crediticio. Sin embargo, si recientemente le han negado un crédito, un empleo o un seguro, las tres empresas le darán gratis el reporte. La oficina más grande es Equifax, que cuenta con datos de 190 millones de estadounidenses, pero es probable que las tres tengan registros ligeramente diferentes, dependiendo de quién les dé los reportes.

El hecho de tener muchas tarjetas de crédito puede ser un error, especialmente si se trata de la variedad más barata que se ofrece con frecuencia a los candidatos menos deseables. Si las tiene, no sólo pueden agotar el crédito que podría necesitar para otras actividades, sino que también es poco probable que lo eleven a una categoría mayor. También se debe evitar el uso de la tarjeta o cuenta del cónyuge, pues le quita la oportunidad de construir su propio historial crediticio. Si hay un error en su cuenta, reclámelo.

Los profesionales no recomiendan tácticas para eludir el laberinto de servicios. Un representante de los consumidores comenta que al llamar a un centro de servicios es mejor no teclear su número de cuenta si es un cliente de valor bajo. ¿Cuál es la razón? Sin la identificación apropiada, debe contestar una persona en la línea, asegura. Además recomienda que "finja que está llamando de un teléfono público". Otra táctica podría ser teclear el cero o elegir una opción que tenga probabilidades de proporcionar una atención inmediata.

Al final, la resistencia puede fracasar y quizás la mejor estrategia para combatir el sistema sea unirse a él. Haga sus compras en la mejor empresa y trate de consolidar ahí su negocio. En estos días, la mejor forma de asegurarse un buen servicio consiste en hacerse ver como un cliente de alto valor y sin problemas de dinero.

Kapoor, director general de Walker Digital, los clientes pueden decir: "Yo no quiero esperar en la fila. Pagaré para reducir mi tiempo de espera".

Para los clientes, no obstante, la realidad es que el servicio tal como lo hemos conocido ha cambiado para siempre. Como señala Roger S. Siboni, director ejecutivo de servicio al cliente del proveedor de software E. piphany Inc., no todos los clientes son iguales.

"Uno desea retener por completo a algunos y lanzar pétalos de rosa a sus pies", afirma Siboni. "Otros nunca serán rentables". Equipadas con datos detallados sobre quién es quién, las compañías están aprendiendo que financieramente es lógico atender a las personas con base en su valor. El resto se pueden servir a sí mismos o simplemente irse.

Creación de nuevos mercados a través de la innovación de servicios

LEONARD L. BERRY, VENKATESH SHANKAR,
JANET TURNER PARISH, SUSAN CADWALLADER
Y THOMAS DOTZEL

Muchas empresas hacen mejoras incrementales a sus ofertas de servicio, pero pocas logran crear servicios innovadores que generen nuevos mercados o den otra forma a los ya existentes. Para moverse en esa dirección, los ejecutivos deben comprender los diferentes tipos de innovaciones de servicios que crean mercados, así como los nueve factores que permiten esas innovaciones.

Durante décadas, la importancia de los servicios en la economía global ha aumentado de manera continua, mientras que la de los bienes ha disminuido. De hecho, en la actualidad dominan los servicios, porque representan alrededor del 70 por ciento de la producción y empleos agregados en los países pertenecientes a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), y contribuyen aproximadamente en un 75 por ciento al PIB de Estados Unidos.¹ Por lo tanto, es natural que las empresas constantemente busquen brindar mejores servicios, sin importar si forman parte de un negocio de servicios “puro” o de una industria de manufactura que debe confiar cada vez más en sus operaciones de servicios para tener utilidades continuas.

No obstante, la mayoría de las mejoras en las actividades de servicio son incrementales. Las tiendas permanecen abiertas más tiempo, los fabricantes de productos establecen páginas web con funciones de comercio electrónico; las aerolíneas, los casinos y las cadenas de supermercados mejoran con tarjetas los programas de lealtad. Esas mejoras son útiles y muy necesarias, pero son limitadas con respecto a los rendimientos que producen. Sólo en raras ocasiones una empresa desarrolla un servicio que crea un mercado completamente nuevo o le da otra forma a un mercado en el que la empresa disfruta de ganancias inesperadas durante largo tiempo.

Una compañía que lo logró es Enterprise Rent-a-Car Company, la cual ha tenido un éxito sorprendente: en una industria que fue encabezada durante mucho tiempo por Hertz Corp. y Avis Rent-a-Car System Inc., explotó una idea nueva para superarlas. Fundada por Jack Taylor, en ST. Louis en 1957, como un negocio de alquiler de automóviles, en 1962 Enterprise añadió una división de arrendamiento, cuando los clientes de Taylor empezaron a decirle que con frecuencia necesitaban un automóvil cuando el suyo estaba en reparación. Mientras que otras compañías de renta de automóviles atendían a viajeros en aeropuertos, Enterprise se enfocó en los clientes locales que necesitaban temporalmente un vehículo de reemplazo. Esta estrategia requirió que Enterprise ubicara sus oficinas cerca de la casa y el trabajo de la personas, y motivó a la com-

pañía a desarrollar innovaciones como su servicio “Nosotros lo recogemos”. En la actualidad, las utilidades de Enterprise rebasan los 8 mil millones de dólares y la empresa posee la flotilla más grande y el mayor número de locales de renta en Estados Unidos.² El 90 por ciento de la población estadounidense vive a no más de 15 millas de distancia de una sucursal de Enterprise.³

En efecto, la innovadora perspectiva de Enterprise creó un mercado de renta de automóviles, de la misma forma que FedEx Corp. redefinió el mercado de la mensajería. Ambas empresas ejemplifican la “innovación de servicios que crea mercados”, lo que nosotros definimos como un ideal para una mejora del desempeño y que los clientes perciben como la oferta de un nuevo beneficio lo suficientemente atractiva para afectar de manera drástica su comportamiento, al igual que el comportamiento de las empresas competidoras.

La innovación de servicios que crea mercados promete un mayor potencial que las ofertas de servicios de imitación o con una mejora incremental. Por ejemplo, considere que los creadores del mercado Google (incorporado en 1998) y eBay Inc. (fundado en 1996) tienen capitales de mercado de aproximadamente 110 mil millones y 60 mil millones de dólares, respectivamente, lo que los coloca en las primeras filas de las empresas estadounidenses.

La innovación de servicios difiere de la innovación de productos de varias maneras importantes. En primer lugar, en el caso de los servicios interactivos con un uso intenso de mano de obra, los propios proveedores (el personal que entrega el servicio) forman parte de la experiencia del cliente y, por lo tanto, de la innovación. En segundo lugar, los servicios que requieren la presencia física del cliente necesitan una capacidad “local” de opción descentralizada (los clientes sólo conducirán a un restaurante para comer, no importa lo innovador que sea). En tercer lugar, los innovadores de servicios por lo general no cuentan con un producto tangible con una marca.

Durante el año pasado realizamos una investigación sobre la innovación de servicios y desarrollamos una matriz que ofrece una forma diferente de pensar estratégicamente acerca de las innovaciones que pueden crear nuevos mercados. Nuestra investigación nos ha ayudado a entender mejor las diferencias entre la innovación de servicios y la innovación de productos y a visualizar los impulsores centrales del éxito en el esfuerzo de innovación de un servicio. Los ejecutivos que logren entender estos aspectos estarán mejor preparados para dirigir iniciativas eficaces en la innovación de servicios (vea “Acerca de la investigación”).

Leonard L. Berry, Venkatesh Shankar, Janet Turner Parish, Susan Cadwallader y Thomas Dotzel, “Creating New Markets Through Service Innovation”, *MIT Sloan Management Review*, 47, No. 2 (invierno, 2006): 56-63. Copyright © Massachusetts Institute of Technology, 2006. Todos los derechos reservados.

ACERCA DE LA INVESTIGACIÓN

Nuestra investigación incluyó varios pasos que abarcaron un año. Primero desarrollamos y refinamos una definición práctica de las innovaciones de servicio que crean mercados. Luego, con base en revisiones de materiales publicados, elaboramos una lista de servicios que crean mercados completamente nuevos. A partir de la literatura sobre la administración del servicio, desarrollamos una matriz para clasificar las innovaciones de servicio que crean mercados. Después analizamos cada innovación para responder preguntas tales como: ¿cuál necesidad cubrió?, ¿cuáles factores contribuyeron a su desempeño? Nuestras fuentes incluyeron libros, artículos, reportes anuales, páginas de

Internet y entrevistas con ejecutivos de empresas. También identificamos varias innovaciones de productos creadoras de mercados y reunimos de forma similar la información sobre estas innovaciones. Posteriormente comparamos nuestros análisis de ambos tipos de innovaciones que crean mercados y elaboramos una lista de impulsores del éxito para cada una. Por último, presentamos nuestros análisis, resultados y descubrimientos a varios académicos y ejecutivos involucrados en la administración de servicios y en la administración de innovaciones e hicimos ajustes a partir de su retroalimentación.

CREACIÓN DE UNA TAXONOMÍA DE INNOVACIONES DE SERVICIO

Las innovaciones de servicio que crean nuevos mercados se dividen en dos dimensiones principales: el tipo de beneficio ofrecido y el grado de “separabilidad” del servicio. En la primera dimensión, los negocios pueden innovar al ofrecer un nuevo e importante beneficio básico o un nuevo beneficio de entrega que revoluciona el acceso que tienen los clientes al beneficio básico. Por ejemplo, Cirque du Soleil creó un nuevo mercado para el entretenimiento en vivo, un beneficio básico, al ofrecer un espectáculo que no es un circo ni una actuación de baile, sino un híbrido de ambos.⁴ Los espectáculos únicos son un éxito fenomenal, pues venden el 97 por ciento de los asientos disponibles.⁵ Sin embargo, la entrega del servicio es estándar: los clientes compran boletos de antemano y ven el espectáculo en un teatro. Por el contrario, la Universidad de Phoenix Inc. permite que los estudiantes reciban un beneficio básico establecido, un título universitario, por medio de un nuevo sistema de entrega: Internet. En unos cuantos años esta universidad se ha convertido en la institución de educación superior más grande de Estados Unidos.

La segunda dimensión se refiere a si el servicio debe ser producido y consumido simultáneamente. Por tradición, el cuidado de la salud se ha considerado un servicio “inseparable”: el médico debe estar en el consultorio con el paciente. Aunque la mayoría de los pacientes siguen asistiendo a una clínica u hospital cuando necesitan atender su salud, la entrega de una atención “separable” va en aumento. Los médicos y las enfermeras pueden aconsejar a los pacientes por medio de correos electrónicos privados y protegidos o por correos de voz, e incluso supervisar la salud de los pacientes a través de la telemedicina.⁶ La tecnología ha transformado muchos servicios que antes eran inseparables, en servicios que pueden consumirse en cualquier momento o lugar. Los clientes que desean planear un viaje ya no tienen que ver el reloj para verificar si la agencia de viajes local continúa abierta.

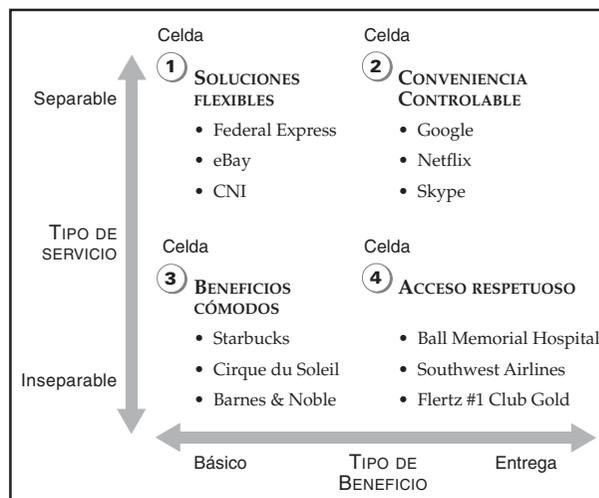
Al combinar las dimensiones de separación y tipo de beneficio se crea una matriz de 2 x 2, que ayuda a que los gerentes vean si sus empresas son adecuadas y la manera en que deben buscar innovaciones. (Vea “Los cuatro tipos de innovaciones de servicio que crean mercados”). Por ejemplo, ejecutivos de IBM Corp., quienes han identificado la ciencia de los servicios como la siguiente frontera después de las ciencias de informá-

tica y de información, consideran que pueden utilizar este tipo de matriz para facilitar el pensamiento estratégico sobre la innovación de servicios que crean mercados. Al igual que muchas grandes compañías en la actualidad, IBM está apostando en nuevos servicios para su crecimiento futuro.

Cada celda de la matriz ofrece una manera de imaginar un método específico para innovaciones de servicios que crean mercados, y a los gerentes les sirve para identificar la celda en que desean innovar y para entender la dinámica de la celda y los puntos de apalancamiento. Si no logran hacerlo, pierden oportunidades de crecimiento. Considere la transformación que hizo Amazon.com Inc. en el mercado en línea para la venta de libros, un servicio separable altamente innovador. Un análisis de la matriz en 1999 podría haber tentado a la administración de Amazon, que contaba con un importante capital, a que tratara de adquirir la cadena de librerías Borders de Borders Group Inc., que en esa época sólo tenía una mínima presencia

Los cuatro tipos de innovaciones de servicio que crean mercados

Esas innovaciones se pueden clasificar en dos dimensiones: **1.** si ofrecen un nuevo beneficio básico o una nueva forma de entregar un beneficio básico, y **2.** si el servicio debe consumirse en el lugar y en el momento en que se produce o si es posible consumirlo separado de su producción.



en línea. Al combinar “ventas en línea y ventas tradicionales”, Amazon podría haber extendido su alcance en una segunda celda (inseparable) y creado sinergia entre las dos. Sin embargo, la empresa decidió no hacerlo. No obstante la gran habilidad que en la actualidad tiene Amazon para vender libros, perdió la oportunidad de tener un impacto de mercado aún mayor. A continuación describiremos las características de cada celda.

Celda 1: soluciones flexibles

Esta celda describe innovaciones de servicio que ofrecen un nuevo beneficio básico y que se pueden consumir en un momento y lugar diferentes a los de su producción. Esas innovaciones permiten que los usuarios se liberen de las limitaciones de tiempo y espacio.

Un pionero de este tipo de innovación fue FedEx. La idea del negocio nació en 1965, cuando Frederick W. Smith redactó un trabajo para la universidad acerca de las desventajas de los autotransportes aéreos que usan sistemas de ruta de pasajeros para transportar artículos con fechas límite de entrega.⁷ A primera vista podría parecer que FedEx simplemente ofrecía un nuevo beneficio de entrega. Sin embargo, FedEx no inventó la idea de entregar documentos y paquetes por vía aérea, sino que creó un nuevo mercado para el beneficio básico: la entrega rápida y confiable de materiales sensibles. La combinación de rapidez y confiabilidad ha hecho de FedEx un campeón confiable de la mensajería y un impulsor de la productividad para muchos negocios. De hecho, una ocasión los ejecutivos de Merrill Lynch & Co. Inc. se enteraron de que sus empleados estaban utilizando a FedEx para entregar documentos entre los pisos de su edificio de oficinas generales en Manhattan. ¡El servicio de FedEx era más rápido y más confiable que su mensajería interna!⁸ FedEx se ha convertido en un sinónimo de entrega fiable justo a tiempo. Sus resultados justifican su estatus: una acción de FedEx adquirida en 1978 por \$31.36, en julio de 2005 costaba más de \$2,600.

Otros ejemplos de esta celda incluyen a CNN de Time Warner Inc., la red de televisión que por primera vez transmitió noticias actualizadas a todo el mundo las 24 horas del día, y eBay, un mercado en línea en el que los compradores y vendedores realizan negocios día y noche, entre semana y el fin de semana. El modelo de negocios de CNN ofreció un nuevo beneficio básico a los televidentes que no podían sintonizar el televisor a las seis de la mañana o a las once de la noche; eBay creó la primera venta de garaje mundial que nunca cierra.

FedEx, CNN y eBay ofrecen una lección valiosa a los gerentes. Al enfocarse en un beneficio de servicio fundamental, que puede experimentarse de manera separada del proveedor de servicios, los ejecutivos pueden convertir los problemas no resueltos de los clientes en oportunidades de innovación de servicios que fomentan nuevos mercados.

Celda 2: conveniencia controlable

Las innovaciones que crean mercados con base en nuevos beneficios de entrega ofrecen una conveniencia controlable. Al igual que las soluciones flexibles, los clientes pueden disfrutar de los beneficios del servicio en esta celda en cualquier momento y lugar.

Considere los cambios en la entrega de información creados por Google. Desde luego, Google no inventó el beneficio básico de proporcionar información, pero su innovación de servicios, creadora de mercados, es la disponibilidad de búsqueda de información rápida y relevante en Internet, sobre prácticamente cual-

quier tema. Al recibir ingresos por publicidad, Google ofrece el libre acceso a un índice que incluye más de 8 mil millones de URLs. En efecto, Google es una tienda departamental de información que está disponible siempre y donde sea necesario.

Los fundadores Larry Page y Sergey Brin realizaron dos innovaciones cruciales que posicionaron a la empresa en una situación de dominio. En primer lugar, desarrollaron algoritmos de búsqueda que interpretan vínculos de hipertexto con páginas web según su nivel de importancia; mientras más vínculos, más alto es el nivel que alcanza el sitio en la lista que ven los buscadores. Este método ha demostrado ser mejor que el de los competidores, cuyos navegadores operaban principalmente al observar las palabras clave y contar su frecuencia. En segundo lugar, Google desarrolló su propia infraestructura de servicios, al rechazar configuraciones convencionales de servidores más grandes que se tornan lentos con grandes cargas y utilizar computadoras vinculadas para encontrar rápidamente cada respuesta solicitada. Esas innovaciones dieron nueva forma al mundo de la búsqueda en Internet, y ahora Google tiene en promedio más de 80 millones de usuarios al mes. El precio de la acción de la empresa logró más que triplicarse un año después de su oferta pública inicial en 2004.

Otras empresas que ofrecen conveniencia controlable son Netflix Inc. y Skype Technologies SA. Netflix ofrece un beneficio básico familiar, la renta de películas, a través de un sistema de entrega que combina el correo regular e Internet. Sus clientes no tienen que correr a la tienda a las 10:59 PM para devolver las películas, con lo que se evitan cobros por retraso. Skype, la compañía telefónica de persona a persona, ofrece llamadas gratuitas entre sus miembros de Internet (por una pequeña cuota, los miembros se pueden conectar a cualquier teléfono tradicional en todo el mundo). Así pues, la empresa utiliza una entrega innovadora para ofrecer el beneficio de las telecomunicaciones globales. Fundada en agosto de 2003, Skype tenía más de 60 millones de clientes registrados a finales del 2005.⁹ En octubre de 2005, eBay adquirió la empresa por 2.6 mil millones de dólares y prometió pagos adicionales si se cumplían los objetivos de desempeño.¹⁰

Las compañías deben buscar formas innovadoras para que los clientes puedan tener el control de acceder al servicio deseado. El diseño creativo de sistemas de servicio y de aplicación de tecnología permite que los clientes obtengan y utilicen un servicio con mayor facilidad, así como abrir mercados aún sin explotar.

Celda 3: ganancias cómodas

Esta celda se refiere a las innovaciones de servicios que ofrecen un nuevo beneficio básico que se consume en el momento y lugar de producción. Esas innovaciones proporcionan ganancias cómodas, experiencias muy nuevas con beneficios directos a la comodidad emocional o física de los clientes.

El símbolo de Starbucks se ha vuelto común, tanto que tal vez sea difícil recordar la vida antes de que este vendedor de café se convirtiera en una característica de las esquinas de las calles urbanas. Es cierto que antes de que apareciera Starbucks Corp. ya había muchas cafeterías, pero la calidad, tanto del café como de la experiencia del cliente, era inconsistente. Desde 1987, cuando Howard Schultz compró el Starbucks original y empezó a transformarlo, la empresa ha trabajado para ofrecer una mejor experiencia a los amantes del café. En primer lugar, ha preparado café de calidad uniforme y fue el primero en desarrollar bebidas con un precio elevado. En segundo lugar, ha dado énfasis a una atmósfera relajante. Las mesas es-

tán colocadas intencionalmente de forma separada para facilitar las conversaciones privadas o para que los clientes puedan estar solos con sus pensamientos (o sus computadoras portátiles). Incluso la decisión de utilizar mesas redondas es deliberada, pues las investigaciones indican que un cliente puede estar sólo en una mesa redonda sin sentirse aislado o incómodo.¹¹ En los primeros 12 años de Starbucks como empresa pública, el valor de sus acciones aumentó más del 3,000 por ciento.

Cirque du Soleil también embona en esta celda, al igual que Barnes & Noble. Estados Unidos estaba lleno de librerías antes de que Barnes & Noble creara sus súper tiendas; sin embargo, esta empresa estableció un nuevo mercado nacional a partir de la idea de que los estadounidenses de todas clases responderían positivamente a un beneficio básico con una mejora radical. Así, sus librerías se hicieron famosas por su gran surtido en libros de una amplia gama de temas, por la colocación de sillas para lectura y por las barras de café Starbucks.

Los gerentes de servicios que se producen y experimentan en el mismo lugar necesitan buscar formas creativas para que la experiencia de servicio pueda ser más cómoda, distintiva, disfrutable o memorable. Las innovaciones de servicio en esta celda permiten que los clientes se beneficien de una experiencia diferente.

Celda 4: acceso respetuoso

En esta celda los innovadores de servicios ofrecen un nuevo beneficio de entrega, y la producción y consumo del servicio son inseparables. Las compañías que crean nuevos mercados en este espacio les garantizan a sus clientes un acceso respetuoso: demuestran respeto por el tiempo y la presencia física de sus consumidores cuando utilizan el servicio. (Vea "Disminución del estrés en la sala de urgencias").

Walgreens de Walgreen Co., la cadena de farmacias más grande y con mayor crecimiento de Estados Unidos, con ventas en 2005 por 42 mil millones de dólares, abrió su tienda 5,000 en octubre de 2005. Es la única empresa de Fortune 500, además de Wal-Mart Stores Inc., que logra ganancias por ventas e ingresos durante 30 años consecutivos.¹² Walgreens diseña sus tiendas para acceder y transitar con facilidad. Su innovación creadora de mercado es, de hecho, un conjunto de novedades dirigidas a los compradores que valoran el ahorro de tiempo y esfuerzo. La estrategia de esta compañía consiste en atender sus mercados con tiendas independientes, de fácil acceso, tiendas en la esquina de "Main y Main". La estrategia superior de acceso que utiliza Walgreens abarca amplios estacionamientos, ventanillas de farmacia para atención en el automóvil, tiendas abiertas las 24 horas, amplios pasillos,

DISMINUCIÓN DEL ESTRÉS EN LA SALA DE URGENCIAS

A pocas experiencias se les teme tanto como a una visita a la sala de urgencias de un hospital. Estas visitas generalmente son importantes por la ansiedad y el dolor asociados con la enfermedad o lesión, por el área de espera impersonal y concurrida y por la larga demora para el tratamiento. Sin embargo, en la actualidad un hospital ofrece un servicio superior, que ha cambiado la forma del mercado para la atención de la salud de urgencias en su región y que potencialmente influirá en los departamentos de urgencias de todo el país. El hospital descubrió una forma innovadora de demostrar respeto por los pacientes en su acceso a los servicios médicos de urgencias.

Ball Memorial Hospital Inc., ubicado en Muncie, Indiana, ofrecía la típica experiencia de la sala de urgencias cuando su crecimiento obligó a la construcción de una instalación más grande. El padre del director general del hospital, Cardinal Health System Inc., desafió al personal y a los arquitectos de la nueva instalación para que "pensaran de manera diferente sobre la experiencia del paciente y la familia, para ver (el) servicio en términos del paciente y no de lo que era más cómodo para el personal".¹

El resultado fue el primer departamento de urgencias de un hospital sin sala de espera. La zona de entrada es similar al vestíbulo de un hotel pequeño. El paciente que llega proporciona información básica en un escritorio de clasificación, recibe un número de cuenta y es escoltado (con sus familiares) a una habitación privada que tiene un televisor y un teléfono. Una enfermera registra los signos vitales del paciente y reúne el resto de la información de su salud; en menos de 30 minutos llega un médico. El registro se completa electrónicamente junto a la cama.

La innovación de beneficio de entrega del Ball Memorial fue la conversión de un espacio público insensible y estre-

sante en un espacio privado tranquilo y confortable para los pacientes y la familia. El proceso de servicio fue rediseñado para eliminar los cuellos de botella. Un tablero electrónico hace el seguimiento de todos los pacientes. El personal se comunica entre sí por medio de teléfonos inalámbricos. El departamento tiene sus propios servicios de radiología y tomografía computarizada, que disminuyen los retrasos en los resultados de las pruebas. La habitación de cada paciente cuenta con un gabinete controlado electrónicamente y cerrado con llave que contiene productos médicos y que funciona con un control de inventario y facturación automáticos.

Los resultados hasta hoy son prometedores. Anteriormente, el Ball Memorial recibía puntuaciones de satisfacción de los pacientes por debajo del percentil 50 en una base de datos nacional; un año después de la apertura de las nuevas instalaciones, las puntuaciones subieron al percentil 80, debido a que el tiempo de estancia del paciente disminuyó 30 minutos. Los residentes están más dispuestos a considerar al Ball Memorial como su primera opción cuando necesitan atención médica inmediata. Aunque la población del área está disminuyendo, el nuevo departamento de urgencias del Ball Memorial tuvo un crecimiento del 17 por ciento en el volumen de pacientes desde su inicio en 2003 hasta mediados de 2005, un indicador crucial, dado que el 47 por ciento de las admisiones del hospital se realizan a través del departamento de urgencias.²

1. "Want to Keep Patients Flowing Out of the Waiting Room? Don't Have Chairs", Ed Management (enero, 2005): 2.
2. K. Kirby, director administrativo de servicios de urgencias, Ball Memorial Hospital, entrevistas con los autores, 7 de julio y 7 de noviembre, 2005.

estantes bajos, excelente señalización interior, departamentos de fotografía con entregas en una hora, reabastecimiento de recetas por teléfono y filas automatizadas de recetas para reducir el tiempo de espera de los clientes.

Otras empresas que han creado nuevos mercados a través del acceso respetuoso son Southwest Airlines Co. y The Hertz Corp. Southwest creó con éxito el mercado para una transpoción aérea confiable, de viajes cortos y a un precio razonable, en parte al abandonar la estrategia de centro y radios de sus competidores más grandes. La compañía traslada a los pasajeros directamente a su destino en lugar de llevarlos primero a un aeropuerto central. Hertz fue el primero en crear un programa de membresía, el Hertz #1 Club Gold, que daba a los usuarios frecuentes un acceso más rápido y más fácil al beneficio básico de la empresa: el uso temporal de un automóvil.

Al incrementar fundamentalmente la facilidad con que los clientes experimentan un servicio, las empresas pueden atraer nuevos clientes e incluso crear nuevos mercados. En el caso de los servicios inseparables, la mayor oportunidad de triunfo de una compañía se encuentra en el local de servicios. La clave consiste en respetar la presencia y el tiempo de los clientes.

IMPULSORES EXITOSOS DE INNOVACIONES DE SERVICIOS QUE CREAN MERCADOS

Los ejecutivos que buscan crear un nuevo mercado por medio de la innovación de servicios deben concentrarse en las tareas que determinan el éxito o el fracaso. Nuestra investigación identificó nueve impulsores del éxito detrás de esas innovaciones, algunos de los cuales resultarán familiares a los lectores. Sin embargo, el resultado fundamental es que los casos estudiados incluyen todos estos impulsores, con ligeras variaciones, dependiendo de la celda específica en cuestión. (Vea “Los nueve impulsores de innovaciones de servicio exitosas”). En otras palabras, los mejores innovadores de servicios adoptan un método holista para vender liderazgo. Un examen detallado de los nueve impulsores demuestra la forma en que cada uno contribuye a una innovación exitosa.

1. Un modelo de negocios escalable

La ruta de instalación para la innovación de un producto es relativamente directa. Cuando The Gillette Company lanza una nueva rasuradora, por ejemplo, puede escalar a través de economías de producción y beneficios de distribución. Sin embargo, muchas innovaciones de servicios necesitan la participación del personal y, por lo tanto, son más difíciles de escalar. Esto ocurre especialmente en las celdas en que el uso del servicio es inseparable de su producción. En esos negocios, los empleados son el principal centro de costos y los creadores de valor para el cliente, de manera que su productividad es crucial para lograr una utilidad a largo plazo.¹³

Los proveedores de servicios pueden considerar una variedad de estrategias para fortalecer sus modelos de negocios. Una opción es poner mayor atención al capital. Por ejemplo, eBay invierte en las características de su plataforma de subastas y en tecnologías de seguridad, con lo que disminuye la necesidad de añadir grandes cantidades de nuevos empleados para atender a un mercado en expansión. Otra opción consiste en animar a los clientes a realizar por sí mismos más etapas del servicio. Los miembros de Hertz #1 Club Gold pueden ir direc-

tamente a sus automóviles rentados y así evitar el mostrador de servicio al cliente. Un plan de compensación variable que recompensa la productividad de los empleados es otra forma de fomentar el crecimiento de las utilidades en negocios concentrados en la mano de obra. Enterprise Rent-a-Car establece un pago variable para sus gerentes de sucursal; mientras más reutilizable sea una sucursal, más dinero gana el gerente.

Incluso, otra alternativa es crear una versión separable del servicio para ampliar el mercado y al mismo tiempo reducir el uso de mano de obra. Durante la mayor parte de su historia, la empresa de pago de impuestos H&R Block Inc. se expandió principalmente al abrir nuevas oficinas al detalle con su propio personal. No obstante, recientemente pudo escalar el negocio de manera importante al crear TaxCut, que son versiones de su servicio en línea y en software para la preparación de impuestos.

2. Administración exhaustiva de la experiencia del cliente

Por lo general, los servicios implican muchos más “puntos de contacto” con el cliente o experiencias discretas que los productos manufacturados. Esas experiencias giran en torno a “indicios de experiencia” en tres formas: los *indicios funcionales*, aquellos que apuntan hacia la calidad técnica de la oferta; los *indicios mecánicos*, relacionados con elementos no humanos como el diseño de las instalaciones, y los *indicios humanos*, que provienen del comportamiento y apariencia de los empleados.¹⁴ Los indicios convergen para crear una experiencia total que influye directamente en la evaluación que hace el cliente de la calidad y del valor.

La administración de la experiencia del cliente es relevante hasta cierto grado para todas las innovaciones que crean mercados, pero es crítica para el éxito de los servicios inseparables porque los clientes visitan la “fábrica” de servicios y experimentan de forma directa lo que ocurre ahí. El éxito de Starbucks, por ejemplo, depende de un producto excelente

Los nueve impulsores de innovaciones de servicio exitosas

Hay nueve impulsores del éxito detrás de las innovaciones de servicios que crean mercados. Algunas son más importantes para las innovaciones de los servicios, mientras que otras se aplican a todas las innovaciones. Las empresas más innovadoras explotan todos estos impulsores.

INNOVACIONES QUE CREAN MERCADOS

1. Un modelo de negocios escalable.
2. Administración exhaustiva de la experiencia del cliente.
3. Inversión en el desempeño de los empleados.
4. Innovación operativa continua.
5. Diferenciación de marca.
6. Un campeón de la innovación.
7. Un beneficio superior para el cliente.
8. Costeabilidad.
9. Innovación estratégica continua.

INNOVACIONES DE SERVICIO QUE CREAN MERCADOS

(funcional), un ambiente físico placentero (mecánico) y de empleados preocupados por el servicio (el componente humano). Para implementar su estrategia básica, Starbucks debe administrar de manera sobresaliente todas las categorías de indicios de la experiencia del cliente.

3. Inversión en el desempeño de los empleados

Mientras más importante, personal y perdurable sea el servicio, más pronunciados son los efectos humanos de la interacción entre el cliente y el proveedor. La manera en que los clientes perciben el esfuerzo de los empleados en la prestación del servicio tiene un impacto especialmente poderoso sobre su satisfacción y el cambio de proveedor.¹⁵

Los innovadores de servicios exitosos invierten en la disposición y capacidad de sus empleados para tener de manera consistente un alto desempeño. Esas inversiones generalmente incluyen procesos cuidadosos de contratación, capacitación y educación iniciales y continuas, compartir información, compensaciones basadas en el desempeño y creación de marca interna (es decir, enseñar, vender y reforzar a los empleados la imagen deseada de la marca). Cirque du Soleil cuenta con más de 30 personas en su departamento de selección de elenco, los cuales viajan por todo el mundo buscando talento. Aproximadamente tres cuartas partes de los actores del Cirque du Soleil son antiguos atletas; algunos han competido en las Olimpiadas. Los miembros potenciales del elenco completan un programa de entrenamiento riguroso de 16 semanas en Montreal, donde reciben instrucciones sobre actuación, movimientos, voz y aplicación de maquillaje, además de habilidades acrobáticas y atléticas. Durante la fase de entrenamiento reciben un pago y una vivienda.¹⁶

La importancia de invertir en el desempeño de los empleados no está limitada a las empresas que ofrecen servicios inseparables. Los servicios son desempeños, y las empresas bien administradas invierten en sus trabajadores sin importar si están “en el escenario” o “tras bambalinas”. Un buen ejemplo es Google, que depende de tecnología de vanguardia para permanecer a la cabeza y compite de manera agresiva por los talentos técnicos, en ocasiones incluso atacando a sus competidores.

4. Innovación operativa continua

Los negocios de servicios ponen gran atención a sus operaciones, sin importar si sus ofertas son separables o inseparables o si proporcionan un beneficio básico o de entrega. Para los imitadores es difícil alcanzar a los innovadores de servicios que mejoran continuamente sus operaciones.

FedEx ha sido especialmente innovador en esta área. Cuando se estableció en 1973, los clientes tenían que llamar a la empresa para iniciar el servicio. La introducción de cajas de depósito en 1975 provocó que la empresa considerara la necesidad de permitir que los clientes hicieran un seguimiento de sus envíos. Como Frederick W. Smith señala, “no era aceptable... que los clientes estuvieran dispuestos a llevar bienes muy valiosos para ellos en este gran sistema de transporte anónimo y esperar a que llegaran a su destino”.¹⁷ En 1984, FedEx empezó a proporcionar computadoras gratuitas y software de su propiedad a clientes clave, con el fin de que pudieran supervisar sus envíos. En 1994, la empresa lanzó fedex.com, el primer sitio web de transporte que ofrecía un seguimiento de los envíos en línea.

Starbucks, además de atender sentados a los bebedores de café, sirve a otro gran segmento de mercado: los clientes que piden café para llevar y que desean un servicio rápido. En

2005, un cliente de Starbucks tardaba alrededor de tres minutos, en promedio, en formarse y recibir su pedido, un tiempo de espera 30 segundos menor que el de cinco años antes. Algunas de las innovaciones de esta empresa para ahorrar tiempo son la eliminación de firmas para tarjetas de crédito en compras menores de \$25, la invención de una pala de hielo más eficiente para las bebidas frías y la creación de una nueva posición en la que un empleado “flote” a donde se le necesite más para disminuir el tiempo del servicio en general.¹⁸

5. Diferenciación de marca

Este impulsor del éxito es importante para los innovadores de productos que crean mercados, pero quizás lo sea más para los innovadores de servicios. Debido a que los servicios son actuaciones, no hay “cosas que probar” antes de la compra. Una marca confiable reduce el riesgo percibido. Algunos de los factores que ayudan a construir marcas firmes y confiables son la comunicación distintiva de un mensaje congruente, el desempeño confiable de servicios básicos y la conexión emocional con los clientes.

Una marca fuerte es vital para las innovaciones de servicio en la celda 1: soluciones flexibles. Los clientes enfrentan un mayor riesgo con las innovaciones de esta celda porque tienen que evaluar un beneficio básico desconocido y no pueden controlar ni observar el momento o la manera en que éste se produce. FedEx ha invertido mucho para cumplir su promesa de posicionamiento de marca de hacer entregas a tiempo, al resolver los problemas antes de que lleguen a los clientes. Cada noche, algunas de las aeronaves de la empresa salen vacías o parcialmente llenas, para ser desviadas a aeropuertos en donde sean necesarias por problemas mecánicos, de sobrecarga o de otros tipos. Asimismo, cada noche hay disponibles aeronaves y tripulaciones (llamadas “repuestos”) de reserva.¹⁹

6. Un campeón de la innovación

Las innovaciones de todos tipos que crean mercados requieren de un campeón, un movilizador de recursos, un maestro de la persuasión y la acción, alguien que pueda imaginar las posibilidades incluidas en una idea y que convierta la transformación de la idea en una realidad de mercado. Las historias de innovaciones importantes exitosas generalmente comienzan con la historia de una persona: Edwin Land en Polaroid Corp., Ted Turner en CNN y Ray Kroc en McDonald's Corp.

7. Un beneficio superior para el cliente

Las innovaciones pueden crear nuevos mercados únicamente si ofrecen una solución más clara y mejor a un problema de importancia suficiente para estimular a los consumidores a probar el producto o servicio, y después repetir la acción y hablar con otros acerca del producto o servicio de manera favorable. El ahorro de tiempo y esfuerzo de los clientes es un beneficio común de las innovaciones que crean mercados. En las categorías de productos, considere el horno de microondas, la grabadora de videocasetes y el teléfono celular; en los servicios, los cajeros automáticos, las librerías en línea y los navegadores de Internet.

8. Costeabilidad

La creación de mercado requiere que los clientes no sólo estén dispuestos a cambiar su comportamiento (por un beneficio superior), sino que también cuenten con los medios para hacerlo. La innovación de la estructura de costos es una ruta común

para la costeabilidad de los clientes. Southwest Airlines fue diseñada para competir en precio con el automóvil y el autobús. Todo el modelo de operación, incluyendo el uso de un solo tipo de aeronave para disminuir los costos de capacitación y servicio, los cambios rápidos en los aeropuertos para que los aviones pasen más tiempo en el aire y la no asignación de asientos, se enfoca a la eficiencia de los costos.

9. Innovación estratégica continua

Ni los negocios de servicios ni sus contrapartes de manufactura pueden ignorar la innovación estratégica. Google mantiene su ventaja estratégica al permitir que el personal técnico dedique un día a la semana para trabajar en nuevas ideas de negocios llamadas "Googlettes" y al patrocinar una "lista de ideas" en línea, horarios de oficina abiertos con gerentes y sesiones periódicas de lluvia de ideas para los empleados, con la intención de encontrar propuestas sobre nuevas tecnologías y negocios.²⁰ Netflix está haciendo equipo con TiVo Inc. para desarrollar un servicio de video por solicitud que ponga a disposición películas por Internet.

LA INNOVACIÓN DE SERVICIOS EMPIEZA CON LA CULTURA

Los impulsores del éxito antes descritos requieren de una cultura organizacional que sustente el desempeño humano y la innovación. En el caso de las compañías que operan en las celdas de servicios inseparables, la calidad de las interacciones de los empleados con los clientes es crítica. Los competidores pueden imitar con mayor facilidad la infraestructura y la tecnología de un innovador como Netflix, que recrear la cultura de los empleados de Starbucks o Southwest Airlines. Esas empresas han invertido gran cantidad de tiempo, esfuerzo y dinero para crear culturas laborales que representen un tipo de ventaja competitiva. En el caso de las empresas que operan en las celdas de servicios separables, es especialmente importante que utilicen innovaciones continuas para mantener una ventaja sobre la competencia, porque esos negocios dependen en gran medida de factores que pueden imitarse con facilidad.

Además de fomentar una cultura corporativa que construya capital humano, las empresas que desean crear nuevos mercados con servicios deben generar una cultura de innovación, un "estilo de comportamiento corporativo que se sienta cómodo, e incluso sea agresivo, con la creación de nuevas ideas, el cambio, los riesgos y el fracaso".²¹ Los empleados deben sentirse confiados para tomar riesgos y para compartir libremente pensamientos y sugerencias con cualquier miembro de la organización; deben tener el interés y la confianza suficientes para intentar crear algo nuevo.

Las compañías que crean exitosamente culturas que valoran el capital humano y la innovación verán un flujo continuo de mejoras incrementales que ayudan al balance final. Cuando los líderes comprendan los tipos de innovaciones que conducen a nuevos mercados y trabajen para implementar los impulsores del éxito, también podrán construir nuevos negocios que posicionarán a sus compañías para un crecimiento y rentabilidad sostenidos. Al pensar en un servicio en términos de sus beneficios básicos y de la posibilidad de separar su uso de su producción, los gerentes podrán determinar con mayor facilidad la manera de superar a sus competidores.

NOTAS

1. A. Wölfl, "The Service Economy in OECD Countries", documento de trabajo 2005/3, OECD— Directorado en Ciencias, Tecnología e Industria, 11 de febrero de 2005; y Office of the U. S. Trade Representative, "U. S. Submits Revised Services Offer to the WTO", nota de prensa (Washington, D. C.: Oficina ejecutiva del presidente, 31 de mayo de 2005).
2. "Enterprise Rent-A-Car Revenue Exceeds \$8 Billion: Records Set in Revenues, Fleet Size and Locations", 21 de septiembre de 2005, www.enterprise.com; y "Car Rental in the United States— Industry Profile", octubre de 2004, www.datamonitor.com.
3. "Rental Car Industry Expansion into Neighborhoods Fuels and Fills Americans' Appetites", nota de prensa de Enterprise Rent-A-Car, 18 de mayo de 2005.
4. W. C. Kim y R. Mauborgne, "Blue Ocean Strategy", Harvard Business Review, 82 (octubre de 2004): 76-84.
5. G. Keighley, "The Phantasmagoria Factory", Business 2.0 (febrero de 2004): 103-107.
6. L. L. Berry, K. Seiders y S. S. Wilder, "Innovations in Access to Care: A Patient-Centered Approach", Annals of Internal Medicine 139, No. 7 (2003): 568-574.
7. "FedEx Corporate History", revisado el 30 de octubre de 2005, www.fedex.com.
8. D. Foust, "Frederick W. Smith: No Overnight Success", Business Week, 20 de septiembre de 2004: 18.
9. "Skype Gives Small Businesses Market Advantage", nota de prensa de Skype, 25 de octubre de 2005.
10. "Change in Assets: Item 2.01 Completion of Acquisition or Disposition of Assets", Archivos de SEC para eBay, Forma 8-K para eBay Inc., 18 de octubre de 2005.
11. M. Krauss, "Starbucks 'architect' explains brand design", Marketing News, 39, No. 8 (1 de mayo, 2005): 19-20.
12. M. Boyle, "Drug Wars", Fortune, 13 de junio, 2005: 79.
13. F. F. Barber y R. Strack, "The Surprising Economics of 'People Business'", Harvard Business Review (junio, 2005): 80-90.
14. L. L. Berry, L. P. Carbone y S. H. Haeckel, "Managing the Total Customer Experience", MIT Sloan Management Review, 43, No. 3 (primavera, 2002): 85-89.
15. S. M. Keaveney, "Customer Switching Behavior in Service Industries: An Exploratory Study", Journal of Marketing, 59 (abril, 1995): 71-82; y L. A. Mohr y M. J. Bitner, "The Role of Employee Effort in Satisfaction with Service Transactions", Journal of Business Research 32, No. 3 (marzo, 1995): 239-252.
16. B. DeSimone, "Cirque's Siren Call to Athletes", USA Today, 7 de julio, 2005: Sección. C: p. 1.
17. D. Joachim, "FedEx Delivers on CEO's IT Vision", 25 de octubre de 1999, www.internetweek.com.
18. S. Gray, "Coffee on the Double", Wall Street Journal, 12 de abril de 2005: B1.
19. S. Munoz, gerente de relaciones con los medios, FedEx, entrevista con los autores, 8 de julio de 2005.
20. B. Elgin, "Managing Google's Idea Factory", Business Week, 3 de octubre de 2005: 88-90.
21. B. O'Reilly, "The Secrets of America's Most Admired Corporations: New Ideas, New Products", Fortune, 3 de marzo de 1997: 60-64.

El número que usted necesita para crecer

FREDERICK F. REICHHELD

Si lo que busca es crecimiento, no aprenderá mucho de mediciones complejas de la satisfacción o retención del cliente. Simplemente necesita conocer lo que sus clientes les dicen a sus amigos acerca de usted.

Los directores generales que se encontraban en el salón sabían todo acerca del poder de la lealtad. Ellos ya habían convertido sus empresas en líderes de la industria, principalmente al construir relaciones profundamente leales con los clientes y los empleados. Ahora, los gerentes generales, desde Vanguard, Chick-fil-A, State Farm y otra media docena de empresas líderes, se habían reunido en un foro de un día para intercambiar conocimientos que podrían ayudarles a incrementar sus esfuerzos por crear lealtad, y lo que estaban escuchando de Andy Taylor, el director general de Enterprise Rent-a-Car, era fascinante.

Taylor y su equipo de rango superior habían descubierto una forma para medir y administrar la lealtad de los clientes sin la complejidad de las tradicionales encuestas. Cada mes, Enterprise encuestaba a sus clientes utilizando sólo dos sencillas preguntas, una acerca de la calidad de su experiencia de renta y la otra acerca de la probabilidad de que volvieran a rentar un automóvil a la empresa. Puesto que el proceso era tan sencillo, también era rápido. Esto permitía a la empresa publicar los resultados de clasificación de sus 5,000 sucursales en Estados Unidos en unos cuantos días y brindarles retroalimentación en tiempo real sobre su desempeño, así como la oportunidad de aprender de sus compañeros exitosos.

La encuesta era diferente en otro aspecto importante. Para clasificar las sucursales, la compañía sólo tomaba en cuenta a los clientes que daban la mayor calificación posible a su experiencia. Este enfoque en los clientes entusiastas sorprendió a los directores generales que se encontraban en el salón. Las manos se levantaron. ¿Y qué pasaba con el resto de los clientes de Enterprise, los que estaban marginalmente satisfechos, que continuaban rentando a Enterprise y eran necesarios para su negocio? ¿No sería mejor calcular, de una manera más sofisticada, la media o la mediana? Taylor dijo que no. Al concentrarse únicamente en los clientes más entusiastas con su experiencia de renta, la empresa podía enfocarse en un impulsor clave del crecimiento de la rentabilidad: los clientes que no sólo rentaban nuevamente, sino que también recomendaban Enterprise a sus amigos.

El método de Enterprise también me sorprendió. La mayoría de las encuestas de satisfacción del cliente no son muy útiles. Tienden a ser largas y complicadas, y producen tasas bajas de respuesta e implicaciones ambiguas sobre las que los gerentes de operaciones difícilmente pueden tomar decisiones. Además, pocas veces son cuestionadas o auditadas porque la mayoría de los altos ejecutivos, los miembros del consejo y los inversionistas no las toman muy en serio. Y esto porque los resultados no se correlacionan mucho con las ganancias o el crecimiento.

Sin embargo, el método de Enterprise, y su capacidad para generar un crecimiento redituable a través de lo que parece ser una herramienta bastante sencilla, me hizo pensar que la empresa podría estar planeando algo. ¿Se podrían obtener resultados similares en otras industrias, incluyendo aquellas aparentemente más complejas a la renta de automóviles, al enfocarse únicamente en los clientes que proporcionan las respuestas más entusiastas a una lista corta de preguntas, diseñada para evaluar su lealtad hacia la empresa? ¿Se podría reducir la lista a una sola pregunta? De ser así, ¿cuál sería?

Me llevó dos años de investigación descubrirlo, investigación que vinculó respuestas de encuestas con el comportamiento real del cliente (patrones de compra y referencias) y, finalmente, con el crecimiento de la empresa. Los resultados fueron claros, aunque no muy lógicos. Resultó que una sola pregunta de encuesta puede, de hecho, servir para predecir el crecimiento. No obstante, la pregunta no se refiere a la satisfacción del cliente ni a la lealtad, al menos con tantas palabras; más bien se alude a la disponibilidad de los clientes para recomendar un producto o servicio a otra persona. De hecho, en la mayor parte de las industrias que estudié, el porcentaje de clientes que mostró el suficiente entusiasmo para recomendar la empresa a un amigo o a un colega, que quizá sea el indicador más fuerte de lealtad, estaba directamente correlacionado con las diferencias en las tasas de crecimiento entre los competidores.

Evidentemente, otros factores, además de la lealtad del cliente, intervienen en el crecimiento de una empresa, como la expansión económica o industrial, la innovación, etcétera, y no deseo exagerar los hallazgos: aunque la pregunta “recomendaría”, en general, demostró ser la más eficaz para determinar la lealtad y predecir el crecimiento, no fue así en todas las industrias. No obstante, la lealtad evangelista de los clientes es claramente uno de los impulsores más importantes del crecimiento. Y si bien no lo garantiza, no es posible lograr un crecimiento general redituable sin ella.

Asimismo, estos hallazgos marcan el camino hacia un método de encuesta de clientes completamente nuevo, basado en la sencillez que se relaciona directamente con los resultados de una empresa. Al sustituir la compleja caja negra de la encuesta típica de satisfacción del cliente por una sola pregunta —aunque parezca una herramienta demasiado directa—, las empresas pueden en realidad utilizar los resultados y enfocar a los empleados en la tarea de estimular el crecimiento.

Al sustituir la compleja caja negra de la encuesta típica de satisfacción del cliente por una sola pregunta, las empresas pueden en realidad utilizar los resultados y enfocar a los empleados en la tarea de estimular el crecimiento.

“The One Number You Need to Grow”, por Frederick F. Reichheld, diciembre, 2003: 1. Reproducido con permiso de Harvard Business School.

LEALTAD Y CRECIMIENTO

Antes de describir mi investigación y los resultados en varias industrias, revisemos brevemente el concepto de lealtad y algunos de los errores que cometen las empresas cuando tratan de medirla. Primero una definición. La lealtad es la disposición de alguien (un cliente, un empleado, un amigo) para hacer una inversión o sacrificio personal con el objetivo de fortalecer la relación. Para un cliente, esto puede significar relacionarse con un proveedor que lo trata bien y que le ofrece un buen valor a largo plazo, incluso si no le da el mejor precio en una transacción específica.

Como consecuencia, la lealtad del cliente es algo más que compras repetidas. De hecho, incluso alguien que compra una y otra vez a la misma empresa no necesariamente es leal a ella, sino que podría estar atrapado por la inercia, la indiferencia o por barreras externas erigidas por la compañía o las circunstancias. (Algunas personas usan habitualmente la misma aerolínea para viajar a una ciudad sólo porque ofrece el mayor número de vuelos hacia ese destino). Por otro lado, es probable que un cliente leal no realice compras repetidas debido a que no tiene una gran necesidad de un producto o servicio. (Es probable que una persona compre un automóvil nuevo cada vez con menos frecuencia conforme se hace mayor y conduce menos).

Evidentemente, la verdadera lealtad afecta la rentabilidad. Mientras que los clientes habituales no siempre son redituables, su decisión de utilizar un producto o servicio generalmente reduce los costos de adquisición de clientes de una empresa. La lealtad también fomenta un gran crecimiento. Es obvio que ninguna empresa puede crecer si su canasta de clientes tiene fugas, y la lealtad ayuda a eliminar este flujo de escape. De hecho, los clientes leales pueden incrementar el nivel del agua en la canasta: los consumidores que son verdaderamente leales tienden a comprar más con el paso del tiempo, conforme sus ingresos aumentan o dedican una mayor proporción de su dinero a una empresa con la que se sienten a gusto.

Además, los clientes leales hablan bien de una compañía con sus amigos, familiares y colegas. De hecho, una recomendación de este tipo es uno de los mejores indicadores de lealtad, debido al sacrificio o inversión que hace el cliente al hacer la recomendación. Cuando los usuarios actúan como referencias, hacen algo más que indicar que han recibido un buen valor económico de una empresa; ellos arriesgan su propia reputación, y sólo lo hacen si se sienten muy leales. (Observe que aquí también la lealtad tiene poco que ver con las compras repetidas. Conforme el ingreso de una persona aumenta, podría subir la escalera automotora a partir de los Honda que ha comprado durante años. Pero si es leal a la empresa, recomendará con entusiasmo un Honda, digamos, a un sobrino que va a comprar su primer automóvil).

La tendencia de los clientes leales a llevar nuevos clientes, sin costo alguno para la empresa, es especialmente benéfico cuando una empresa está creciendo y opera en una industria madura. En este caso, los enormes gastos de mercado en publicidad y otras promociones para adquirir a cada cliente nuevo dificultan el crecimiento de la rentabilidad. De hecho, la única ruta hacia el crecimiento redituable podría residir en la habilidad de la empresa para lograr que sus clientes leales se conviertan en su departamento de marketing.

La única ruta al crecimiento redituable podría residir en la habilidad de la empresa para lograr que sus clientes leales se conviertan en su departamento de marketing.

LOS CRITERIOS INCORRECTOS

Debido a que la lealtad es tan importante para un crecimiento redituable, es lógico que se mida y administre. Por desgracia, los métodos existentes no han sido muy eficaces. No sólo su complejidad los hace prácticamente inútiles para los gerentes de línea, sino que también producen resultados fallidos.

Las mejores empresas se han enfocado en las tasas de retención de clientes, pero esa medida es simplemente la mejor de un conjunto mediocre. Las tasas de retención proporcionan, en muchas industrias, un vínculo valioso con la rentabilidad, pero su relación con el crecimiento es débil. Esto se debe a que básicamente evalúan las deserciones de los clientes, el grado en que una canasta se está vaciando y no en el que se está llenando. Además, como señalé anteriormente, las tasas de retención son un indicador inadecuado de la lealtad del cliente en situaciones en las que los consumidores se convierten en rehenes debido al alto costo de cambiar de proveedor o por otras barreras o cuando los clientes rebasan de manera natural un producto debido a que tienen mayor edad, ingresos más altos u otros factores. Seguramente usted desearía una relación más fuerte entre la retención y el crecimiento antes de invertir una gran cantidad de dinero basado únicamente en datos sobre la retención.

Un medio aún menos confiable de evaluar la lealtad son las medidas convencionales de satisfacción del cliente. Nuestra investigación indica que la satisfacción carece de una conexión consistente y demostrable con el comportamiento real del cliente y el crecimiento. Este hallazgo lo corrobora la poca atención que ponen los investigadores a informes como el American Consumer Satisfaction Index. El ACSI, que se publica cada tres meses en el *Wall Street Journal*, refleja las calificaciones de satisfacción del cliente de aproximadamente 200 empresas estadounidenses. En general, es difícil encontrar una alta correlación entre puntuaciones elevadas de satisfacción y un importante crecimiento de las ventas. De hecho, en algunos casos hay una relación inversa. Para Kmart, por ejemplo, un aumento significativo en la calificación ACSI de la empresa fue acompañado por una importante disminución en las ventas cuando se declaró en bancarrota.

Incluso los sistemas más sofisticados de medición de la satisfacción tienen graves fallas. Yo pude verlo en uno de los tres grandes fabricantes de automóviles. El ejecutivo de marketing de la empresa quería entender por qué, después de que la empresa había gastado millones de dólares en encuestas sobre la satisfacción del cliente, las calificaciones de los concesionarios individuales no estaban muy relacionadas con sus ganancias o su crecimiento. Cuando entrevisté a los distribuidores, coincidieron en que la satisfacción del cliente parecía ser una meta razonable. Pero también señalaron que otros factores eran mucho más importantes para sus ganancias y crecimiento, como el hecho de presionar a los vendedores para que cerraran un alto porcentaje de los tratos, llenar las salas de exhibición con posibles compradores a través de publici-

dad agresiva y cobrar a los clientes el precio más alto posible por un automóvil.

En la mayoría de los casos los distribuidores me dijeron que la encuesta de satisfacción es una farsa en la que participan para congraciarse con el fabricante y para asegurar la asignación generosa de los modelos que más se venden. La presión que ejercen sobre los vendedores para incrementar las puntuaciones a menudo resultan en súplicas posteriores a la venta, con el fin de que los clientes proporcionen las calificaciones más altas, incluso si deben ofrecer algo en compensación, como tapetes o cambios de aceite gratuitos. Es muy común que los concesionarios se vuelvan cómplices de los vendedores en este proceso, circunstancia que denigra aún más la integridad de esas calificaciones. De hecho, algunos clientes inteligentes negocian un precio bajo y luego ofrecen venderle al concesionario un conjunto de calificaciones altas en la encuesta de satisfacción por otro descuento de \$500.

Descubrir una manera para medir con precisión la lealtad y la satisfacción del cliente es sumamente importante. Las compañías no conocerán los frutos de la lealtad hasta que haya sistemas de medición útiles, que les permitan medir su desempeño con respecto a metas claras de lealtad, tal como lo hacen ahora en el caso de las metas de rentabilidad y calidad. Durante un tiempo se creyó que la tecnología de información proporcionaría un medio para medir con exactitud la lealtad. Sistemas sofisticados para la administración de la relación con el cliente prometían ayudar a las empresas a evaluar el comportamiento del consumidor en tiempo real. Sin embargo, el éxito hasta ahora se ha limitado a la selección de industrias, como las de tarjetas de crédito o las tiendas de abarrotes, donde las compras son tan frecuentes que es posible observar inmediatamente los cambios en la lealtad y actuar en consecuencia.

OBTENCIÓN DE LOS HECHOS

Entonces, ¿cuál sería una medida útil para evaluar la lealtad de los clientes? Para responder esto necesito hacer algo que pocas veces se realiza con las encuestas de los clientes: empatar las respuestas de los consumidores individuales con su comportamiento real (compras repetidas y patrones de referencia), al paso del tiempo. Busqué la ayuda de Satmetrix, una empresa que desarrolla software para reunir y analizar la retroalimentación del cliente en tiempo real, y a cuyo consejo administrativo pertenezco. También recibí la ayuda de equipos de Bain para el proyecto.

Comenzamos con las aproximadamente 20 preguntas de la Loyalty Acid Test, una encuesta que diseñé hace cuatro años con colegas de Bain, la cual es muy útil para establecer el estado de las relaciones entre la empresa y sus clientes. (La prueba completa se puede encontrar en http://www.loyaltyrules.com/loyaltyrules/acid_test_customer.html). Aplicamos la prueba a miles de clientes, reclutados de listas públicas en seis industrias: servicios financieros, televisión por cable y telefonía, computadoras personales, comercio electrónico, seguros para automóviles y proveedores de servicios de Internet.

Luego obtuvimos la historia de compra de cada persona encuestada y les pedimos que nombraran ejemplos específicos en los que hubieran recomendado a alguien la empresa en cuestión. Cuando esta información no estaba disponible de

manera inmediata, esperábamos entre 6 y 12 meses y reuníamos la información de esos individuos en compras y referencias posteriores. Con la información de más de 4,000 clientes pudimos construir 14 estudios de caso, es decir, casos en los que teníamos muestras de tamaño suficiente para medir la relación entre las respuestas de encuesta de clientes individuales de una empresa y las del individuo que los refirió y el comportamiento de compra.

Los datos nos permitieron determinar cuáles preguntas de la encuesta tenían la correlación estadística más alta con las compras repetidas o las referencias. Esperábamos encontrar al menos una pregunta para cada industria que predijera de manera eficaz estos comportamientos, los cuales pueden impulsar el crecimiento. Encontramos algo más: una pregunta era la mejor para *la mayoría* de las industrias. “¿Qué tan probable es que recomiende (la empresa X) a un amigo o a un colega?” obtuvo el primer o el segundo lugar en 11 de los 14 estudios de casos. En dos de los otros tres casos, “recomendaría” calificó tan cerca de los dos mejores predictores, que las encuestas serían casi tan precisas al basarse en los resultados de esta única pregunta. (Para ver la clasificación de las preguntas con mejores calificaciones consulte el apartado “Haga la pregunta correcta”).

Estos hallazgos me sorprendieron. Mi personal había apostado que la mejor pregunta (tal vez reflejando el enfoque de investigación sobre la lealtad de los empleados en años recientes) sería “¿Qué tanto cree que (la empresa X) merece su lealtad?”. Sin embargo, es evidente que el concepto abstracto de lealtad fue menos imponente para los clientes que lo que podría ser el acto de lealtad más importante: una recomendación a un amigo. Yo también esperaba que la pregunta “¿Qué tanto cree que (la empresa X) establece el estándar de excelencia en su industria?”, con sus implicaciones de ofrecer a los clientes tanto un beneficio económico como un trato justo, sería más predictiva de lo que fue. Uno de los resultados no me sorprendió en absoluto. La pregunta “¿Qué tan satisfecho se siente con el desempeño general (de la empresa X)?”, aunque fue relevante en ciertas industrias, resultó un predictor relativamente débil del crecimiento.

Entonces, mis colegas y yo teníamos la pregunta correcta: “¿Qué tan probable es que recomiende (la empresa X) a un amigo o a un colega?”, y ahora necesitábamos desarrollar una escala para calificar las respuestas. Esto podría parecer trivial pero, como saben los estadísticos, no lo es. Convertir la lealtad del cliente en una meta estratégica que los gerentes deben alcanzar requiere de una escala tan sencilla y clara como la propia pregunta. La escala correcta dividirá a los clientes de manera eficaz en grupos prácticos que merecen una atención y respuestas organizacionales diferentes. Debe ser intuitiva para los clientes cuando traten de asignar calificaciones, así como para los empleados y socios responsables de interpretar los resultados y tomar medidas. De manera ideal, la escala sería tan fácil de entender que, incluso personas externas, como inversionistas, legisladores y periodistas, podrían captar el mensaje básico sin necesitar de un manual o un resumen de estadística.

Por esas razones, creamos una escala en la que el diez significa “sumamente probable” que se recomiende, cinco sig-

HAGA LA PREGUNTA CORRECTA

Como parte de nuestra investigación sobre la lealtad del cliente y el crecimiento, mis colegas y yo buscamos una correlación entre las respuestas de la encuesta y el comportamiento real (compras repetidas o recomendaciones a amigos y pares) que en última instancia producirían un crecimiento redituable. Con base en la información de 4,000 clientes, clasificamos una variedad de preguntas de encuesta según su habilidad para predecir este comportamiento deseable. (Curiosamente, la creación de un índice ponderado, basado en las respuestas a múltiples preguntas y tomando en cuenta la eficacia relativa de tales interrogantes, proporcionó una ventaja predictiva insignificante).

La mejor pregunta fue, por mucho, la más eficaz en varias industrias:

- ¿Qué tan probable es que recomiende (la empresa X) a un amigo o a un colega?

Dos preguntas resultaron predictores eficaces en ciertas industrias:

- ¿Qué tanto cree que (la empresa X) merece su lealtad?
- ¿Qué tan probable es que continúe comprando los productos/servicios (de la empresa X)?

Otras preguntas, aunque resultaron útiles en una industria específica, tuvieron poca aplicabilidad general:

- ¿Qué tanto cree que (la empresa X) establece el estándar de excelencia en su industria?
- ¿Qué tanto cree que (la empresa X) le facilita el hecho de hacer negocios con ella?
- Si estuviera eligiendo a un proveedor similar por primera vez, ¿cuántas probabilidades hay de que eligiera a la (empresa X)?
- ¿Qué tanto cree que (la empresa X) crea soluciones innovadoras que le facilitan la vida?
- ¿Qué tan satisfecho se siente con el desempeño general (de la empresa X)?

nifica neutral y cero “no es probable”. Cuando examinamos la referencia de clientes y los comportamientos de recompra en esta escala, encontramos tres grupos lógicos. Los “promotores”, los clientes con las tasas más altas de recompra y referencia, dieron calificaciones de nueve o diez a la pregunta. Los “satisfechos pasivos” asignaron un siete o un ocho, y los “detractores” dieron calificaciones del cero al seis.

Al limitar la designación de promotor únicamente a los clientes más entusiastas evitamos “inflar las calificaciones”, lo que con frecuencia infecta las evaluaciones tradicionales de satisfacción del cliente, donde alguien que responde un poco más que neutral es considerado “satisfecho”. (Este era el peligro que Enterprise Rent-a-Car evitó cuando decidió enfocarse en sus clientes más entusiastas). Y la agrupación de clientes en tres categorías: promotores, satisfechos pasivos y detractores no sólo proporcionó el predictor más adecuado, sencillo e intuitivo del comportamiento del cliente, sino que también les pareció lógico a los gerentes de servicio, que podían relacionar la meta de incrementar el número de promotores y reducir el número de detractores con mayor facilidad que incrementar la media de su índice de satisfacción en una desviación estándar.

LA CONEXIÓN DE CRECIMIENTO

Hasta este punto, nuestro análisis se había enfocado en las respuestas de encuesta de los clientes y su relación con sus referencias y comportamiento de recompra en 14 empresas de seis industrias. Pero la verdadera prueba sería lo bien que este método explicaba las tasas de crecimiento relativas para todos los competidores en una industria y entre un rango más amplio de sectores industriales.

Durante el primer trimestre de 2001, Satmetrix empezó a obtener las respuestas de la pregunta “recomendaría” con un

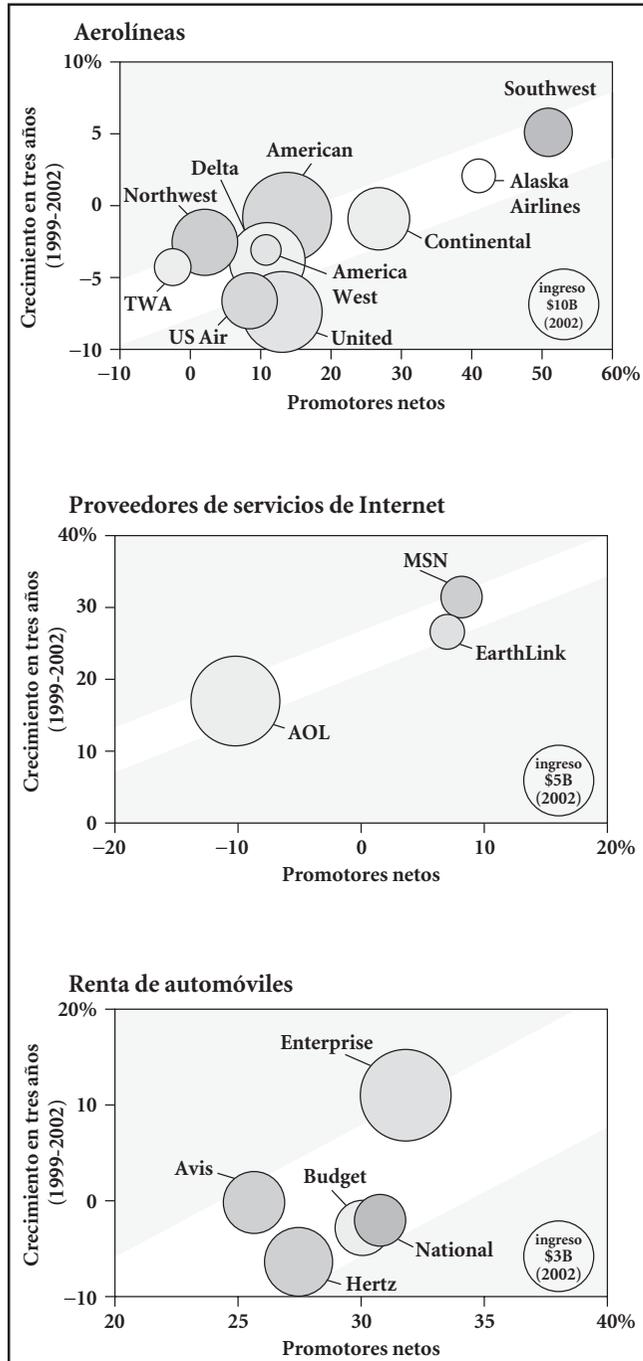
nuevo universo de clientes, muchos miles de ellos provenientes de más de 400 empresas en más de una docena de industrias. En cada trimestre subsiguiente reunieron de 10,000 a 15,000 respuestas a una encuesta muy breve, aplicada por correo electrónico, que pedía a los encuestados (obtenidos nuevamente de fuentes públicas y no de la lista de clientes interna de Satmetrix) que calificaran a una o dos empresas con las que estuvieran familiarizados. En donde pudimos obtener datos comparables y confiables sobre el incremento de las ganancias para un rango de competidores y donde hubo un número suficiente de respuestas, graficamos los promotores netos de cada empresa (el porcentaje de promotores menos el porcentaje de detractores) contra la tasa de crecimiento de las ganancias de la empresa.

Los resultados fueron sorprendentes. Por ejemplo, en las aerolíneas encontramos una correlación alta entre las cifras de los promotores netos y la tasa de crecimiento promedio de una empresa durante un periodo de tres años, de 1999 a 2002. De manera notable, este sencillo estadístico parecía explicar las tasas de crecimiento relativas en toda la industria; es decir, ninguna aerolínea ha descubierto la forma de incrementar el crecimiento sin aumentar su cociente de promotores y detractores. Ese resultado se reflejó, en un mayor o menor grado, en la mayoría de las industrias que examinamos, incluyendo la renta de automóviles, en la que Enterprise disfruta tanto de la tasa más elevada de crecimiento como del porcentaje más alto de promotores netos entre sus competidores. (Vea el apartado “Crecimiento por la comunicación de boca en boca”).

La pregunta de “recomendaría” no fue el mejor predictor del crecimiento en todos los casos. En algunas situaciones era simplemente irrelevante. Por ejemplo, en los sistemas de cómputo o el software de base de datos, los altos ejecutivos seleccionan a los vendedores, y la alta gerencia generalmente no aparece en la lista pública de correos electrónicos que uti-

Crecimiento por la comunicación de boca en boca

La investigación muestra que, en la mayoría de las industrias, hay una alta correlación entre la tasa de crecimiento de la empresa y el porcentaje de sus clientes que actúan como "promotores", es decir, aquellos que afirman tener muy altas probabilidades de recomendar la empresa a un amigo o colega (la cantidad de promotores netos se calcula al restar el porcentaje de clientes que afirman tener pocas probabilidades de hacer una recomendación, del porcentaje que aseguran tener muy altas probabilidades de hacerlo). Vale la pena señalar que el tamaño de las empresas no tuvo relación con el estatus de sus promotores netos.



lizamos para hacer muestras de los clientes. El hecho de preguntar a los usuarios del sistema si lo recomendarían a un amigo o a un colega sonaba un poco abstracto, porque no tenían opción en ese asunto. En estos casos descubrimos que las preguntas de "establece el estándar de excelencia" o "merece su lealtad" eran más predictivas.

No nos sorprende que la pregunta de "recomendaría" tampoco predijera el crecimiento relativo en industrias dominadas por monopolios o cuasi-monopolios, donde los consumidores tienen muy pocas opciones. Por ejemplo, en el negocio de telefonía local y de televisión por cable, el crecimiento de la población y la expansión económica en la región determinan las tasas de crecimiento, y no la forma en que los proveedores tratan a sus clientes. Además, en ciertos casos encontramos empresas de nicho pequeño que estaban creciendo con mayor rapidez de lo que sus porcentajes de promotores netos indicaban. Sin embargo, parece que para la mayor parte de las empresas, en la mayoría de las industrias, lograr que los clientes se sientan lo suficientemente entusiastas para recomendar la compañía es crucial para el crecimiento. (Para calcular su propia cifra de promotores netos vea el apartado "Guía básica de los promotores netos").

LOS PELIGROS DE LOS DETRACTORES

La batalla por el crecimiento entre los proveedores de servicios de Internet AOL, MSN y EarthLink da vida a nuestros hallazgos. Durante años, el líder del mercado AOL se enfocó agresivamente en la adquisición de nuevos clientes. Por medio de esos esfuerzos, AOL compensó una gran cantidad de deserciones. Sin embargo, la empresa puso mucho menos atención al hecho de convertir a estos clientes nuevos en promotores verdaderamente leales. El servicio al cliente decayó, hasta el punto en que los clientes no tenían un número telefónico para ponerse en contacto con representantes de la compañía para que les respondieran preguntas o resolvieran problemas.

En la actualidad, AOL está luchando por crecer. Aun cuando el número de clientes llegó a 35 millones, su mezcla de promotores y detractores en deterioro finalmente detuvo la expansión. La manguera del flujo de nuevos clientes, llena de personas atraídas por promociones de pruebas gratuitas, no pudo contener las fugas en su canasta de usuarios. Las tasas de deserción excedían a los 200,000 clientes mensuales en 2003. Los costos de marketing fueron aumentando para detener la avalancha, y esos gastos, junto con el colapso de la publicidad en línea, contribuyeron a disminuir el flujo de efectivo en casi un 40 por ciento entre 2001 y 2003.

Hacia 2002, nuestra investigación descubrió que el 42 por ciento de los clientes de la empresa eran desertores, mientras que sólo el 32 por ciento eran promotores, lo que le dio a la compañía un porcentaje de proveedores neto de -10 por ciento. El equipo administrativo actual está trabajando en el problema,

GUÍA BÁSICA DE LOS PROMOTORES NETOS

El cálculo de los promotores netos, el porcentaje de clientes que son promotores de una marca o empresa, menos el porcentaje de desertores, le ofrece a una empresa una forma poderosa de medir y administrar la lealtad de los clientes. Las compañías que poseen las puntuaciones más altas de promotores netos consiguen de manera consistente la mayor proporción del crecimiento de la industria. Entonces, ¿de qué manera pueden empezar las empresas?

Encueste a una muestra estadísticamente válida de sus clientes con la siguiente pregunta: “¿Qué tan probable es que recomiende (la empresa X) a un amigo o a un colega?” Es muy importante proporcionar una escala consistente para las respuestas, que vaya del cero al diez, donde el cero signifique que no es probable, el cinco sea neutral y el diez signifique sumamente probable.

Resista la tentación de aumentar el número de preguntas de la encuesta, pues esto disminuye la tasa de respuesta y la confiabilidad de su muestra. Usted sólo necesita una pregunta para determinar el estatus (promotor, satisfecho pasivo o detractor) de un cliente. (Las preguntas de seguimiento pueden ayudar a descubrir las razones de los sentimientos de los usuarios e indicar remedios redituables. Sin embargo, estas preguntas deben adaptarse a las tres categorías. Aprender la manera de convertir a un cliente satisfecho pasivo en un promotor requiere de una serie de preguntas muy diferentes a las que se utilizan para aprender a resolver los problemas de un desertor).

Calcule el porcentaje de clientes que respondió con nueve o diez (promotores) y el porcentaje que respondió

entre cero y seis (detractores). Reste el porcentaje de detractores del porcentaje de promotores para obtener su puntuación de promotores netos. No se sorprenda si su puntuación es menor de lo que esperaba. La puntuación mediana de promotores netos en más de 400 empresas de 28 industrias (con base en aproximadamente 130,000 respuestas de clientes encuestados, reunidas durante los dos años anteriores por Satmetrix, un fabricante de software para administrar la retroalimentación del cliente en tiempo real) fue del 16 por ciento.

Compare las puntuaciones de promotores netos de regiones específicas, sucursales, representantes de servicios o ventas y segmentos de clientes. Esto a menudo muestra el origen de las diferencias, así como las mejores prácticas que pueden compartirse. Lo que realmente importa, desde luego, es la forma en que su empresa se compara con los competidores directos. Pida a sus investigadores de mercado que encuesten a los usuarios de sus competidores utilizando el mismo método. Después podrá determinar la posición que ocupa su empresa dentro de su industria y si su número actual de promotores netos es un valor competitivo o pasivo.

Mejore su puntuación. Las empresas que cuentan con las referencias de los clientes más entusiastas, incluyendo a eBay, Amazon y USAA, reciben puntuaciones de promotores netos que van del 75 al 80 por ciento. Este debe ser el objetivo de las empresas que buscan incrementar la lealtad de clase mundial y el crecimiento que resulta de ello.

pero es muy desafiante porque los usuarios desilusionados sin duda están difundiendo sus opiniones acerca de AOL a sus familiares, amigos, colegas y conocidos.

Las empresas que compiten con AOL en el Internet por red telefónica han hecho un mejor trabajo al crear promotores, y esto se observa en sus tasas relativas de crecimiento. MSN invirtió 500 millones de dólares en investigación y desarrollo para actualizar su servicio, con progresos funcionales, como mejores controles para los padres y filtros de correo no deseado. Hacia 2003, la población de promotores de MSN alcanzó el 41 por ciento de su base de clientes, comparado con una población de desertores del 32 por ciento, lo que representaba un porcentaje de promotores netos del 9 por ciento. EarthLink casi logró igualar la puntuación de promotores netos de MSN durante este periodo, al invertir continuamente en la confiabilidad de sus conexiones por línea telefónica (disminuyendo la irritación producida por señales de ocupado y conexiones interrumpidas) y al ofrecer un ágil apoyo telefónico.

La experiencia de AOL ilustra claramente lo insensato de buscar el crecimiento por medio de atajos como descuentos de precio masivos u otros incentivos, en lugar de crear una verdadera lealtad. También ilustra el efecto perjudicial que las comunicaciones de boca en boca de los detractores pueden tener sobre un negocio, el lado opuesto de las recomendaciones que hacen los clientes a sus amigos. Para contrarrestar una reputación dañada, la empresa debe crear incentivos su-

mamente atractivos que convencen a los clientes escépticos para probar un producto o servicio, y esos incentivos elevan los y altos costos de adquisición de clientes.

Además, los detractores, e incluso los clientes que están satisfechos a nivel pasivo y que no son entusiastamente leales, en general causan estragos en los empleados y aumentan los costos del servicio. Por último, cada desertor representa la pérdida de una oportunidad para sumar un promotor a la población de clientes, de otro vendedor sin paga que venda su producto o servicio y genere crecimiento.

HÁGALO DE MANERA SENCILLA

Uno de los principales resultados de nuestra investigación es que las empresas pueden manejar las encuestas de manera sencilla. Las encuestas básicas, con las preguntas correctas, permiten que las empresas informen datos oportunos, a partir de los cuales se pueden tomar medidas con facilidad. Una gran cantidad de los procesos que se usan actualmente para encuestar la satisfacción producen información compleja que, al llegar a los gerentes de servicios, ya es obsoleta desde hace varios meses. Buena suerte para el gerente de sucursal que trata de ayudar a un empleado a interpretar una calificación que proviene de un complejo algoritmo ponderado, basado en la retroalimentación de clientes anónimos, muchos

de los cuales fueron encuestados antes de que el empleado consiguiera su actual trabajo.

Compare ese escenario con otro en el que un gerente presenta a los empleados cifras de la semana (o día) anterior, incluyendo los porcentajes (y nombres) de los clientes que son promotores, satisfechos pasivos y detractores en una sucursal, y que a partir de esto les transmite la tarea gerencial: "Necesitamos más promotores y menos detractores para crecer". La meta está bien definida, es motivadora y puede llevarse a cabo.

En resumen, un programa de retroalimentación del cliente no debe considerarse como "investigación de mercado", sino como una herramienta de administración operativa. Nuevamente, considere a Enterprise Rent-a-Car. El primer paso en el desarrollo del sistema actual de Enterprise fue diseñar una forma para evaluar la lealtad, midiendo la calidad del servicio desde la perspectiva del cliente. El esfuerzo inicial produjo un cuestionario de investigación largo y difícil de manejar, que incluía las preguntas favoritas de todas las personas que participaron en el diseño de la encuesta. El cuestionario sólo captaba la calidad promedio del servicio en una base regional, lo cual era interesante pero inútil, porque los gerentes necesitaban ver las puntuaciones de cada sucursal para establecer una responsabilidad clara. Con el tiempo, la muestra se expandió para proporcionar esta información, y el número de preguntas en la encuesta se redujo de forma drástica; esto simplificó el cotejo de las respuestas y permitió a la empresa publicar resultados mensuales a nivel de cada sucursal, casi tan pronto como se reunían.

La compañía empezó a examinar las relaciones entre las respuestas de los clientes y sus compras reales y referencias. Aquí fue cuando Enterprise comprendió el valor de los entusiastas. Los clientes que asignaban la calificación más alta a su experiencia de renta tenían el triple de posibilidades de rentar nuevamente que quienes daban a la empresa la segunda calificación más alta. Cuando un cliente reportaba una experiencia neutral o negativa, se convertía en un detractor potencial, entonces el entrevistador pedía permiso para enviar de inmediato esta información al gerente de la sucursal, quien estaba entrenando para disculparse, identificar el origen del problema y resolverlo.

El sistema de medición costó más de 4 millones de dólares al año, pero la empresa tuvo un progreso tan importante en la creación de clientes leales, que la gerencia lo considera una de sus mejores inversiones. Además, el nuevo sistema definitivamente ha empezado a llamar la atención de los empleados. De hecho, algunos gerentes de sucursal (quizás tomando el ejemplo de los distribuidores de automóviles) trataron de manipular el sistema para su beneficio. Enterprise respondió con un proceso de localización, por ejemplo, para asegurarse de que los números telefónicos de los encuestados insatisfechos no hubieran cambiado, lo que dificultaría el seguimiento y facilitaría el castigo para los "audaces".

A pesar del éxito del sistema, el director general Andy Taylor sintió que faltaba algo. Las calificaciones de las sucursales no aumentaban con la rapidez suficiente, y una gran brecha continuaba separando las regiones con el peor y el mejor desempeño. Taylor consideró que: "Necesitábamos una mayor sensación de urgencia". Por lo tanto, el equipo gerencial decidió que los gerentes de campo no podrían tener un aumento a menos que su sucursal o grupo de sucursales igualaran o mejoraran las puntuaciones promedio de la empresa. Se trata de una idea bastante radical si uno la analiza: darle a los clientes un poder de veto sobre las promociones y aumentos de salario de los gerentes.

La implementación rigurosa de este sencillo sistema de retroalimentación del cliente tuvo un claro impacto en el negocio. Conforme las puntuaciones de la encuesta aumentaban, también incrementaba el crecimiento de Enterprise en relación con sus competidores. Taylor cita la vinculación de la retroalimentación de los clientes con las recompensas de los empleados como una de las razones más importantes para que Enterprise continuara creciendo, incluso conforme el negocio se hacía más grande y discutiblemente más maduro. (Para más información sobre el programa de encuestas al cliente de Enterprise vea "Driving Customer Satisfaction", HBR, julio de 2002).

TRANSFORMACIÓN DE LOS CLIENTES EN PROMOTORES

Si reunir y aplicar la retroalimentación del cliente es tan sencillo, ¿por qué las empresas no lo hacen así? No quiero ser demasiado audaz, pero quizás las empresas de investigación que actualmente aplican las encuestas a los clientes saben que tendrían muy poco margen de ganancia con algo tan simple como esto. Los índices de lealtad complejos, basados en una docena o más de preguntas de propiedad exclusiva y ponderadas, con una función de escalamiento de caja negra, simplemente representan un mejor negocio para las compañías de encuestas.

Las empresas de investigación de mercados tienen un temor aún mayor. Con el advenimiento del correo electrónico y el software analítico, los negocios de vanguardia ahora pueden superarlos y disminuir los costos, así como mejorar la calidad y la puntualidad de la retroalimentación. Estas nuevas herramientas permiten a las empresas recoger la retroalimentación del cliente y reportar los resultados en tiempo real, enviándolas directamente a los empleados y gerentes de contacto. Esto también podría amenazar a los departamentos internos de investigación de mercados, que por lo general han creado su base de poder al controlar e interpretar los datos de encuesta de los clientes. Es comprensible que los departamentos de marketing enfoquen sus encuestas en las áreas que pueden controlar, como la imagen de marca, la fijación de precios y las características de los productos. No obstante, la disposición de un cliente para recomendar la empresa a un amigo es el resultado del trato que recibe de los empleados de contacto, que a su vez está determinado por todas las áreas funcionales que contribuyen a la experiencia del cliente.

Para que una medida sea práctica, operacional y confiable, es decir, para que determine el porcentaje de promotores netos entre los clientes y permita que los gerentes actúen con base en ello, es necesario que todas las funciones del negocio se apropien y acepten el proceso y los resultados. Además, todo el personal de la organización debe saber de cuáles clientes es responsable. La supervisión de un proceso como éste es una tarea más apropiada para el director financiero o para el gerente general de la unidad de negocios que para el departamento de marketing. De hecho, es sumamente importante (y políticamente responsable) delegar cualquier función.

El camino para un crecimiento sostenible y redituable empieza con la creación de más promotores y la disminución de los desertores, así como lograr que el número neto de promotores sea transparente en toda la organización. Este es el único número que usted necesita para crecer. Es tan sencillo y tan profundo.

Caso 1 Susan Munro, cliente de servicios

CHRISTOPHER LOVELOCK

En el transcurso de un día, una joven mujer con muchas ocupaciones utiliza una amplia gama de servicios.

Susan Munro, una estudiante del último año de la carrera de negocios, había trabajado hasta tarde la noche anterior en un documento importante, y se quedó dormida la mañana siguiente en el departamento que compartía con otras tres estudiantes. Sus compañeras de cuarto, que tenían clases más temprano, ya se habían ido cuando ella se despertó. Después de bañarse, se vistió con prisa y se preparó una taza de café. No desayunó su habitual tazón de cereal, suponiendo que podría comer una rosquilla en la escuela.

Al observar que el clima era muy malo, se conectó a Internet para verificar el pronóstico local. Éste predecía lluvia, por lo que tomó un paraguas antes de salir del departamento y caminar hacia la parada del autobús para su viaje diario hacia la universidad. En el camino dejó una carta en el buzón de correos. El autobús llegó a tiempo, con el conductor de siempre, que la reconoció y la saludó alegremente mientras ella le mostraba su pase mensual. El autobús iba lleno, llevaba una mezcla de estudiantes y trabajadores de oficina, de modo que tuvo que permanecer de pie.

Al llegar a su destino, Susan bajó del autobús y caminó a la Escuela de Negocios. Al sentirse hambrienta, entró al vestíbulo principal y se dirigió al pequeño local de comida, decorado alegremente, que se ubicaba en la esquina. “Lo siento”, dijo la dependiente en respuesta a su pregunta. “Acabamos de vender la última rosquilla y estamos esperando más de French Roast. ¿Le gustaría un café descafeinado?”; Susan suspiró. No era la primera vez que esto ocurría, pero la clase estaba a punto de empezar y no podía esperar.

Al unirse a una multitud de estudiantes, se sentó en el gran salón de clases donde se impartía la materia de finanzas. El profesor dio un discurso monótono durante 75 minutos, proyectando ocasionalmente gráficas en una gran pantalla para ejemplificar ciertos cálculos. No le ayudó el hecho de que aún tenía sueño. Susan pensó que sería igual de eficaz, y mucho más cómodo, si el curso se transmitía por Internet o se grababa en un DVD que los estudiantes pudieran ver cuando quisieran. Ella prefería el curso de marketing que venía después, porque el profesor era una persona muy dinámica que creía que era mejor mantener un diálogo activo con los estudiantes. Susan hizo varias contribuciones a la discusión y consideró que había aprendido mucho al escuchar los análisis y opiniones de los demás.

Ella y tres amigos comieron el almuerzo en la Unión de Estudiantes que había sido modernizada recientemente. La

vieja cafetería, un lugar sombrío que servía comida poco apetitosa a precios elevados, había sido reemplazada por un centro de comida bien iluminado, con gran colorido y una gran variedad de opciones, que incluían tanto proveedores locales como cadenas de comida rápida de marca, las cuales ofrecían diversos emparedados, así como platillos típicos, ensaladas y una variedad de postres. Aunque se le había antojado un emparedado, la fila de clientes en la tienda de emparedados era bastante larga, de modo que Susan se unió a sus amigos en Burger King y se dio el lujo de comprar un *caffè latte* en la cafetería adyacente Hav-a-Java. El centro de comida estaba demasiado concurrido, quizás porque ya llovía. Cuando finalmente encontraron una mesa, tuvieron que quitar las charolas sucias. “¡Vagos holgazanes!”, comentó su amigo Mark, refiriéndose a los clientes anteriores.

Después del almuerzo, Susan se detuvo en un cajero automático, insertó su tarjeta y sacó un poco de dinero. Al recordar que tenía una entrevista de trabajo al final de la semana, llamó por teléfono a su estilista y se consideró afortunada de poder hacer una cita ese día, más tarde, debido a la cancelación de otro cliente. Después de salir de la Unión de Estudiantes, corrió a través de la plaza encharcada hasta el Departamento de Idiomas. Para preparar su siguiente clase, negocios en inglés, pasó una hora en el laboratorio de idiomas, observando un video de clientes que hacían compras en diferentes tipos de tiendas y luego repitiendo las frases clave y escuchando su propia voz grabada. “¡Definitivamente mi acento está mejorando!”, se dijo a sí misma.

Después de terminar su última clase y con la cabeza llena de frases en inglés, Susan se dirigió a visitar al estilista. A ella le gustaba el salón de belleza, tenía una decoración brillante y a la moda, y contaba con un personal amistoso y bien aliñado. Por desgracia, la persona que cortaba el cabello estaba retrasada y Susan tuvo que esperar 20 minutos, tiempo que aprovechó para revisar un capítulo para el curso de recursos humanos del día siguiente. Algunos de los otros clientes que esperaban leían revistas proporcionadas por los empleados. Finalmente, llegó el momento de que le aplicaran el champú, y después la estilista le propuso un corte ligeramente diferente. Susan estuvo de acuerdo, aunque se negó ante la sugerencia de aclarar el color de su cabello. Ella se sentó muy quieta, observando el proceso en el espejo y girando su cabeza cuando así se lo pedían. Se sintió complacida con el resultado y elogió el trabajo de la empleada. Incluyendo el champú, el proceso había durado alrededor de 40 minutos. Le dio una propina a la estilista y pagó en el mostrador.

Cuando Susan salió del local, la lluvia había parado y brillaba el sol, por lo que caminó hacia su casa e hizo una pa-

rada para recoger su ropa en la tintorería. El establecimiento era bastante sombrío, con olores de solventes para limpieza y necesitaba urgentemente pintura nueva. Ella se sintió molesta al saber que, aunque su blusa de seda estaba lista como lo habían prometido, aún no tenían el traje que necesitaba para la entrevista. El asistente, que tenía las uñas sucias, masculló una disculpa en un tono poco sincero sin hacer contacto visual. Aunque el local era cómodo y la calidad del trabajo era bastante buena, Susan consideró que los empleados eran desatentos y poco útiles.

Al llegar a su edificio de departamentos, abrió el buzón de correos del vestíbulo y tomó su correspondencia y la de sus compañeras. Su correo, que era poco interesante, incluía un recibo trimestral de su compañía de seguros, que no tenía que pagar porque había firmado un acuerdo para que auto-

máticamente retiraran los fondos de su cuenta bancaria. También había una tarjeta de su optometrista, recordándole que ya era momento de hacer una cita para un nuevo examen de la vista. Susan hizo una nota mental para llamar y hacer una cita, anticipando que tal vez necesitaría una nueva prescripción para sus lentes de contacto. Estaba a punto de desechar el correo no deseado cuando observó un volante que anunciaba una nueva tintorería e incluía un cupón de descuento. Entonces decidió probar la nueva empresa y guardó el cupón en la bolsa.

Dado que era su turno de hacer la cena, entró en la cocina, prendió la luz y empezó a buscar en el refrigerador y luego en las alacenas para ver qué había. Susan suspiró: no había mucho. Quizás haría una ensalada y llamaría para pedir que le enviaran una pizza grande.

PREGUNTAS DE ESTUDIO

1. *Identifique cada uno de los servicios que Susan Munro utilizó o está planeando utilizar. Clasifíquelos de acuerdo con la naturaleza del proceso subyacente.*
 2. *¿Cuáles necesidades está tratando de satisfacer en cada caso?*
 3. *¿Qué proporción de esos servicios a) implica un autoservicio, b) implica cierto grado de participación del cliente en el proceso de producción, c) implica una dependencia en el proveedor del*
 4. *servicio? ¿En dónde ve usted mayor potencial para el autoservicio, y cuáles serían las implicaciones para el cliente y para el proveedor?*
4. *¿Qué similitudes y diferencias hay entre la tintorería y el salón de belleza? ¿Qué podría aprender cada uno al estudiar al otro?*

Caso 2 Cuatro clientes en búsqueda de soluciones

CHRISTOPHER LOVELOCK

Cuatro suscriptores de teléfono en la zona urbana de Toronto llaman a la compañía telefónica para quejarse de una variedad de problemas. ¿Cómo debe responder la empresa en cada caso?

De entre los muchos clientes de Bell Canada en Toronto, Ontario, hay cuatro personas que viven en Willow Street, un suburbio de clase media de la ciudad. Cada uno tiene un problema relacionado con el servicio telefónico y decide llamar a la empresa para informárselo.

Winston Chen

Winston Chen se queja constantemente por los montos de la factura telefónica de su domicilio (la cual es 2 por ciento superior a todas las facturas telefónicas residenciales de Ontario). Tiene registradas muchas llamadas a países del sureste de Asia, realizadas durante las noches de los días laborales, llamadas casi diarias, cerca del mediodía, a Kingston (una ciudad más pequeña que no está muy lejos de Toronto) y llamadas a Vancouver, British Columbia en los fines de semana. Un día, el señor Chen recibe una factura telefónica mucho más costosa de lo habitual. Al revisarla está convencido de que le cobraron de más, por lo que llama a la empresa telefónica para quejarse y solicitar un ajuste.

Marie Portillo

Marie Portillo recientemente ha perdido varias llamadas importantes porque la persona que le marca recibe una señal de ocupado. Ella llama al departamento de servicio al cliente para establecer las posibles soluciones a este problema. La

factura telefónica de la señora Portillo tiene un nivel mediano de un suscriptor residencial. (La mediana es el punto en el que el 50 por ciento de las facturas son más altas y el 50 por ciento son más bajas). La mayoría de sus llamadas son locales, pero en ocasiones hace llamadas internacionales a Estados Unidos o a países de Sudamérica. No está suscrita a ningún servicio de valor agregado.

Eleanor Vanderbilt

Durante las últimas semanas, la señora Vanderbilt se ha sentido molesta al recibir una serie de llamadas telefónicas obscenas. Parece que se trata de la misma persona en cada ocasión. Ella llama a la compañía telefónica para ver si pueden detener este acoso. Su factura telefónica se encuentra en el 10 por ciento más bajo de todos los niveles residenciales, y casi todas sus llamadas son locales.

Richard Robbins

Durante más de una semana la línea telefónica de la casa de Richard Robbins hace extraños zumbidos y crujidos, lo que dificulta escuchar lo que la otra persona está diciendo. Después de que dos de sus amigos comentaron sobre estos ruidos distractores, el señor Robbins llama para reportar el problema. Él sospecha que esto lo causa la máquina contestadora, que ya está vieja y en ocasiones pierde los mensajes. La factura del señor Robbins está en el percentil 75 de un suscriptor residencial. La mayoría de las llamadas se hacen dentro de Canadá, generalmente en las noches y durante los fines de semana, aunque también hace algunas llamadas a Estados Unidos.

PREGUNTAS DE ESTUDIO

1. Basado estrictamente en la información del caso, ¿cuántas posibilidades ve usted de segmentar el mercado de telecomunicaciones?
2. Como representante del servicio al cliente, ¿cómo abordaría cada uno de los problemas y quejas reportadas?
3. Como gerente de marketing, ¿ve usted en estas quejas alguna oportunidad de marketing para la empresa telefónica?

Una dentista busca diferenciar su práctica con base en la calidad. Ella construye una nueva clínica y rediseña la práctica para entregar una alta calidad a sus pacientes y para incrementar la productividad a través de una mayor eficiencia. Sin embargo, no siempre es fácil convencer a los clientes de que su servicio superior justifica cuotas más altas, las cuales no siempre son cubiertas por el seguro.

“Sólo espero que las diferencias en calidad sean evidentes para nuestros pacientes”, pensó la doctora Barbro Beckett mientras inspeccionaban las oficinas que albergan a su bien establecida clínica dental. Recientemente se había mudado a su ubicación actual, y dejó un local que consideraba demasiado estrecho para que su personal pudiera trabajar con eficiencia, factor que se ha vuelto cada vez más importante conforme los costos de la atención dental aumentan. Aunque la doctora Beckett sabía que los incrementos en la productividad eran necesarios, no quería comprometer la calidad del servicio que recibían sus pacientes.

LA ADMINISTRACIÓN LLEGA A LA ODONTOLOGÍA

Las clases que la doctora Beckett tomó en la escuela de odontología le enseñaron mucho acerca del aspecto técnico de esta ciencia, pero nada acerca de los aspectos de negocios. Ella no recibió ninguna capacitación formal sobre la mecánica para dirigir un negocio o entender las necesidades de los clientes. De hecho, los lineamientos profesionales no recomendaban el uso de marketing o publicidad de ningún tipo. Esto no había representado ningún problema 22 años antes, cuando inició su práctica, pues los márgenes de ganancia habían sido buenos. Sin embargo, la industria del cuidado dental ha cambiado drásticamente. Los costos aumentaron como resultado de las leyes de mano de obra, los seguros por negligencia y la constante necesidad de invertir en nuevos equipos y capacitación del personal, conforme se introducen nuevas tecnologías. Los gastos de operación de la doctora Beckett ahora representaban del 70 al 80 por ciento de las ganancias, sin contar sus honorarios o la renta del local.

Al mismo tiempo que los gastos de proveedor aumentaban, había un movimiento en Estados Unidos que buscaba reducir los costos del cuidado de la salud para las compañías de seguros, patrones y pacientes al ofrecer un “cuidado de la salud administrado” a través de grandes organizaciones de mantenimiento de la salud (OMS, Organización Mundial de la Salud). Las OMS establecían los precios de varios servicios al fijar un límite superior en la cantidad que sus médicos y dentistas podían cobrar por diversos procedimientos. La ventaja

para los pacientes era que su seguro de salud cubría prácticamente todos los costos. No obstante, las limitaciones de precios significaban que los médicos y dentistas de las OMS no podían ofrecer ciertos servicios que proporcionarían una atención de mejor calidad por ser demasiado costosos. La doctora Beckett decidió que no se convertiría en una proveedora de las OMS porque la tasa de reembolso era únicamente del 80 al 85 por ciento de lo que normalmente cobraba por tratamiento. También consideró que no podría proporcionar una atención de alta calidad a los pacientes con esos costos.

Estos cambios implicaron algunos desafíos importantes para la doctora Beckett, quien deseaba ofrecer el nivel más alto de atención dental y no convertirse en un proveedor de bajo costo. Con la ayuda de un consultor, decidió que su prioridad era diferenciar la práctica con base en la calidad. Ella y su personal desarrollaron una declaración de misión interna que reflejaba esta meta.

La declaración de misión (exhibida de manera notoria al fondo de la clínica) decía: “Nuestra meta consiste en proporcionar una atención dental superior, de una manera eficiente y redituable, dentro de los confines de un ambiente humanitario y de calidad”.

Puesto que una atención de mayor calidad era más costosa, en ocasiones los pacientes de la doctora Beckett debían pagar cuotas por los costos que sus pólizas de seguros no cubrían. Si las diferencias en la calidad no hubieran sido sustanciales, probablemente esos clientes hubieran decidido acudir con un dentista de una OMS u otro proveedor de menor costo.

REDISEÑO DEL SISTEMA DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO

El cambio a un nuevo edificio le brindó a la doctora Beckett la oportunidad única de rediseñar casi cualquier aspecto de su servicio. Ella quería que el ambiente de trabajo reflejara su propia personalidad y valores, además de proporcionar un lugar de trabajo agradable para su personal.

Instalaciones y equipo

Primero revisó los espacios para consultorios que estaban disponibles en la ciudad del norte de California, donde ejercía su práctica. Al no encontrar algo que le gustara, contrató a un arquitecto de San Francisco para que diseñara un edificio de oficinas contemporáneo, con mucha luz y espacio. Esto incrementó los costos de construcción en \$100,000, pero ella creía que este sería un factor crítico para diferenciar su servicio.

La nueva clínica tenía un diseño escandinavo (que reflejaba su herencia sueca y atención a los detalles). El área de recepción

y la sala de espera tenían muebles modernos, en tonalidades suaves de colores café, gris, verde y morado. Abundaban las plantas y las flores, y las paredes estaban cubiertas con piezas de arte. Como fondo se escuchaba música clásica suave. Los pacientes podían disfrutar una taza de café o de té y hojear la gran selección de revistas actualizadas, mientras esperaban su cita.

Las áreas de tratamiento eran funcionales y atractivas. Había un pequeño salón de conferencias con juguetes para los niños y una videocasetera que se utilizaba para mostrar a los pacientes películas educativas sobre diferentes procedimientos dentales. También había literatura que explicaba lo que los usuarios necesitaban hacer para optimizar los beneficios de sus tratamientos.

Las sillas en las salas de exploración estaban cubiertas de piel y eran muy cómodas. En cada consultorio había un gran ventanal que permitía a los pacientes observar las aves comiendo en los comederos que eran llenados todos los días. También se observaban atractivos móviles colgando del techo para distraerlos de los sonidos poco familiares y de las sensaciones que podrían estar experimentando. Además el lugar disponía de audífonos con una amplia variedad de música.

Todo el personal "operativo" (incluyendo a la doctora Beckett) usaba uniformes en alegres tonalidades de rosa, morado y azul, que combinaban con la decoración de la clínica. Todo el equipo técnico se veía muy moderno e imaculadamente limpio. Para algunos procedimientos utilizaba maquinaria computarizada de vanguardia. Los títulos académicos de la doctora Beckett estaban exhibidos de manera prominente en su oficina, junto con certificados de diversos programas a los que ella y su personal habían asistido para actualizar sus habilidades técnicas.

Personal de servicio

La clínica contaba con ocho empleados para la atención dental, incluyendo a la doctora Beckett (la única dentista). Los siete miembros del personal estaban divididos, de acuerdo con su trabajo, en empleados "de mostrador" y "tras bambalinas". Las tareas de mostrador (realizadas por dos personas) incluían labores de recepción y secretariales, así como trabajo financiero y de presupuesto. El trabajo tras bambalinas estaba dividido en los higienistas y los asistentes de silla.

Los tres asistentes de silla ayudaban a los higienistas y a la doctora Beckett con los procedimientos de los tratamientos. Ellos contaban con un entrenamiento especializado para su trabajo, pero no necesitaban un título universitario. Los dos higienistas hacían exámenes de rutina y limpiezas dentales, además de algunos tratamientos. En muchos consultorios dentales los higienistas muestran la tendencia a actuar como "divas" debido a su educación (un título de licenciatura más un entrenamiento especializado) y experiencia. Según la doctora Beckett, esta actitud podría destruir cualquier posibilidad de trabajar en equipo entre el personal del consultorio. Ella se sentía muy afortunada porque sus higienistas se consideraban parte de un equipo más grande, que trabajaba en conjunto para proporcionar una atención de calidad a los pacientes.

La doctora Beckett valoraba su amistad con los miembros del personal y también sabía que eran parte vital de la prestación

del servicio. Ella comentó que "el 90 por ciento de la percepción que los pacientes tienen de la calidad proviene de su interacción con el mostrador y los otros empleados, y no de las habilidades técnicas del personal". Cuando la dentista empezó a rediseñar su práctica analizó sus metas con el personal y los involucró en el proceso de toma de decisiones. Los cambios implicaban nuevas expectativas y rutinas para la mayoría de los empleados, y algunos no estaban dispuestos a adaptarse. Hubo cierto cambio de personal (básicamente voluntario) cuando se implementaron los nuevos procedimientos de la clínica. El grupo resultante trabajaba muy bien como equipo.

La doctora Beckett y su personal se reunían brevemente cada mañana para analizar la agenda y los pacientes del día. También organizaban reuniones más largas cada tercer día para discutir temas más estratégicos y resolver cualquier problema que hubiera surgido. Durante esas reuniones, los empleados hacían sugerencias sobre la manera de mejorar la atención. Algunas de las sugerencias más exitosas del personal fueron: tarjetas "de agradecimiento" para los pacientes que referían a otros pacientes; llamadas de seguimiento a los pacientes después de ser sometidos a procedimientos importantes; una "caja de productos" que incluía un cepillo de dientes, dentífrico, enjuague bucal e hilo dental para sus clientes; almohadas y cobertores de trigo para que estuvieran cómodos durante procedimientos prolongados; café y té en la sala de espera; la sala de espera llena de fotografías, con imágenes del personal y de sus familias.

Las expectativas del desempeño del personal (tanto en términos de habilidades técnicas como de interacciones con los pacientes) eran muy elevadas. Además, la doctora Beckett les brindaba a sus empleados muchas oportunidades de actualizar sus habilidades al asistir a clases y talleres. Ella también recompensaba su esfuerzo al otorgarles bonos mensuales si el negocio iba bien. Puesto que compartía los datos financieros con su personal, ellos podían ver la diferencia en las ganancias si disminuían los clientes o si estaban insatisfechos. Esto proporcionaba un incentivo adicional para mejorar la prestación del servicio. Una vez al año todo el equipo hacía un viaje (pagado por la doctora Beckett); los cónyuges eran bienvenidos, pero tenían que cubrir sus propios gastos. Algunos destinos anteriores incluían Hawai y Washington, DC.

Procedimientos y pacientes

Con la ayuda de un consultor, todos los sistemas del consultorio (incluyendo la facturación, los pedidos, el trabajo de laboratorio y el tratamiento a los pacientes) fueron rediseñados. Uno de los principales objetivos era estandarizar algunos procedimientos de rutina para reducir los errores y que todos los pacientes recibieran el mismo nivel de atención. Se asignaron tiempos específicos para cada procedimiento y el personal trabajó mucho para cumplirlos. Las políticas de la clínica especificaban que no se debía hacer esperar a los pacientes más de 20 minutos sin darles la opción de cambiar la cita, y con frecuencia los empleados los llamaban con anticipación si sabían que habría un retraso. También intentaron cubrir los horarios de las cancelaciones para asegurar la mayor capacidad posible de la clínica. Los miembros del personal podían

cubrirse entre sí en caso necesario o ayudarse en tareas que no estaban especificadas en las descripciones de sus puestos para lograr que las cosas funcionaran con mayor continuidad.

La consulta de la doctora Beckett incluía alrededor de 2,000 pacientes “activos” y muchos otros que acudían con poca frecuencia. Estos eran principalmente trabajadores de cuello blanco con empleos profesionales (empleados de universidades, trabajadores de la salud y gerentes o propietarios de establecimientos regionales). Nunca hizo publicidad; todos sus nuevos clientes provenían de la recomendación de sus pacientes.

La dentista creía que las referencias eran una ventaja real, porque los pacientes nuevos no llegaban en “frío”. Ella no tenía que venderse a sí misma porque sus familiares o amigos ya les habían hablado de sus servicios. Todos los pacientes nuevos debían ser sometidos a un examen inicial, para que la doctora Beckett pudiera realizar una evaluación de necesidades y educarlos acerca de sus servicios. Creía que esto era lo primero que indicaba a los pacientes que su práctica era diferente de la de otros dentistas. En ocasiones los clientes debían esperar de tres a cuatro meses para una limpieza de rutina y un examen porque la agenda estaba llena, pero eso no parecía preocuparles.

EL MAYOR DESAFÍO

“El rediseño del negocio fue la parte más fácil”, suspiró la doctora Beckett. “Demostrar el alto nivel de calidad a los pacientes es el trabajo difícil”. Aseguró que esta tarea fue especialmente difícil, pues a la mayoría de la gente no le

gusta visitar al dentista o lo considera incómodo, de modo que llega con una actitud negativa. La doctora trató de reforzar la idea de que la calidad de la atención dental depende de una relación positiva a largo plazo entre los pacientes y el equipo dental. Esta filosofía se reflejaba en una sección de la declaración de misión que colgaba en la sala de espera: “Somos un equipo dental comprensivo y profesional, que sirve a pacientes motivados y orientados hacia la calidad, que están interesados en mantener una sonrisa saludable durante toda la vida. Nuestra meta consiste en ofrecer un ambiente progresista y educativo. Sus preocupaciones son nuestro objetivo”.

Aunque a la doctora Beckett le gusta su trabajo, admitió que a veces era difícil mantener una actitud positiva. El trabajo requería de precisión y atención en los detalles, y los procedimientos a menudo eran dolorosos para los pacientes. Con frecuencia sentía que “caminaba sobre cáscaras de huevo”, porque sabía que los pacientes se sentían ansiosos e incómodos, lo que hacía más crítica la prestación de su servicio. No era poco común que le dijeran cosas negativas, incluso antes de iniciar el tratamiento (como, “realmente odio ir al dentista, no es por usted, ¡pero no quiero estar aquí!”). Cuando esto ocurría, les recordaba que estaba proporcionando un servicio de calidad, no importaba si los pacientes lo apreciaban o no. “De cualquier manera, por lo general la persona tendrá que recibir atención dental”, comentó, “así que yo sólo hago el mejor trabajo que puedo y los hago sentir lo más cómodos posible”. Aun cuando los pacientes pocas veces expresaban aprecio por sus servicios, esperaba haber marcado una diferencia positiva en su salud o apariencia, que los beneficiara en el largo plazo.

PREGUNTAS DE ESTUDIO

1. *¿Cuáles de los ocho elementos de la mezcla de marketing de servicios se abordan en este caso? Dé ejemplos de cada “P” que identifique.*
2. *¿Por qué a la gente no le gusta visitar al dentista? ¿Cree que la doctora Beckett ha abordado este problema de manera eficaz?*
3. *¿De qué forma la doctora Beckett y su personal educan a los pacientes sobre el servicio que están recibiendo? ¿Qué otra cosa podrían hacer?*
4. *¿Cuáles servicios complementarios se ofrecen? ¿De qué manera mejoran la prestación del servicio?*
5. *Compare sus propias experiencias de atención dental con las que ofrece la práctica de la doctora Beckett. ¿Cuáles diferencias encuentra? Con base en su revisión de este caso, ¿qué consejo le daría a) a su dentista anterior o a su dentista actual, y b) a la doctora Beckett?*

Caso 4 Starbucks: prestando un servicio al cliente

YOUNGME MOON Y JOHN QUELCH

Starbucks, la marca dominante de café de especialidad en Estados Unidos, debe responder a recientes investigaciones de mercado que indican que la empresa no está cumpliendo las expectativas de los clientes en términos del servicio. Para aumentar la satisfacción del consumidor, la empresa debate un plan que incrementaría la cantidad de mano de obra en sus tiendas y, teóricamente, la rapidez del servicio. Sin embargo, el impacto que tendría el plan (que costaría 40 millones de dólares al año) sobre el balance final de la empresa aún no está claro.

A mediados de 2002, Christine Day, vicepresidenta de administración de Starbucks en Estados Unidos, se sentó en el salón de conferencias del séptimo piso de las oficinas centrales de la empresa en Seattle y tomó su segunda taza de *toffee nut latte*. La bebida hecha a mano, una mezcla suave de café expreso con sabor a caramelo de nuez, cubierto con crema batida y gránulos de caramelo, se ha convertido en un placer habitual vespertino para Day, desde su introducción a principios de ese año.

Mientras esperaba que sus colegas llegaran, Day reflexionaba sobre el reciente desempeño de la empresa. En tanto que otros vendedores al detalle aún se tambaleaban por la recesión posterior al 11 de septiembre, Starbucks disfrutaba su décimo primer año consecutivo con un crecimiento del 5 por ciento o más en las ventas de sus tiendas, lo que provocó que su fundador y presidente, Howard Schultz, declarara: “Yo creo que hemos demostrado que somos un producto casi a prueba de recesiones”.¹

Sin embargo, Day no se sentía tan optimista, en parte porque la reciente investigación de mercado de Starbucks había mostrado algunos hallazgos inesperados. “Siempre nos habíamos sentido orgullosos de nuestro servicio al detalle”, mencionó, “pero, según los datos, no siempre cumplimos con las expectativas de nuestros clientes en el área de la satisfacción”.

Como resultado de estas preocupaciones, Day y sus socios habían creado un plan para invertir al año 40 millones de dólares adicionales en las 4,500 tiendas de la empresa, lo que le permitiría a cada una agregar el equivalente a 20 horas de mano de obra a la semana. “La idea consiste en mejorar la rapidez del servicio y, por lo tanto, incrementar la satisfacción del cliente”, afirmó Day.

En dos días, Day debía hacer una recomendación final a Schultz y a Orin Smith, director general de Starbucks, sobre si la empresa debía continuar con el plan. “La inversión son las UPA (utilidades por acción), equivalentes a casi siete centavos

por acción”, dijo Day. Mientras preparaba su reunión con Schultz y Smith, Day le había pedido a uno de sus socios que le ayudara a pensar en las implicaciones del plan. Day señaló: “La verdadera pregunta es, ¿creemos en lo que nuestros clientes nos están diciendo que constituye un servicio ‘excelente’? Y si prestamos ese servicio, ¿cuál será el impacto en nuestras ventas y en nuestras ganancias?”

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

La historia de la manera en que Howard Schultz transformó un artículo de consumo en un fenómeno cultural del lujo, se ha convertido en una gran leyenda. En 1971, tres fanáticos del café, Gerald Baldwin, Gordon Bowker y Ziev Siegl, abrieron una pequeña cafetería en el mercado Pike Place de Seattle. La tienda se especializaba en vender granos enteros de café arábigo a un nicho de mercado de puristas.

En 1982, Schultz se unió al equipo de marketing de Starbucks; poco tiempo después, viajó a Italia y quedó fascinado por la cultura del café en Milán, en especial por el papel que tenían los bares de café expreso de los vecindarios en la vida social cotidiana de los italianos. A su regreso, el inspirado Schultz convenció a la empresa para que abriera un bar de café expreso en la esquina de su única tienda en el centro de Seattle. Como explicó Schultz, el bar se convirtió en el prototipo de su visión a largo plazo:

La idea consiste en crear una cadena de cafeterías que se convirtieran en el “tercer lugar” de Estados Unidos. En esa época, la mayoría de los estadounidenses tenían dos lugares en su vida: su hogar y su trabajo. Él creía que la gente necesitaba otro sitio, al que pudiera ir a relajarse y disfrutar con otros, o simplemente a pasar un rato a solas. Yo me imaginé un lugar separado del trabajo o del hogar, un lugar que tendría diferentes significados para distintas personas.

Pocos años después, Schultz tuvo su oportunidad cuando los fundadores de Starbucks accedieron a venderle la empresa. Tan pronto como tomó las riendas, empezó a abrir nuevas tiendas, las cuales vendían granos enteros y tazas de bebidas de café a precios altos, dirigidas principalmente a clientes adinerados, de cuello blanco y con buena educación (principalmente mujeres), entre los 25 y 44 años de edad. Hacia 1992, la empresa tenía 140 tiendas de este tipo en el noroeste y en Chicago, y

Los profesores Youngme Moon y John Quelch prepararon este caso. Los casos de Harvard Business School se crean únicamente para su discusión en clases; no tienen la finalidad de servir como apoyo, fuentes de datos primarios o ilustraciones de una administración eficaz o ineficaz.

Copyright © 2003 President and Fellows of Harvard College. Para solicitar copias o permisos para reproducir materiales llame al 1-800-545-7685, escriba a Harvard Business School Publishing, Boston, MA 02163, o visite <http://www.hbsp.harvard.edu>. Prohibido reproducir parte de esta publicación, almacenarla en un sistema de recuperación, usarla en una hoja de cálculo o transmitirla en cualquier forma o por cualquier medio electrónico, mecánico, de fotocopiado, de grabación o de cualquier tipo, sin el permiso de Harvard Business School. Su copia o su publicación violan los derechos de autor. Permissions@hbsp.harvard.edu o 001-617-783-7860.

competía exitosamente contra otras cadenas de café a pequeña escala como Gloria Jean's Coffee Bean y Barnie's Coffe & Tea.

Ese mismo año, Schultz decidió hacer pública la empresa. Tal como lo recuerda, muchos participantes de Wall Street se mostraban dudosos con esta idea: "Ellos decían, '¿quieres decir que vas a vender un café por un dólar en una taza de papel, con nombres italianos que nadie en Estados Unidos puede pronunciar? ¿En una época en que nadie toma café en Estados Unidos? ¿Si puedo conseguir un café o una rosquilla en la cafetería local por 50 centavos? ¿Estás bromeando?'"²

Ignorando a los escépticos, Schultz siguió adelante con la oferta pública y recabó 25 millones de dólares en el proceso. Las ganancias le permitieron a Starbucks abrir más tiendas en todo el país.

A mediados de 2002, Schultz había establecido indudablemente a Starbucks como la marca dominante de café de especialidad en Estados Unidos. Las ventas habían alcanzado una tasa de crecimiento anual compuesto (TCAC) del 40 por ciento desde que la empresa se había vuelto pública, y las ganancias netas llegaban a una TCAC del 50 por ciento. Ahora la compañía atendía a 20 millones de clientes selectos en más de 5,000 tiendas en todo el mundo y abría un promedio de tres nuevas tiendas al día. (Vea las **exhibiciones 1-3** sobre las finanzas de la empresa y su crecimiento con el tiempo).

Lo que hizo del éxito de Starbucks algo aún más impresionante fue que la empresa casi no había gastado en publicidad para lograrlo. El marketing en Estados Unidos consistía principalmente en materiales de puntos de venta y marketing local en las tiendas, mucho menor al promedio de la industria.

(La mayoría de las cadenas de comida rápida tenían presupuestos de marketing en el rango del 3 al 6 por ciento).

Por su parte, Schultz permaneció como presidente y director de estrategia global en control de la empresa, y en 2002 transfirió las operaciones cotidianas al director general Orin Smith, quien había obtenido el título de maestro en Harvard (1967), y que se había unido a la compañía en 1990.

LA PROPOSICIÓN DE VALOR DE STARBUCKS

La estrategia de marca de Starbucks se captaba en su mantra de "café vivo", frase que reflejaba la importancia que daba la empresa a mantener viva la cultura nacional del café. Desde la perspectiva de ventas al detalle, esto implicaba crear una "experiencia" alrededor del consumo de café, una experiencia que la gente pudiera integrar a su vida cotidiana.

La estrategia de marca de experiencia incluía tres componentes. El primero era el propio café. Starbucks se enorgullecía de ofrecer lo que consideraba el café de mayor calidad en el mundo, importado de regiones de África, Centro y Sudamérica y del Pacífico asiático. Para imponer sus estándares exactos del café, Starbucks controlaba la mayor parte posible de la cadena de suministro; trabajaba directamente con los agricultores en varios de los países de origen para comprar granos de café verde, supervisaba el proceso de tostado de las diversas mezclas y cafés de un solo origen y controlaba la distribución en las tiendas de todo el mundo.

EXHIBICIÓN 1 Finanzas de Starbucks, años fiscales (AF) 1998 a 2002 (\$ en millones de dólares)

	AF 1998	AF 1999	AF 2000	AF 2001	AF 2002
Ingresos					
Estadounidenses en copropiedad	1,076.8	1,375.0	1,734.9	2,086.4	2,583.8
Internacionales en copropiedad (RU, Tailandia, Australia)	25.8	48.4	88.7	143.2	209.1
Ventas totales operadas por la empresa	1,102.6	1,423.4	1,823.6	2,229.6	2,792.9
Operaciones de especialidad	206.1	263.4	354.0	419.4	496.0
Ingresos netos	1,308.7	1,686.8	2,177.6	2,649.0	3,288.9
Costo de bienes vendidos	578.5	747.6	961.9	1,112.8	1,350.0
Ganancia bruta	730.2	939.2	1,215.7	1,536.2	1,938.9
Ingreso de sociedades conjuntas ^a	1.0	3.2	20.3	28.6	35.8
Gastos:					
Gastos de operación de tiendas	418.5	543.6	704.9	875.5	1,121.1
Otros gastos de operación	44.5	54.6	78.4	93.3	127.2
Gastos de depreciación y amortización	72.5	97.8	130.2	163.5	205.6
Gastos generales y administrativos	77.6	89.7	110.2	151.4	202.1
Gastos de operación	613.1	785.7	1,023.8	1,283.7	1,656.0
Ganancia de operación	109.2	156.7	212.3	281.1	310.0
Ingreso neto	68.4	101.7	94.5	181.2	215.1
% de cambio en ventas de tienda mensuales comparables^b					
Estados Unidos	5%	6%	9%	5%	7%
Consolidados	5%	6%	9%	5%	6%

Fuente: adaptado de informes de la empresa y de Lehman Brothers, 5 de noviembre de 2002.

^aIncluye ingresos de varias sociedades conjuntas, incluyendo la sociedad de Starbucks con Pepsi-Cola Company para crear y distribuir Frappuccino, y con Dreyer's Grand Ice Cream para crear y distribuir helados de alta calidad.

^bSólo incluye las tiendas operadas por la empresa, abiertas durante 13 meses o más.

EXHIBICIÓN 2 Crecimiento de las tiendas de Starbucks

	AF 1998	AF 1999	AF 2000	AF 2001	AF 2002
Total en Estados Unidos	1,755	2,217	2,976	3,780	4,574
Operadas por la empresa	1,622	2,038	2,446	2,971	3,496
Tiendas con licencia ^a	133	179	530	809	1,078
Total internacionales	131	281	525	929	1,312
Operadas por la empresa	66	97	173	295	384
Tiendas con licencia	65	184	352	634	928
Tiendas totales	1,886	2,498	3,501	4,709	5,886

Fuente: informes de la empresa.

^aIncluye los quioscos localizados en tiendas de abarrotes, librerías, hoteles, aeropuertos, etcétera.

El segundo componente de marca era el servicio, o lo que la empresa en ocasiones denominaba “intimidad con el cliente”. “Nuestra meta consiste en crear una experiencia estimulante cada vez que usted entra por la puerta”, explicó Jim Alling, vicepresidente senior de Starbucks en Estados Unidos. “Nuestros clientes más leales nos visitan hasta 18 veces al mes, de manera que podría ser algo tan sencillo como reconocerlo y saber lo que bebe o preparar su bebida tal como a usted le gusta”.

El tercer componente de marca era la atmósfera. “La gente viene por el café”, explicó Day, “pero el ambiente es lo que provoca que deseen quedarse”. Por esa razón, la mayoría de los Starbucks tienen áreas para sentarse, que invitan al descanso, y una distribución que fue diseñada para proporcionar un ambiente lujoso, pero al mismo tiempo atractivo para las personas que desean quedarse. “Lo que hemos construido tiene un atractivo universal”, señaló Schultz. “Está basado en el espíritu humano, en una sensación de comunidad, en la necesidad que tienen las personas de estar juntas”.³

Canales de distribución

Casi todos los locales de Starbucks en Estados Unidos eran tiendas operadas por la empresa, ubicadas en lugares con mucho tránsito y mucha visibilidad, como centros comerciales, edificios de oficinas y campus universitarios.⁴ Además de vender café de grano entero, esas tiendas ofrecían cafés preparados, bebidas de café expreso tipo italiano, bebidas mezcladas en frío y té de primera calidad. Las mezclas de productos tendían a variar dependiendo del tamaño y ubicación de la tienda, pero la mayoría de los locales ofrecían una variedad de repos-

tería, bebidas gaseosas y jugos, además de accesorios y equipo para café, CD de música, juegos y artículos novedosos de temporada. (Incluso alrededor de 500 tiendas vendían una selección de emparedados y ensaladas).

El mayor porcentaje de ventas en esas tiendas eran las bebidas (77%); esto representaba un cambio con respecto a 10 años atrás, cuando casi la mitad de las ganancias provenían de la venta de cafés de grano entero. (Vea la **exhibición 4** sobre la mezcla de ventas al detalle por tipo de producto; vea la **exhibición 5** que incluye un menú típico y la lista de precios).

Starbucks también vendía productos de café a través de canales de venta no operados por la empresa; estas actividades, llamadas “operaciones de especialidad”, representaban el 15 por ciento de los ingresos netos. Alrededor del 27 por ciento de estos ingresos provenían de cuentas de servicio de comida en Estados Unidos, es decir, ventas de café de grano y de café molido a hoteles, aerolíneas, restaurantes y negocios similares. Otro 18 por ciento procedía de licencias domésticas para tiendas al detalle que, en Estados Unidos, sólo se otorgaban cuando no había otra forma de lograr el acceso a un espacio deseable (por ejemplo, en los aeropuertos).

El restante 55 por ciento de los ingresos por especialidad provenían de una variedad de fuentes, incluyendo tiendas internacionales con licencia, tiendas de abarrotes y tiendas de membresía (Kraft Food administraba el marketing en la distribución de Starbucks en este canal), ventas en línea y pedidos por correo. Starbucks también tenía una sociedad con Pepsi-Cola para distribuir las bebidas Frappuccino embotelladas en Estados Unidos, y otra con Dreyer’s Grand Ice Cream para desarrollar y distribuir una línea de helados de primera calidad.

EXHIBICIÓN 3 Datos adicionales, tiendas operadas por la empresa en Estados Unidos (AF 2002)

	PROMEDIO
Tarifa promedio con supervisores de turno y socios por hora	\$ 9.00
Horas totales de trabajo por semana, tienda promedio	360
Volumen semanal promedio por tienda	\$15,400
Monto gastado promedio	\$3.85
Conteo promedio de clientes diarios, por tienda	570

Fuente: informes de la empresa.

EXHIBICIÓN 4 Mezcla de productos, tiendas operadas por la empresa en Estados Unidos (AF 2002)

	PORCENTAJE DE VENTAS
Mezcla de productos al detalle	
Bebidas de café	77%
Artículos de comida	13%
Cafés de grano entero	6%
Equipo y accesorios	4%

Fuente: informes de la empresa.

EXHIBICIÓN 5 Tablero de menú típico y lista de precios de las tiendas estadounidenses propiedad de la empresa

Tradicional café expreso	Tall	Grande	Venti	Café preparado	Tall	Grande	Venti
Favoritos clásicos				Café del día	1.40	1.60	1.70
Toffee Nut Latte	2.95	3.50	3.80	Café descafeinado del día	1.40	1.60	1.70
Vanilla Latte	2.85	3.40	3.70				
Caffe Latte	2.55	3.10	3.40	Bebidas frías	Tall	Grande	Venti
Capuchino	2.55	3.10	3.40	Caffe Latte frío	2.55	3.10	3.50
Caramel Macchiato	2.80	3.40	3.65	Caramel Macchiato frío	2.80	3.40	3.80
Mocha chocolate blanco	3.20	3.75	4.00	Café americano frío	1.75	2.05	3.40
Caffe Mocha	2.75	3.30	3.55				
Café americano	1.75	2.05	2.40	Alternativas al café	Tall	Grande	Venti
				Toffee Nut Crème	2.45	2.70	2.95
Café expreso	Solo		Doppio	Vanilla Crème	2.20	2.45	2.70
Café expreso	1.45		1.75	Caramel Apple Cider	2.45	2.70	2.95
				Chocolate caliente	2.20	2.45	2.70
Extras				Tazo Hot Tea	1.15	1.65	1.65
Café expreso Shot adicional			.55	Tazo Chai	2.70	3.10	3.35
Añadir jarabe de sabor			.30				
Leche orgánica y soya, disponible si se solicita							
				Café entero: fuerte		½ lb	1 lb
Frappuccino	Tall	Grande	Venti	Nuestros cafés más enigmáticos y exóticos			
Bebidas heladas combinadas				Mezcla Gold Coast	5.70		10.95
Café	2.65	3.15	3.65	French Roast	5.20		9.95
Mocha	2.90	3.40	3.90	Sumatra	5.30		10.15
Caramel Frappuccino	3.15	3.65	4.15	Decaf Sumatra	5.60		10.65
Mocha Coconut	3.15	3.65	4.15	Ethiopia Sidame	5.20		9.95
(oferta limitada)				Arabian Mocha Sanani	8.30		15.95
				Kenya	5.30		10.15
Crème Frappuccino	Tall	Grande	Venti	Italian Roast	5.20		9.95
Crème helado combinado				Sulawesi	6.10		11.65
Toffee Nut Crème	3.15	3.65	4.15				
Vanilla Crème	2.65	3.15	3.65	Café entero: suave		½ lb	1 lb
Coconut Crème	3.15	3.65	4.15	Cafés más ricos, con más sabor			
				Espresso tostado	5.20		9.95
Tazo Tea Frappuccino	Tall	Grande	Venti	Decaf Espresso tostado	5.60		10.65
Tes helados combinados				Yukon Blend	5.20		9.95
Tazo Citrus	2.90	3.40	3.90	Café Verona	5.20		9.95
Tazoberry	2.90	3.40	3.90	Guatemala Antigua	5.30		10.15
Tazo Chai Crème	3.15	3.65	4.15	Arabian Mocha Java	6.30		11.95
				Decaf Mocha Java/SWP	6.50		12.45
				Café entero: ligero		½ lb	1 lb
				La perfecta introducción a los cafés de Starbucks			
				Breakfast Blend	5.20		9.95
				Lightnote Blend	5.20		9.95
				Decaf Lightnote Blend	5.60		10.65
				Colombia Narino	5.50		10.45
				House Blend	5.20		9.95
				Decaf House Blend	5.60		10.65
				Fair Trade Coffee	5.95		11.45

Fuente: local de Starbucks: Harvard Square, Cambridge, Massachusetts, febrero de 2003.

Day explicó la estrategia general de distribución de la empresa:

Nuestra filosofía es bastante directa: queremos llegar a los clientes a los lugares donde trabajan, viajan, compran y comen. Para lograrlo, en ocasiones tenemos que establecer relaciones con terceros que comparten nuestros valores y compromiso con la calidad. Esta es una manera especialmente eficaz de llegar a los nuevos clientes con nuestra marca. Es mucho menos intimidante comprar por primera vez Starbucks en una tienda de abarrotes que en cada una de nuestras cafeterías. De hecho, aproxi-

madamente el 40 por ciento de los nuevos clientes de nuestras cafeterías ya han probado la marca Starbucks antes de cruzar nuestras puertas. Incluso el helado se ha convertido en un importante vehículo de prueba.

Socios de Starbucks

A todos los empleados de Starbucks se les llamaba "socios". La empresa contrató 60,000 socios en todo el mundo, aproximadamente 50,000 en Estados Unidos. La mayoría eran empleados que cobraban por hora (llamados *baristas*), y que trabajaban

en las tiendas de Starbucks al detalle. Alling dijo: “Desde el primer día, Howard ha dejado clara su idea de que la satisfacción de los socios produce clientes satisfechos. Esta creencia forma parte del ADN de Howard, y dado que se nos ha inculcado a todos y cada uno de nosotros, también se ha vuelto parte de nuestro ADN”.

La empresa tenía la generosa política de proporcionar un seguro de salud y opciones de acciones, incluso a los socios del nivel más bajo, la mayoría de los cuales tenía entre 17 y 23 años de edad. En parte como resultado de esto, la tasa de satisfacción de los socios de Starbucks se mantenía constantemente en un rango del 80 al 90 por ciento, muy por arriba de la norma industrial⁵, y la empresa había obtenido recientemente el lugar 47 en la lista de los mejores lugares de trabajo de la revista *Fortune*, un gran logro para una empresa con tantos trabajadores pagados por hora.

Además, Starbucks tenía una de las tasas de rotación de empleados más baja de la industria, de sólo el 70 por ciento, comparada con los promedios de la industria de la comida rápida que llegan hasta el 300 por ciento. La tasa era aún más baja para los gerentes y, como Alling señaló, la empresa siempre estaba buscando formas de disminuir aún más la rotación: “Cuando tenemos una tienda con problemas, casi siempre encontramos un gerente sin experiencia o baristas inexpertos. La estabilidad de la gerencia es clave, pues no sólo disminuye la rotación de los socios, sino que también permite que la tienda haga un mejor trabajo al reconocer a los clientes habituales y proporcionar un servicio personalizado. Por lo tanto, nuestra meta consiste en lograr que el puesto se convierta en un empleo vitalicio”.

Con este fin, la empresa fomentaba la promoción dentro de sus propias filas. Aproximadamente el 70 por ciento de los gerentes de tienda trabajaron como baristas, y alrededor del 60 por ciento de sus gerentes de distrito fungieron como gerentes de tienda. De hecho, para ser contratados, todos los altos ejecutivos debían capacitarse y tener éxito como baristas antes de incorporarse a sus puestos en las oficinas corporativas.

ENTREGA DEL SERVICIO

Cuando un socio era contratado para trabajar en una de las tiendas Starbucks al detalle en Estados Unidos, debía recibir dos tipos de capacitación. El primer tipo se enfocaba en las “habilidades duras”, como aprender a utilizar la caja registradora y a mezclar las bebidas. La mayoría de las bebidas de Starbucks se hacían a mano y, para asegurar la calidad del producto, había un proceso específico asociado con cada bebida. Por ejemplo, para hacer una bebida de café expreso se requerían siete pasos específicos.

El otro tipo de capacitación se enfocaba en las “habilidades suaves”. Alling explica:

En nuestro manual de capacitación les enseñamos explícitamente a los socios a conectarse con los clientes, a darles una bienvenida entusiasta, a establecer contacto visual, a sonreír y a tratar de recordar sus nombres y pedidos si son clientes habituales. También animamos a los socios a conversar con los clientes utilizando preguntas que no

sólo requieran de una respuesta de sí o no. Por ejemplo, “Noté que estaba leyendo el tablero del menú, ¿qué tipo de bebidas le gustan?”, es una buena pregunta que un socio podría hacer.

La política de Starbucks “Sólo di que sí”, les daba poder a los socios para ofrecer el mejor servicio posible, incluso si esto implicaba que violaran las reglas de la empresa. “Esto significa que si un cliente derrama una bebida y pide que la vuelvan a llenar se la damos”, precisó Day. “O si un cliente no tiene dinero en efectivo y desea pagar con un cheque (que supuestamente no deben ser aceptados), entonces le daremos una bebida de muestra gratuita. Lo último que queremos es ganar la discusión y perder al cliente”.

La mayor parte de la rotación de baristas ocurría durante los primeros 90 días de trabajo; si un barista rebasaba este tiempo, había una alta probabilidad de que se quedara durante tres años o más. “Nuestra capacitación termina siendo un proceso de autoselección”, afirmó Alling. De hecho, la pericia para equilibrar las habilidades duras y suaves requería de un tipo específico de persona, y Alling creía que los desafíos sólo habían aumentado con el paso del tiempo:

En las épocas en que vendíamos principalmente granos, todos los clientes que entraban por la puerta eran conocedores del café, y era muy fácil para los baristas establecer una conversación mientras empacaban la bolsa. Hace mucho que pasaron esas épocas. En la actualidad, casi todos los clientes piden una bebida preparada a mano. Cuando la fila sale de la puerta y todos están exigiendo su bebida, no es fácil iniciar una conversación con un cliente.

La complejidad del trabajo de un barista también se ha incrementado con el tiempo; por ejemplo, hacer un *venti tazo-berry and crème* requería de 10 pasos diferentes. “Antes un barista podría preparar toda la variedad de bebidas que ofrecíamos en medio día”, observó Day, “en la actualidad, dado la gran cantidad de productos que tenemos, le tomaría 16 días con turnos de ocho horas. Existen literalmente cientos de combinaciones de bebidas en nuestro portafolio”.

Esta complejidad laboral se complicó por el hecho de que casi la mitad de los clientes de Starbucks personalizan sus bebidas. Según Day, esto creó una tensión entre la calidad del producto y el enfoque en el cliente:

Por un lado, entrenamos a los baristas para que hagan bebidas con nuestros estándares de calidad preestablecidos, lo cual significa hacer cumplir un proceso consistente que los baristas puedan manejar. Por otro lado, si un cliente llega y desea la bebida a su manera, mayor cantidad de vainilla, por ejemplo, ¿qué debemos hacer? Nuestros usuarios más frecuentes siempre son los más demandantes. Desde luego, cada vez que personalizamos hacemos más lento el servicio para todos los demás. También presionamos mucho a nuestros baristas, quienes ya se enfrentan a un número extraordinario de bebidas sofisticadas.

Una solución obvia para el problema era contratar más baristas para compartir la carga de trabajo; sin embargo, la empresa se había mostrado, en los últimos años, muy renuente a hacerlo, especialmente debido a la crisis económica. La mano de obra ya era el artículo más costoso para la empresa en Estados Unidos (vea la **exhibición 3**), y las tiendas de Starbucks

estaban ubicadas en áreas urbanas con tasas de salarios elevadas. En su lugar, la empresa se había enfocado en incrementar la eficiencia de los baristas al eliminar las tareas que no añadían valor, al identificar los procesos de producción de bebidas y al revisar el diseño de las instalaciones para eliminar los cuellos de botella.

Asimismo, la empresa había empezado a instalar máquinas automáticas de café expreso en sus cafeterías estadounidenses. Las máquinas *verismo*, que disminuían el número de pasos necesarios para preparar una bebida de café expreso, redujeron el desperdicio, aumentaron la consistencia y generaron una respuesta sumamente positiva entre los clientes y los baristas.

Medición del desempeño del servicio

Starbucks evaluaba el desempeño del servicio utilizando varias medidas, incluyendo informes mensuales de estatus y cuestionarios de autorreporte. La herramienta de medición más importante de la compañía era un programa de comprador encubierto, llamado “Visión del cliente”. Con este programa, cada tienda era visitada por un comprador anónimo, tres veces al trimestre. Después de completar la visita, el comprador calificaba la tienda con respecto a cuatro criterios de “Servicio básico”:

- **Servicio:** ¿el socio de la caja saludó verbalmente al cliente? ¿El barista y el socio de la caja tuvieron contacto visual con el cliente? ¿Dieron las gracias?
- **Limpieza:** ¿la tienda estaba limpia? ¿Los mostradores? ¿Las mesas? ¿Los sanitarios?
- **Calidad del producto:** ¿se tomó el pedido con precisión? ¿La temperatura de la bebida estaba dentro del rango? ¿La bebida tenía una presentación adecuada?
- **Rapidez del servicio:** ¿cuánto tiempo tuvo que esperar el cliente? La meta de la empresa era atender a un cliente en tres minutos, desde que se formaba hasta tener la bebida en la mano. Este parámetro estaba basado en investigación de mercado que indicó que el estándar de tres minutos era un componente fundamental de lo que los clientes de Starbucks definían como un “excelente servicio”.

Además del Servicio básico, también se evaluaba el “Servicio legendario” de las tiendas, el cual se definía como “el comportamiento que creaba una experiencia memorable para un cliente, el cual lo inspiraba a regresar con frecuencia y a contárselo a un amigo”. Las puntuaciones del Servicio legendario se basaban en las observaciones que hacía el comprador encubierto, de atributos como los socios que iniciaran conversaciones con los clientes, los socios que reconocían a los clientes por su nombre o por lo que bebían y los socios que respondían ante los problemas de servicio.

Durante 2002, las puntuaciones de la Visión del cliente habían aumentado en todas las tiendas (vea la **exhibición 7**), por lo que Day comentó: “La Visión no es una herramienta de medición perfecta, pero creemos que sirve para medir las tendencias en el transcurso de un trimestre. Para que una tienda tenga buenos resultados en el programa de Visión necesita contar con procesos sostenibles que creen un patrón bien establecido de una actuación adecuada para ser ‘atrapados’ haciendo bien las cosas”.

COMPETENCIA

En Estados Unidos, Starbucks competía contra diversas cadenas de cafeterías de especialidad a pequeña escala, la mayoría de las cuales estaban concentradas por regiones. Cada una trataba de distinguirse de Starbucks de una manera diferente. Por ejemplo, Caribou Coffee de Minneapolis, que operaba más de 200 tiendas en nueve estados, se diferenciaba por el ambiente de sus tiendas. En lugar de ofrecer una atmósfera pseudo-europea lujosa, su estrategia consistía en simular la apariencia y la sensación de una cabaña en Alaska, con mobiliario de madera de pino nudoso, chimeneas y asientos suaves. Otro ejemplo era Peet’s Coffee & Tea de California, que operaba alrededor de 70 tiendas en cinco estados. Más del 60 por ciento de los ingresos de Peet’s provenían de la venta de café entero. Su estrategia consistía en construir una marca de gran calidad al ofrecer el café más fresco del mercado. Una de las formas en que cumplía esta promesa era “tostando por pedido”, es decir, tostar pequeños lotes de café en su planta de California y asegurarse de que fuera enviado en las siguientes 24 horas.

Starbucks también competía contra miles de cafeterías de especialidad independientes. Algunas ofrecían una amplia gama de alimentos y bebidas, incluyendo cerveza, vino y licor; otras tenían televisión satelital o computadoras conectadas a Internet. Incluso otras se diferenciaban al prestar un servicio altamente personalizado a una clientela ecléctica.

Por último, Starbucks competía contra cadenas de rosquillas y repostería como Dunkin’ Donuts, que operaba más de 3,700 tiendas en 38 estados. Dunkin’ Donuts atribuía la mitad de sus ventas al café, y en los últimos años había empezado a ofrecer café con diferentes sabores y alternativas sin café como el Dunkaccino (una combinación de café y chocolate cubiertos con diferentes productos) y Vanilla Chai (una combinación de té, vainilla, miel y especias).

CAFEÍNA PARA EL MUNDO

El objetivo general de la empresa era convertir a Starbucks en “la marca más reconocida y respetada del mundo”.⁶ Esta ambiciosa meta requería de una estrategia de crecimiento agresiva, y en 2002 los dos impulsores más importantes del crecimiento eran la expansión de las tiendas al detalle y la innovación de productos.

Expansión de las tiendas al detalle

Starbucks ya poseía aproximadamente una tercera parte de todas las cafeterías de Estados Unidos, más que sus cinco competidores más grandes juntos. (En comparación, la segunda cadena más grande de cafeterías de Estados Unidos, Diedrich Coffee, operaba menos de 400 tiendas). Sin embargo, en 2003 la empresa tenía planes de abrir 525 tiendas en Estados Unidos y operarlas, además de 225 con licencia. Schultz creía que nada impediría que la expansión de la empresa alcanzara al menos 10,000 tiendas en Estados Unidos. Como él

mismo lo planteó: “Apenas es el inicio del crecimiento de la empresa”.⁷

Los planes optimistas del crecimiento de la compañía se basaban en varios aspectos:

- En primer lugar, el consumo de café estaba aumentando en Estados Unidos, después de haber disminuido durante algunos años. Más de 109 millones de personas (aproximadamente la mitad de la población de este país) bebían café todos los días y 52 millones más lo hacían ocasionalmente. Al parecer, el mercado con mayor crecimiento lo constituían los consumidores de café de especialidad⁸, y se estimaba que alrededor de una tercera parte de todo el consumo de café en Estados Unidos se realizaba fuera del hogar, en lugares como oficinas, restaurantes y cafeterías. (Vea la **exhibición 6**).
- En segundo lugar, todavía había ocho estados de la Unión Americana que no contaban con un Starbucks operado por la empresa; la compañía sólo estaba presente en 150 de las casi 300 áreas estadísticas metropolitanas del país.
- En tercer lugar, la empresa creía que aún estaba lejos de alcanzar niveles de saturación en muchos mercados existentes. Por ejemplo, en el sureste sólo había una tienda por cada 110,000 habitantes (comparado con una tienda por cada 20,000 habitantes en la zona

norooeste del Pacífico). De manera más general, sólo siete estados tenían más de 100 tiendas Starbucks.

La estrategia de Starbucks para expandir su negocio al detalle consistió en abrir tiendas en nuevos mercados, y al mismo tiempo agruparlas geográficamente en los mercados existentes. Aunque esto último a menudo produjo una canibalización importante, la compañía creía que esto era compensado por el aumento en las ventas totales, asociado con la mayor concentración de las tiendas. Schultz aceptó: “Nosotros canibalizamos al menos una tercera parte de nuestras tiendas cada día”.⁹

Cuando llegaba el momento de seleccionar nuevos lugares, la empresa consideraba varios criterios, incluyendo el grado en que los aspectos demográficos del área coincidían con el perfil del cliente típico de Starbucks, el nivel de consumo de café en el área, la naturaleza e intensidad de competencia en el mercado local y la disponibilidad de instalaciones atractivas. Una vez que se tomaba la decisión de expandirse a un lugar, la compañía era capaz de diseñar, obtener autorización, construir y abrir una nueva tienda en 16 semanas. Una tienda nueva generalmente producía alrededor de \$610,000 en ventas durante su primer año; las ventas en la misma tienda (comparables) eran más altas en los primeros tres años y después

EXHIBICIÓN 6 Mercado de café al detalle total en Estados Unidos (incluye el consumo en el hogar y fuera de él)



Otros estimados^a del mercado de café al detalle en Estados Unidos en 2002:

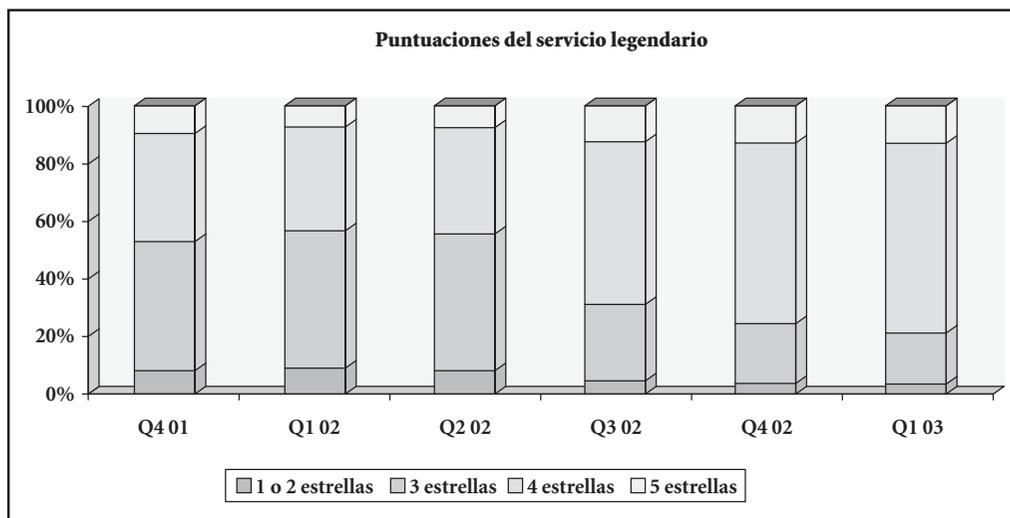
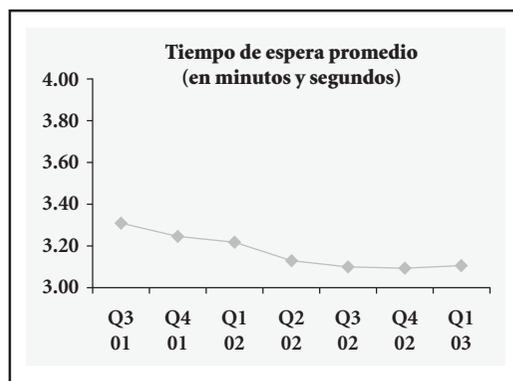
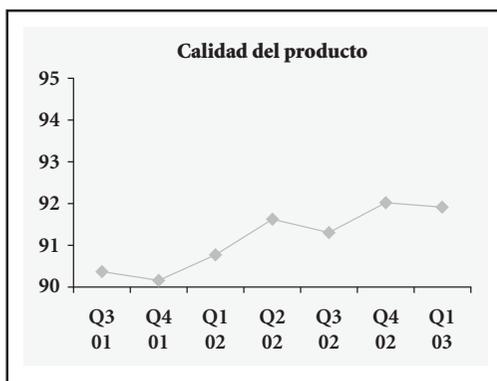
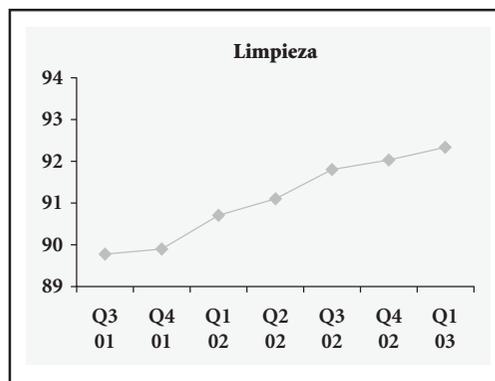
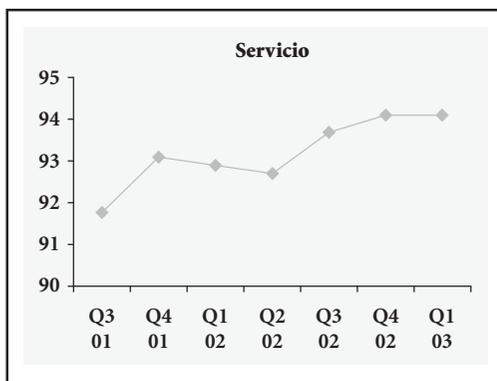
- Se estimó que en el hogar, el café de especialidad^b era un negocio de 3.2 mil millones de dólares, y que Starbucks tenía una participación del 4 por ciento.
- En el canal del servicio de comida, se estimó que el café de especialidad representaba un negocio de 5 mil millones de dólares, y que Starbucks tenía una participación del 5 por ciento.
- En las tiendas de abarrotes, se estimó que Starbucks tenía una participación del 7.3 por ciento en la categoría de café molido y del 21.7 por ciento en la categoría de café entero.
- Se estimó que durante los siguientes años, el mercado general al detalle crecería menos del 1 por ciento por año, pero que el crecimiento de la categoría del café de especialidad sería mayor, con una tasa de crecimiento anual compuesto (TCAC) entre el 9 y el 10 por ciento.
- Se proyectó que el negocio de Starbucks en Estados Unidos crecería a una TCAC de aproximadamente el 20 por ciento de ingresos netos.

Fuente: adaptado de informes de la empresa y de Lehman Brothers, 5 de noviembre de 2002.

^aEl valor del mercado del café al detalle fue difícil de estimar dada la naturaleza tan fragmentada y poco supervisada del mercado (es decir, cafeterías de especialidad, restaurantes, tiendas delicatessen, quioscos, carritos callejeros, tiendas de abarrotes y de productos básicos, máquinas expendedoras, etc.).

^bEl café de especialidad incluye el café expreso, cappuccino, latte, café mocha, café frío o mezclado con hielo, café gourmet (de grano de primera calidad o molido) y café combinado.

EXHIBICIÓN 7 Puntuaciones de la Visión del cliente (tiendas en Estados Unidos)



Fuente: información de la empresa.

continuaban creciendo de manera consistente con el promedio de la empresa.

Los planes de expansión internacional de Starbucks también eran muy ambiciosos. La compañía ya operaba más de 300 tiendas de su propiedad en el Reino Unido, Australia y

Tailandia, además de alrededor de 900 tiendas con licencia en varios países de Asia, Europa, Oriente Medio, África y Latinoamérica. (Su mercado internacional más grande era Japón, con casi 400 tiendas). La meta de la empresa era llegar a 15,000 tiendas internacionales.

Innovación de productos

El segundo impulsor más importante del crecimiento de la empresa era la innovación del producto. Internamente, era considerado uno de los factores más significativos para el crecimiento comparable en las ventas de las tiendas, especialmente dado que los precios de Starbucks habían permanecido relativamente estables en los últimos años. Se lanzaban nuevos productos de manera regular; por ejemplo, Starbucks introdujo al menos una bebida caliente cada temporada de vacaciones.

El nuevo proceso de desarrollo de productos generalmente operaba en un ciclo de 12 a 18 meses, durante el cual el equipo interno de investigación y desarrollo (R&D, por sus siglas en inglés) reajustaba las fórmulas de los productos, organizaba grupos de enfoque y realizaba experimentos en las tiendas y pruebas de mercado. Además de la aceptación de los consumidores, el lanzamiento de un producto dependía de varios factores, incluyendo el grado en que la bebida se ajustaba al “flujo ergonómico” de operaciones y la rapidez de preparación. Más importante, el éxito de una nueva bebida dependía de la aceptación de los socios. “Hemos aprendido que no importa lo buena que sea una bebida, si a nuestros socios no les entusiasma, no se venderá”, afirmó Alling.

En años recientes, la innovación más exitosa de la empresa fue la introducción, en 1995, de la línea de bebidas Frappuccino con café y sin café, la cual ha incrementado las ventas en las tiendas al aumentar el tránsito durante las horas no pico. La versión embotellada de la bebida (que es distribuida por PepsiCo) se ha convertido en una franquicia de 400 millones de dólares¹⁰; logra captar el 90 por ciento de la categoría del café listo para beber, en gran parte debido a su atractivo para los clientes de veintitantos años que no beben café.

INNOVACIÓN DEL SERVICIO

En términos de innovación sin relación con el producto, en noviembre de 2001 Starbucks lanzó la tarjeta de valor almacenado (TVA). Esta tarjeta inteligente prepagada y recargable, a la que Schultz se refiere como “la introducción más significativa de un producto desde el Frappuccino”¹¹, se podía utilizar para pagar transacciones en cualquier tienda operada por la compañía en Estados Unidos. Los primeros indicios del atractivo de la TVA fueron muy positivos: con menos de un año en el mercado, se habían emitido alrededor de 6 millones de tarjetas, y las activaciones y recargas iniciales ya había alcanzado ventas por 160 millones de dólares. En las encuestas, la empresa se enteró de que los tarjetahabientes visitaban Starbucks dos veces más que los clientes que pagaban en efectivo, y que los tiempos de las transacciones tendían a reducirse.

Day señaló: “Hemos descubierto que muchas de las tarjetas se entregan como regalos, y que muchos de quienes las reciben están conociendo nuestra marca por primera vez. Además, las tarjetas nos permiten reunir todo tipo de datos sobre las transacciones de los clientes, datos con los que aún no hemos hecho nada”.

La última innovación del servicio de la empresa era su servicio de Internet inalámbrico T-Mobile HotSpot, que pla-

neaba introducir en agosto de 2002. Este servicio permitiría el acceso de alta velocidad a Internet en 2,000 tiendas Starbucks en Estados Unidos y Europa, empezando con \$49.99 al mes.

INVESTIGACIÓN DE MERCADO DE STARBUCKS: ¿PROBLEMAS CON LA MEZCLA?

Aunque Starbucks era considerada una de las organizaciones de marketing más eficaces del mundo, curiosamente no contaba con un grupo estratégico de marketing. La empresa no tenía director de marketing, y este departamento funcionaba en tres grupos separados: un grupo de investigación de mercados que reunía y analizaba los datos solicitados por las diversas unidades de negocios, otro de categoría que desarrollaba los productos y administraba el menú y los márgenes, y un grupo de marketing que desarrollaba los planes promocionales trimestrales.

Esta estructura organizacional obligaba a que todos los altos ejecutivos de Starbucks asumieran responsabilidades relacionadas con el marketing. “En Starbucks el marketing está en todas partes, no necesariamente se manifiesta en una línea llamada ‘marketing’”. Todos deben involucrarse en un esfuerzo de marketing de colaboración”, aseguró Day. Sin embargo, la estructura organizacional también implicaba que en ocasiones se pasaran por alto las tendencias del mercado y de los clientes. “En general somos muy buenos para medir cosas, para reunir datos de mercado”, precisó Day, “pero no somos muy disciplinados cuando se trata de utilizar estos datos para tomar decisiones”. Y agregó:

Esto es exactamente lo que empezó ocurrir hace algunos años. Teníamos evidencia de investigaciones de mercado que contradecían algunos de los supuestos fundamentales sobre nuestra marca y nuestros clientes. El problema era que esta evidencia estaba por todos lados, nadie estaba viendo realmente la “imagen completa”. Como resultado, pasó un tiempo antes de que empezáramos a darnos cuenta.

Significado de la marca Starbucks

Una vez que el equipo se dio cuenta, descubrió varias cosas. Primero, que a pesar de la increíble presencia y comodidad de Starbucks, en la mente de los clientes había muy poca diferenciación de imagen o producto entre Starbucks y las cadenas de cafeterías de especialidad más pequeñas (a excepción de la ubicuidad de Starbucks). Sin embargo, *había* una importante diferenciación entre Starbucks y las cafeterías de especialidad independientes (vea la **tabla A**).

De manera más general, el equipo de investigación de mercado descubrió que la imagen de la marca Starbucks tenía algunos aspectos negativos. El número de encuestados que estaba totalmente de acuerdo con la afirmación “A Starbucks lo que más le importa es hacer dinero” aumentó del 53 por ciento en 2000 al 61 por ciento en 2001, mientras que el número de encuestados que se mostró totalmente de acuerdo con la

Tabla A Significado cualitativo de la marca: independientes contra Starbucks

Independientes:

- Sociales e incluyentes
- Diversos e intelectuales
- Artísticos y auténticos
- Liberales y con espíritu libre
- Persistentes
- Especialmente atractivos para los clientes más jóvenes de cafeterías
- Hasta cierto punto intimidantes para los clientes mayores y más conservadores de cafeterías

Starbucks:

- En todas partes: la moda
- Buen café para llevar
- Lugar para reunirse y continuar
- Orientado a la comodidad; de camino al trabajo
- Accesible y consistente

Fuente: Starbucks, basado en entrevistas cualitativas con clientes de cafeterías de especialidad.

afirmación “A Starbucks lo que más le importa es construir más tiendas” aumentó del 48 al 55 por ciento. “Es evidente que debemos preguntarnos ‘¿nos estamos enfocando en las cosas correctas? ¿Estamos comunicando con claridad nuestro

Tabla B Los cinco atributos principales que los clientes asocian con la marca Starbucks

- Conocida por el café de especialidad y el café gourmet (54% está totalmente de acuerdo)
- Disponible en muchos lugares (43% está totalmente de acuerdo)
- Corporativa (42% está totalmente de acuerdo)
- De moda (41% está totalmente de acuerdo)
- Siempre me siento bienvenido en Starbucks (39% está totalmente de acuerdo)

Fuente: Starbucks, basado en una encuesta de 2002.

valor y nuestros valores a nuestros clientes, y no sólo nuestros planes de crecimiento?”, cuestionó Day. (Vea la **tabla B**).

El cliente cambiante

El equipo de investigación de mercado también descubrió que la base de clientes de Starbucks está revolucionando. Los clientes más nuevos tendían a ser más jóvenes, con menor escolaridad y con menores ingresos que los clientes más establecidos. Además, visitaban las tiendas con menor frecuencia y tenían percepciones muy diferentes de la marca Starbucks, comparados con los clientes establecidos (vea la **exhibición 8**).

Asimismo, el equipo descubrió que el perfil histórico del cliente de Starbucks (la mujer adinerada, de cuello blanco,

EXHIBICIÓN 8 Información sobre la retención de los clientes de Starbucks

% DE LOS CLIENTES DE STARBUCKS QUE EMPEZARON A VISITAR PRIMERO SUS TIENDAS . . .

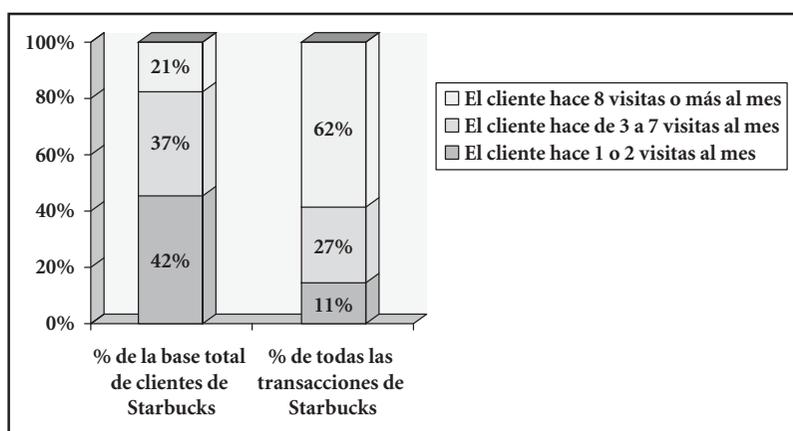
El año anterior	27%
Hace 1-2 años	20%
Hace 2-5 años	30%
Hace más de 5 años	23%

Fuente: Starbucks, 2002. Basado en una muestra de la base de clientes de Starbucks del 2002.

	NUEVOS CLIENTES (PRIMERA VISITA EL AÑO ANTERIOR)	CLIENTES ESTABLECIDOS (PRIMERA VISITA HACE MÁS DE 5 AÑOS)
Porcentaje de mujeres	45%	49%
Edad promedio	36	40
Porcentaje con título universitario o más	37%	63%
Ingreso promedio	\$65,000	\$81,000
Número de tasas de café promedio a la semana (en el hogar y fuera de él)	15	19
Actitudes hacia Starbucks:		
Marca de alta calidad	34%	51%
Es una marca en la que confío	30%	50%
Es para alguien como yo	15%	40%
Vale la pena pagar más	8%	32%
Conocido por su café de especialidad	44%	60%
Conocido como el experto en café	31%	45%
El café de mejor sabor	20%	31%
El café de la más alta calidad	26%	41%
Opinión general de Starbucks	25%	44%

Fuente: Starbucks, 2002. "Actitudes hacia Starbucks", medidas según el porcentaje de clientes que se mostraron de acuerdo con las afirmaciones anteriores.

Figura A Frecuencia de las visitas de los clientes



Fuente: Starbucks, 2002.

con buena educación, de entre 24 y 44 años de edad) se había ampliado. Por ejemplo, aproximadamente la mitad de las tiendas del sur de California tenían más clientes hispanos. En Florida, la empresa tenía tiendas que atendían principalmente a estadounidenses de origen cubano.

Comportamiento del cliente

Con respecto al comportamiento del cliente, el equipo de investigación de mercado descubrió que, sin importar el mercado (urbano *vs.* rural, nuevo *vs.* establecido) los clientes tendían a utilizar las tiendas de la misma forma. El equipo también encontró que, aunque los clientes más frecuentes de la empresa tenían un promedio de 18 visitas al mes, el consumidor típico hacía sólo cinco (vea la **figura A**).

Medición e incremento de la satisfacción del cliente

Por último, el equipo descubrió que, a pesar de sus elevadas puntuaciones en el programa de la Visión del cliente, Starbucks no estaba cumpliendo las expectativas en términos de la satisfacción del cliente. Las puntuaciones de satisfacción eran consideradas críticas porque el equipo también había descubierto evidencias de una relación directa entre el nivel de satisfacción y la lealtad del cliente (vea la **exhibición 9** con los datos de satisfacción del cliente).

Aunque la satisfacción del cliente estaba determinada por varios factores diferentes (vea la **exhibición 10**), Day creía que la brecha entre la satisfacción de los clientes podía atribuirse principalmente a una *brecha de servicio* entre las puntuaciones de Starbucks en atributos fundamentales y las expectativas de los clientes. Cuando Starbucks encuestó a sus clientes para determinar qué podría hacerlos sentir clientes más valiosos, las “mejoras en el servicio” (especialmente en la rapidez) habían sido mencionadas con mayor frecuencia (vea la **exhibición 11** para mayor información).

REDESCUBRIMIENTO DEL CLIENTE STARBUCKS

Responder a los hallazgos de la investigación de mercado planteaba un gran desafío administrativo. La propuesta más controvertida estaba en la mesa ante Day e implicaba relajar los controles de la mano de obra por hora, para añadir 20 horas por semana en cada tienda, a un costo de 40 millones de dólares anuales adicionales. No nos sorprende que el plan fuera recibido con una gran resistencia interna. “Nuestro director financiero está obviamente preocupado por el impacto potencial que esto puede tener en nuestro balance final”, comentó Day. “Cada contribución de 6 millones de dólares en utilidades se traduce en un centavo de participación. Pero mi argumento es que, si dejamos de considerar la mano de obra

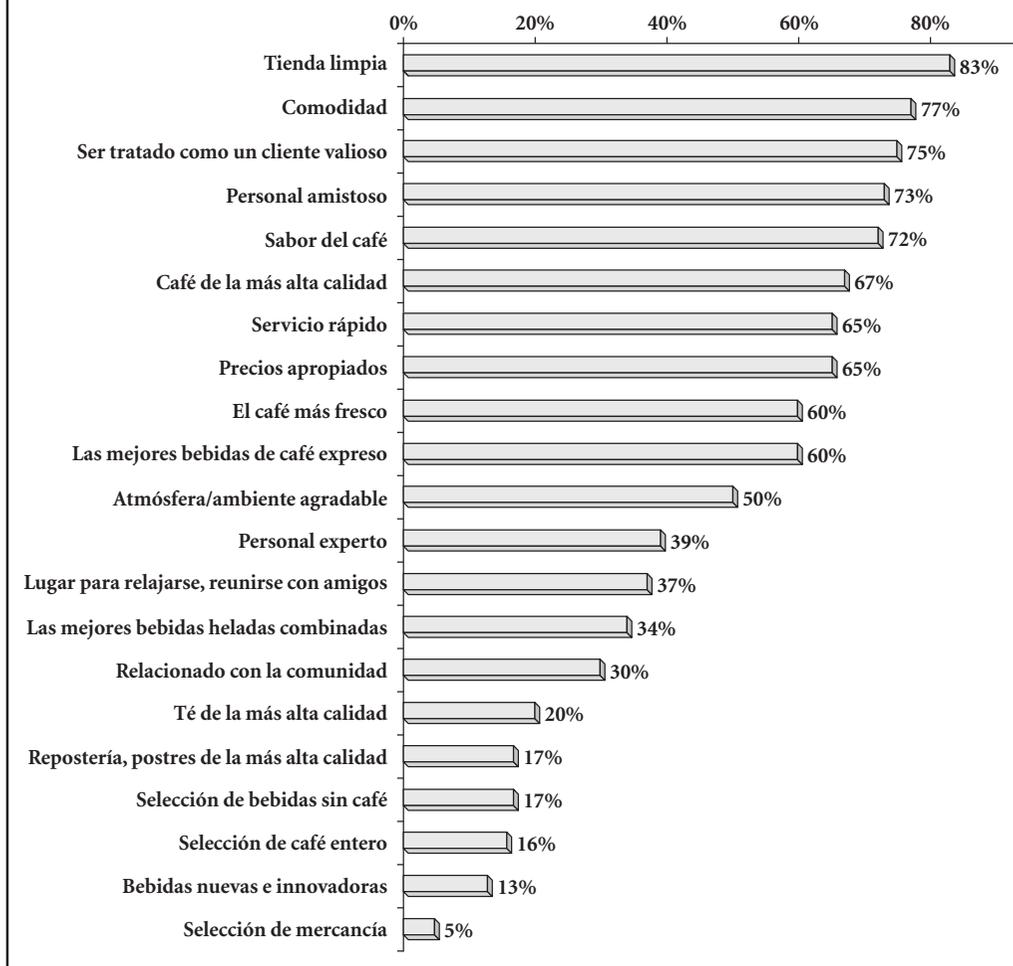
EXHIBICIÓN 9 Comportamiento del cliente de Starbucks, por nivel de satisfacción

	CLIENTE INSATISFECHO	CLIENTE SATISFECHO	CLIENTE MUY SATISFECHO
Número de visitas al Starbucks al mes	3.9	4.3	7.2
Monto promedio por visita	\$3.88	\$4.06	\$4.42
Vida promedio del cliente (años)	1.1	4.4	8.3

Fuente: actividad del cliente autorreportada en una encuesta de Starbucks, 2002.

EXHIBICIÓN 10 Clasificación, por importancia, de los principales atributos para crear satisfacción en el cliente

Léase: el 83 por ciento de los clientes de Starbucks consideraron que la limpieza de la tienda es sumamente importante (90+ en una escala de 100 puntos) para crear satisfacción en el consumidor.



Source: Self-reported customer activity from Starbucks survey, 2002.

como un gasto para verlo como una inversión orientada hacia el cliente, veremos un rendimiento positivo". Añadió que:

Necesitamos reducir el tiempo del servicio a tres minutos en todas nuestras tiendas, sin importar la hora del día. Si lo logramos, no sólo aumentaremos la satisfacción de los clientes y estableceremos relaciones más firmes a largo plazo con ellos, sino que también incrementaremos nuestro proceso de clientes. La meta es acercar cada tienda al nivel de los \$20,000 en términos de ventas semanales, y creo que este plan nos ayudará a lograrlo.

En dos días, Day debía hacer una recomendación final a Howard Schultz y a Orin Smith sobre si la empresa debía seguir el plan de los 40 millones de dólares en octubre de 2002. Para prepararse para esta reunión, Day le había pedido a Alling que la ayudara a pensar una última vez en las implicaciones que tendría el plan. Ella comentó:

Hemos venido operando con el supuesto de que damos un buen servicio al cliente. Pero la realidad es que hemos empezado a perder de vista al cliente. Es sorprendente que esto pueda ocurrirle a una empresa como la nuestra, después de todo, nos hemos convertido en una de las marcas de consumo más importantes del mundo. Al concentrarnos en construir la marca e introducir nuevos productos, simplemente dejamos de hablar del cliente. Hemos perdido la conexión entre satisfacer a muchos clientes y hacer crecer el negocio.

La respuesta de Alling fue sencilla: "Sabemos que tanto Howard como Orin están totalmente comprometidos con la satisfacción de nuestros clientes al detalle. Nuestro desafío consiste en vincular la satisfacción del consumidor con el balance final. ¿Qué evidencia tenemos?"

EXHIBICIÓN 11 Factores que producen percepciones de "clientes valiosos"

¿DE QUÉ MANERA STARBUCKS PODRÍA HACER SENTIR A UN CLIENTE VALIOSO?	% RESPUESTAS
Mejoras al servicio (total)	34%
Personal más amistoso y atento	19%
Servicio más rápido y más eficiente	10%
Trato personal (que recuerden mi nombre, que recuerden mi pedido)	4%
Personal más conocedor	4%
Mejor servicio	2%
Oferta de mejores precios/programas de incentivos (total)	31%
Taza sin costo después de X número de visitas	19%
Reducción de precios	11%
Oferta de promociones, especiales	3%
Otros (total)	21%
Productos de mayor calidad/mayor variedad de productos	9%
Mejorar la atmósfera	8%
Participación en la comunidad/obras de caridad	2%
Más tiendas/lugares más cómodos	2%
No sabe/ya se siente satisfecho	28%

Fuente: Starbucks, 2002. Basado en una encuesta a la base de clientes de Starbucks del 2002, incluyendo clientes muy satisfechos, satisfechos e insatisfechos.

NOTAS

1. Jake Batsell, "A Grande Decade for Starbucks", The Seattle Times, 26 de junio de 2002.
2. Batsell.
3. Batsell.
4. Recientemente Starbucks empezó a experimentar con el servicio en el automóvil. Menos del 10 por ciento de sus tiendas ofrecían este servicio, pero en esos casos las ventas en el automóvil representaron 50 por ciento de todos los negocios.
5. En toda la industria, las tasas de satisfacción de los empleados tendían a ubicarse en el rango del 50 al 60 por ciento. Fuente: Starbucks, 2000.
6. Informe anual de 2002 de Starbucks.
7. Dina ElBoghdady, "Pouring It On: The Starbucks Strategy? Locations, Locations, Locations", The Washington Post, 25 de agosto de 2002.
8. National Coffee Association.
9. ElBoghdady.
10. Se refiere a las ventas al detalle. La contribución a los ingresos reales fue mucho menor debido a la estructura de sociedades conjuntas.
11. Stanley Holmes, "Starbucks' Card Smarts", BusinessWeek, 18 de marzo de 2002.

PREGUNTAS DE ESTUDIO

1. ¿Cuáles factores determinaron el éxito de Starbucks a principios de la década de 1990, y cuáles aspectos eran tan persuasivos sobre su proposición de valor? ¿Qué imagen de marca desarrolló Starbucks durante este periodo?
2. ¿Por qué disminuyeron las puntuaciones de la satisfacción del cliente de Starbucks? ¿Se ha deteriorado el servicio de la empresa o simplemente está midiendo la satisfacción de la manera incorrecta?
3. ¿En qué ha cambiado Starbucks desde sus inicios?
4. Describa al cliente ideal de Starbucks desde el punto de vista de la rentabilidad. ¿Qué se requeriría para asegurarse de que este cliente se sienta muy satisfecho? ¿Qué tan valioso es para Starbucks un cliente muy satisfecho?
5. ¿Starbucks debe invertir 40 millones de dólares en mano de obra en las tiendas? ¿Cuál es el objetivo de esta inversión? ¿Es posible que una mega-marca ofrezca intimidad al cliente?

Caso 5 *Giordano: posicionamiento para una expansión internacional*

JOCHEN WIRTZ

Para hacer que la gente “se sienta bien” y “se vea estupenda.”—MISIÓN CORPORATIVA DE GIORDANO

Al ver hacia el futuro, un exitoso vendedor asiático de ropa casual debe decidir si mantiene su actual estrategia de posicionamiento. La gerencia se pregunta cuáles factores serán críticos para el éxito, y si las fortalezas competitivas de la empresa en la selección de mercancía y servicio pueden transferirse a nuevos mercados internacionales.

A principios de 2006, Giordano, un vendedor al detalle de ropa casual para hombre, mujer y niños, ubicado en Hong Kong, con cuatro marcas, Giordano, Giordano Ladies, Giordano Junior y Blue Star Exchange, operaba más de 1,600 tiendas

y mostradores en alrededor de 31 mercados de la región del Pacífico asiático y de Oriente Medio. Sus principales mercados eran China continental, Hong Kong, Japón, Corea, Singapur y Taiwán. También tenía presencia en otros países como Australia, Indonesia y Malasia. En sus principales mercados contaba con 1,478 tiendas Giordano y Giordano Junior, 27 Giordano Ladies y 132 Blue Star Exchange. Para 2004 sus ventas habían alcanzado los 4,003 millones de dólares de Hong Kong (517 millones de dólares estadounidenses) (vea la **exhibición 1**). Las tiendas de Giordano estaban situadas en distritos de compras al detalle con mucho tránsito de personas a

EXHIBICIÓN 1 Detalles financieros de Giordano

	2004	2003	2002	2001	2000	1999	1998	1997	1996	1995	1994
Facturación (millones de dólares de Hong Kong)	4,003	3,389	3,588	3,479	3,431	3,092	2,609	3,014	3,522	3,482	2,864
Incremento de la facturación (porcentaje)	18.1	(5.5)	3.1	1.4	11.0	18.5	(13.4)	(14.4)	1.1	21.5	22.7
Utilidades después de impuestos y participación minoritaria (millones de dólares de Hong Kong)	393	266	328	377	416	360	76	68	261	250	195
Incremento de utilidades después de impuestos y participación minoritaria sobre el año anterior (porcentaje)	47.7	(18.9)	(13.0)	(9.4)	15.3	373.7	11.8	(73.9)	4.4	28.2	41.9
Fondo de accionistas (millones de dólares de Hong Kong)	1,954	1,799	1,794	1,695	1,558	1,449	1,135	1,069	1,220	976	593
Capital de trabajo (millones de dólares de Hong Kong)	1,004	961	861	798	1,014	960	725	655	752	560	410
Endeudamiento en moneda extranjera	0.35	0.4	0.3	0.4	0.3	0.3	0.3	0.3	0.4	0.7	0.9
Relación de existencias sobre ventas (días)	30	24	26	30	32	28	44	48	58	55	53
Rendimiento sobre activos totales (porcentaje)	14.9	10.7	13.7	16.8	20.7	21.5	5.3	4.5	16.8	19.5	20.9
Rendimiento sobre el capital promedio (porcentajes)	20.9	14.8	18.8	23.2	27.7	27.9	6.9	5.9	23.8	31.8	35.8
Rendimiento sobre ventas (porcentajes)	9.8	7.8	9.1	10.8	12.1	11.6	2.9	2.3	7.4	7.2	6.8
Ganancias por acción (centavos)	27.20	18.50	22.80	26.30	29.30	25.65	5.40	4.80	18.45	19.40	15.45
Dividendo en efectivo por acción (centavos)	23.00	21.00	19.00	14.00	15.25	17.25	2.25	2.50	8.00	6.75	5.50

Fuente: Annual Report 2004, Giordano International.

© 2007 Jochen Wirtz.

Este caso se basa en información publicada y citada de muchas fuentes. Se agradece y reconoce la generosa ayuda y la retroalimentación proporcionadas por Alison Law, antigua asistente del presidente, Giordano International Ltd, sobre versiones anteriores de este caso. El autor agradece a Zhaohui Chen por su excelente apoyo de investigación.



pie. En la **exhibición 2** se muestra la imagen de una fachada típica y del interior de una tienda. El negocio de la ropa al detalle era considerado sumamente competitivo en la mayoría de los mercados geográficos atendidos por Giordano.

La junta de consejo y el equipo de la alta gerencia estaban ansiosos por mantener el éxito de Giordano en los mercados existentes y por abrir nuevos en Asia y otros lugares. Varios temas estaban en discusión. Primero, ¿de qué manera, si acaso, debía Giordano cambiar su posicionamiento actual en el mercado? Segundo, ¿los factores que habían contribuido al éxito de Giordano en el pasado seguirían siendo tan importantes en los años por venir o estaban surgiendo nuevos factores clave para el éxito? Por último, mientras Giordano buscaba entrar a nuevos mercados en todo el mundo, ¿sus fortalezas competitivas podrían transferirse a otros mercados?

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

Giordano fue fundada en Hong Kong en 1980 por Jimmy Lai. En 1981 abrió su primera tienda al detalle en Hong Kong y también empezó a expandir su mercado al distribuir su mercancía en Taiwán, por medio de una sociedad conjunta. En 1985 inauguró su primera tienda al detalle en Singapur.

Para responder a la lentitud de las ventas, Giordano cambió su estrategia de posicionamiento en 1987. Hasta esa fecha había vendido exclusivamente ropa casual para hombre. Cuando Lai y sus colaboradores se dieron cuenta de que un creciente número de mujeres se interesaban en sus tiendas,

reposicionaron la cadena como vendedora de mercancía a precios razonables y ofrecieron ropa casual unisex con descuentos, con el objetivo de optimizar la venta de unidades en lugar de los márgenes. Este cambio en la estrategia tuvo éxito, pues generó un incremento importante en la facturación. En 1994, Peter Lau Kwok Kuen sucedió a Lai y se convirtió en presidente.

Valores gerenciales y estilo

La disposición para probar formas nuevas y poco convencionales de hacer negocios, así como de aprender de los errores pasados, formaban parte de la filosofía administrativa de Lai y pronto se convirtió en parte integral de la cultura de Giordano. Lai veía el fracaso ocasional como una limitación que de manera indirecta guiaba a la gerencia a la decisión correcta en el futuro. Para demostrar su compromiso con esta filosofía, Lai tomó la iniciativa al convertirse en un modelo para sus empleados, "... Por ejemplo, en una reunión yo les digo, miren, he cometido este error. Lo siento mucho. Espero que todos aprendan de esto. Si yo puedo cometer errores, ¿quiénes... creen que son ustedes para no cometerlos?" Él también creía firmemente que delegar responsabilidades a los empleados reduciría los errores, pues si todos tenían permitido contribuir y participar, los errores podrían reducirse lo más posible.

Otro factor que contribuyó al éxito de la empresa fue su personal de ventas, dedicado y siempre sonriente, que incluía a más de 8,000 personas. Giordano consideraba que sus trabajadores de contacto eran sus héroes de servicio al cliente.

Charles Fung, director ejecutivo y director de operaciones (suroeste de Asia), comentó:

Incluso el programa de capacitación más sofisticado no garantiza el mejor servicio al cliente. El personal es la clave. Ellos hacen posible un servicio excepcional. La capacitación únicamente es el esqueleto de un programa de servicio al cliente. Son las personas que lo entregan quienes le dan forma y significado.

Giordano había instituido estrictos procedimientos de selección para asegurarse de que los candidatos elegidos se ajustaran al perfil deseado del empleado. La selección continuaba en sus talleres de capacitación, donde se probaba la orientación hacia el servicio y el carácter de un nuevo empleado.

La filosofía del servicio de calidad de Giordano podía observarse no sólo en Hong Kong, sino en sus tiendas del extranjero. En el transcurso de los años la empresa había recibido numerosos premios de servicio (vea la **exhibición 3**). Fung describió su obsesión con la entrega de un excelente servicio al cliente en los siguientes términos:

La única forma de mantenerse al día con la dura competencia en el mercado es conocer las necesidades de los clientes y atenderlos bien. Los clientes pagan nuestras nóminas; ellos son nuestros jefes... Giordano considera que el servicio es un elemento muy importante (para atraer clientes); ... el servicio está en la sangre de cada miembro de nuestro personal.

Giordano creía e invertía mucho dinero en la capacitación de los empleados, y había sido reconocido por su compromiso

con la capacitación y desarrollo de su personal, con premios como el Hong Kong Management Association Certificate of Merit for Excellence and Training y el People Developer Award de Singapur, entre otros.

La capacitación es importante. Sin embargo, es más importante transferir el aprendizaje a la tienda. Cuando existe esta transferencia, cada dólar invertido en capacitación produce un alto rendimiento. Nosotros tratamos de fomentar esto (la transferencia del aprendizaje) al cultivar una cultura y proporcionar un reforzamiento positivo recompensando a quienes practican lo que aprendieron.

Giordano ofrecía lo que Fung afirmaba era “un paquete atractivo en una industria donde la rotación de empleados es alta”. Ellos motivaban a su personal a través de un salario base, que tal vez estaba por debajo del promedio del mercado, pero añadía atractivos bonos relacionados con el desempeño. Esas iniciativas y el énfasis de Giordano en la capacitación produjeron una tasa más baja de rotación de personal.

La administración de sus recursos humanos (RH) vitales se convirtió en un desafío para Giordano cuando decidió expandirse en mercados globales. Para replicar su posicionamiento de servicio de alta calidad, necesitaba tomar en cuenta los aspectos de RH involucrados en el establecimiento de tiendas al detalle en territorios desconocidos. Por ejemplo, quizás el reclutamiento, la selección y la capacitación de los empleados locales necesitarían modificar la fórmula del éxito de sus mercados actuales, debido a diferencias en la cultura,

EXHIBICIÓN 3 Selección de premios que Giordano ha recibido en el transcurso de los años

PREMIO	ORGANIZACIÓN QUE LO OTORGA	CATEGORÍA	AÑO(S)
American Service Excellence Award	American Express	Moda/ropa	1995
Ear Award	Radio Corporation of Singapore	Opción de escucha y méritos creativos	1996
Excellent Service Award	Singapore Productivity and Standards Board	—	1996, 1997, 1998
People Developer Award	Singapore Productivity and Standards Board	—	1998
HKRMA Customer Service Award	Hong Kong Retail Management Association	—	1999
The Fourth Hong Kong Awards for Services	Hong Kong Trade Development Council	Marketing de exportación y servicio al cliente	2000
Grand Award (Giordano International)	Hong Kong Trade Development Council	Marketing de exportación	2002
Grand Award (Giordano Ladies)	Hong Kong Retail Management Association	—	2002
Business-to-Consumer Service Supplier Award	Middle East Economic Digest (MEED)	—	2002
Dubai Services Excellence Scheme Award	Dubai Department of Economic Development Customer Service	Servicio al cliente	2003
Hong Kong Superbrands ^(TM) Award	Hong Kong Superbrands Council	—	2004
Top Service Award	Next Magazine	Cadena de tiendas de moda y accesorios	2004

educación y tecnología de los otros países. Las leyes laborales también podrían afectar las políticas de RH tales como las compensaciones y los beneficios de la asistencia social. Por último, la gerencia debía considerar políticas de expatriación para los miembros del personal que habían ayudado a Giordano a operar fuera de sus países de origen, al igual que las prácticas administrativas en tales naciones.

Enfoque de la estructura organizacional de Giordano en la sencillez y la rapidez

Giordano mantenía una estructura organizacional plana. El estilo administrativo descentralizado de la empresa daba poder a los gerentes de línea y, al mismo tiempo, fomentaba una comunicación y coordinación rápidas y estrechas. Por ejemplo, los escritorios de la alta gerencia y del personal estaban juntos, separados únicamente por medios paneles. Esta cercanía permitía una fácil comunicación, una administración eficiente de proyecto y una toma de decisiones rápida, ingredientes críticos para el éxito en medio de los gustos cambiantes de los consumidores y las tendencias de la moda. También lograba que el ciclo de desarrollo de producto de Giordano fuera corto. La empresa demandaba algo similar a sus proveedores.

Servicio

El compromiso de Giordano con el servicio inició con su importante Campaña de Servicio al Cliente en 1989, durante la cual cada uno de sus empleados utilizaba una insignia amarilla con las palabras “Giordano significa servicio”, y su filosofía de servicio tenía tres principios: “Aceptamos pruebas de ropa ilimitadas, hacemos cambios sin hacer preguntas y atendemos con una sonrisa”. Como resultado, a lo largo de los años la empresa empezó a recibir sus numerosos premios relacionados con el servicio. También el *Far Eastern Economic Review* durante ocho años consecutivos la calificó como número uno por ser innovadora al responder a las necesidades de los clientes.

La gerencia había lanzado varias campañas y promociones creativas enfocadas en el cliente, con el fin de ampliar su orientación de servicio. Por ejemplo, en Singapur les preguntó a sus clientes cuál sería el precio más justo para unos jeans y le cobró a cada uno el precio que estaba dispuesto a pagar. Esta campaña de un mes de duración fue inmensamente exitosa, pues durante la promoción se vendieron diariamente alrededor de 3,000 jeans. En otra campaña relacionada con el servicio se regalaron más de 10,000 camisetas a los clientes que daban retroalimentación y criticaban los servicios de Giordano.

Para asegurar la excelencia en el servicio, con frecuencia se realizaban evaluaciones de desempeño en cada tienda y también a cada empleado de manera individual. Se diseñaron concursos internos para motivar a los empleados y equipos de tienda a ofrecer un mejor servicio a sus clientes. Cada mes Giordano otorgaba la “Estrella de servicio” a algunos empleados con base en las nominaciones hechas por los compradores. Además, cada tienda era evaluada mensualmente por compradores encubiertos. Con base en la combinación de los resultados de estas evaluaciones se otorgaba el premio “La tienda con el mejor servicio”. En todos los locales había tarjetas de retroa-

limentación, las cuales se reunían y enviaban a las oficinas para su proceso. Cada vez más los clientes proporcionaban retroalimentación a través de la página corporativa de Internet.

Precios razonables

Lai explicó los fundamentos de la política de precios razonables de Giordano.

Los consumidores están aprendiendo cada vez más lo que es el valor, por lo que nosotros siempre nos preguntamos de qué manera podemos vender más barato, lograr que el cliente compre con mayor comodidad y que nuestras entregas sean más rápidas que ayer. Todo esto es valor, pues la comodidad es valor para el cliente. El tiempo es valor para el cliente.

Giordano fue capaz de vender mercancía a precios razonables de manera consistente a través de una selección cuidadosa de proveedores, un estricto control de costos y al resistirse a la tentación de incrementar los precios de manera innecesaria. Por ejemplo, para proporcionar mayor comodidad a los clientes en sus compras, en 2003 empezó a abrir quioscos en estaciones del metro y del tren, con el objetivo de proporcionarles un servicio de “tomar e irse”.

Control de inventario

Para incrementar el uso del espacio de las tiendas en oportunidades de ventas, un punto de distribución central reemplazó la función de un almacén trasero en sus locales. Se utilizó tecnología de información (TI) para facilitar la administración del inventario y el pronóstico de la demanda. Cuando se vendía un artículo, la información del código de barras, que identificaba la talla, el color, el estilo y el precio, era asentado por medio de la caja registradora del punto de venta y transmitido a la computadora principal de la empresa. Al final de cada día se reunía la información a nivel de tienda y se enviaba al departamento de ventas y al centro de distribución. La información sobre las ventas de la tienda se convertía en el pedido para el siguiente día. Los pedidos se procesaban durante la noche y en la mañana estaban listos para su entrega, con lo que se aseguraba que antes de que abriera una tienda Giordano, el nuevo inventario ya se encontraría en los estantes.

Otra ventaja de su sistema de TI era que la información se distribuía a las instalaciones de producción en tiempo real, lo que permitía conocer los patrones de compra de los clientes y proporcionaba datos valiosos a sus operaciones de manufactura, con lo que había menos problemas y costos relacionados con un inventario sin mucho movimiento. El uso de TI también permitió almacenar el inventario de forma más eficiente. La rotación del inventario de Giordano sobre las ventas se redujo de 58 días en 1996 a únicamente 30 días en 2004. Esta excelente administración del inventario redujo los costos y produjo márgenes razonables, y al mismo tiempo permitió que la compañía reforzara su filosofía de precios razonables. En general, a pesar de los márgenes relativamente más bajos con respecto a sus pares, Giordano era capaz de generar ingresos sanos. Esta eficiencia se convirtió en un factor crucial cuando tuvo que enfrentar guerras periódicas de precios.

POSICIONAMIENTO DEL PRODUCTO

Fung reconoció la importancia de limitar la expansión de la empresa y de enfocarse en un área específica. La sencillez y el enfoque se reflejaron en la manera en que Giordano comercializaba sus productos. Sus tiendas no incluían más de 100 variantes de 17 artículos básicos, mientras que los vendedores de la competencia podrían incluir de 200 a 300 productos. La compañía creía que comercializar un amplio rango de productos dificultaba una reacción rápida ante los cambios del mercado.

Su deseo de experimentar con nuevas ideas y su perseverancia, a pesar de fracasos pasados, también se observaba en la introducción de nuevas líneas de productos. Así, se aventuró en la moda femenina de precio medio con la etiqueta “Gio-Ladies”, que ofrecía una línea de elegantes blusas, pantalones de vestir y faldas, dirigida a mujeres ejecutivas. Al reflejar prácticas de venta al detalle para este tipo de ropa, Giordano logró márgenes más altos en ropa lujosa para mujer, generalmente del 50 al 60 por ciento del precio de venta, a diferencia del 40 por ciento para la ropa casual.

Sin embargo, Giordano tuvo algunas dificultades cuando se vio obligado a competir con más de una docena de empresas veteranas en el negocio de la venta de ropa al detalle, incluyendo a Theme y Esprit. Al principio, la empresa no logró diferenciar su nueva línea Giordano Ladies de su principal línea de productos, e incluso vendía ambas en las mismas tiendas. No obstante, en 1999 aprovechó los problemas finan-

cieros que enfrentaban rivales como Theme, así como el auge posterior a la crisis económica en muchos lugares de Asia, para relanzar de manera agresiva su línea Giordano Ladies, que posteriormente tuvo un gran éxito. Hacia enero de 2006, la línea reforzada Giordano Ladies se enfocó en un segmento selecto, con 27 tiendas en Hong Kong, Taiwán, Singapur y China, donde ofrecía un servicio personalizado. Entre otras cosas, los empleados estaban capacitados para recordar los nombres de las clientas habituales, así como sus compras pasadas.

Diferenciación y reposicionamiento

A finales de la década de 1990, Giordano había empezado a reposicionar su marca al producir ropa diferenciada y con un valor agregado funcional, asimismo incrementó su atractivo al mejorar la vista de la mercancía y de la ropa. En las exhibiciones 2 y 4 se muestran la fachada y la distribución típicas de una tienda. El posicionamiento de precio medio de Giordano funcionó bien: atuendos poco costosos y al mismo tiempo contemporáneos atraían clientes frugales de Asia, especialmente durante un periodo de desaceleración económica. No obstante, con el tiempo este posicionamiento se volvió inconsistente con la imagen de marca que Giordano había tratado de construir a lo largo de los años. Un alto ejecutivo comentó: “La sensación pasó de ‘esto es bonito y tiene buen valor’ a ‘esto es barato’”.

Gradualmente modificó su marca básica en formas que buscaban crear la imagen de una marca moderna. Para seguir cubriendo las necesidades de los clientes que favorecían su

EXHIBICIÓN 4 La distribución típica de una tienda



posicionamiento de precios razonables, Giordano lanzó varias promociones. Uno de sus éxitos fue “Simplemente Khakis”, lanzada en abril de 1999, que mostraba un estilo básico, de la cultura callejera de “mezclar y combinar”, que era adecuada para cualquier ocasión. A pocos días de su lanzamiento en Singapur, la nueva línea se agotó y tuvo que ser relanzada dos semanas después. Hacia octubre de 1999 se habían vendido más de un millón de pantalones y bermudas Khaki. Las habilidades de la empresa para ejecutar estrategias promocionales innovadoras y eficaces le ayudaron a reducir el impacto de la crisis asiática en sus ventas y a aprovechar la ligera recuperación de principios de 1999.

En 1999 la compañía lanzó una nueva marca de ropa casual, Blue Star Exchange (BSE), después de experimentar con éxito en Hong Kong y Taiwán. En 2002 se abrió la primera tienda Blue Star Exchange al sur de China. La fuerte respuesta del mercado a esta nueva marca permitió que la empresa extendiera el número de tiendas a 132 en 2005. El grupo también evaluaba la posibilidad de lanzar esta cadena en sus otros mercados.

En junio de 2003, inmediatamente después de la crisis de salud del SARS (síndrome respiratorio agudo severo, por sus siglas en inglés), que disminuyó las compras y los gastos de consumo, Giordano lanzó la “Colección Yoga”, donde utilizaba la tela trabajada con humedad, Dry-Tech™. Fue un éxito al instante, y esto le permitió recuperarse de la crisis del SARS en Hong Kong, así como que su nueva marca sobresaliera de las ofertas de la competencia.

Los competidores de Giordano

Para vencer la intensa competencia que prevalecía en Asia, especialmente en Hong Kong, el fundador Jimmy Lai pensó que debía desarrollar una ventaja competitiva distintiva, de manera que colocó a Giordano en contra de las organizaciones con las mejores prácticas en cuatro áreas fundamentales: 1. la automatización (de The Limited), 2. un menú rígidamente controlado (de McDonald’s), 3. frugalidad (de Wal-Mart) y 4. precios basados en el valor (como lo implementó la cadena británica Marks & Spencer). El énfasis en el servicio y en el concepto de precios razonables había demostrado ser exitoso.

Los principales competidores de Giordano en el segmento de precios razonables habían sido Hang Ten, Bossini y Baleno y, a un nivel más alto, Esprit. La **exhibición 5** muestra el posicionamiento relativo de Giordano y de sus competidores: The Gap, Bossini, Hang Ten, Baleno y Esprit.

Por lo general, Hang Ten y Bossini se posicionaban como vendedores de bajo precio que ofrecían una calidad y un servicio razonables. La ropa reflejaba versatilidad y sencillez. Sin embargo, aunque Hang Ten y Baleno eran más populares entre los adolescentes y los adultos jóvenes, Bossini tenía un atractivo más general. Sus estrategias de distribución eran hasta cierto punto similares, pero se concentraban en mercados diferentes. Por ejemplo, mientras que Hang Ten era especialmente fuerte en Taiwán, Baleno penetró cada vez más en China continental y Taiwán. Por otro lado, Bossini tenía mucha fuerza en Hong Kong y una fuerza relativa en China. La compañía planeó que en China haría sus negocios con el mayor contribuyente de facturación y utilidades del grupo. Las áreas geográficas en que operan Giordano, The Gap, Esprit, Bossini, Baleno y Hang Ten se muestran en la **exhibición 6**.

Esprit era una marca de moda internacional de estilo de vida; promovía una imagen de “estilo de vida” y sus productos tenían un posicionamiento estratégico de buena calidad y precios razonables, posición que Giordano estaba ocupando. Hacia 2005, Esprit tenía una red de distribución de más de 10,000 tiendas y puntos de venta en 40 países de Europa, Asia, América, Oriente Medio y Australia. Sus principales mercados se encontraban en Europa, los cuales representaban aproximadamente el 65 por ciento de sus ventas. Los productos de la marca Esprit se vendían principalmente a través de locales directos, clientes al mayoreo (incluyendo tiendas departamentales, tiendas de especialidad y franquicias) y por concesionarios de productos manufacturados bajo licencia, principalmente mediante las propias redes de distribución de los concesionarios.

Theme International Holdings Limited fue fundada en 1986 en Hong Kong por su presidente y director general Kenneth Lai. Él identificó un nicho en el mercado local de ropa de vestir de alta calidad para mujeres, aunque la empresa posteriormente se expandió a la ropa casual. La marca y la cadena Theme competían directamente con Giordano Ladies. Desde la apertura de su primera tienda en 1986, hasta el desarrollo de

EXHIBICIÓN 5 Posicionamiento de mercado de Giordano y de sus principales competidores

EMPRESAS	POSICIONAMIENTO	MERCADO META
Giordano (www.giordano.com.hk)	Precios razonables Precios intermedios, pero ropa de moda	Ropa casual unisex para todas las edades (bajo diferentes marcas)
The Gap (www.gap.com)	Precios razonables Precios intermedios, pero ropa de moda	Ropa casual unisex para todas las edades (bajo diferentes marcas)
Esprit (www.esprit-intl.com)	Más selecto que Giordano Elegante, a la moda	Ropa casual para mujer, pero también tiene líneas especializadas para niños y caballeros
Bossini (www.bossini.com)	Precios razonables (comparable con Giordano)	Ropa casual unisex, tanto para jóvenes como para gente mayor (más de 30 años)
Baleno (www.baleno.com.hk)	Precios razonables Ropa casual de moda para jóvenes	Moda unisex, adultos jóvenes
Hang Ten (www.hangten.com)	Precios razonables Estilo de vida deportivo	Ropa casual y ropa deportiva para adolescentes y adultos jóvenes

EXHIBICIÓN 6 Presencia geográfica de Giordano y sus principales competidores

PAÍS	GIORDANO	THE GAP	ESPRIT	BOSSINI	BALENO	HANG TEN
Asia						
Hong Kong/Macao	X	—	X	X	X	X
Singapore	X	—	X	X	X	X
Corea del Sur	X	—	X	—	—	X
Taiwán	X	—	X	X	X	X
China	X	—	X	X	X	X
Malasia	X	—	X	—	X	—
Indonesia	X	—	X	X	—	—
Filipinas	X	—	X	X	—	X
Tailandia	X	—	X	X	—	—
En el mundo						
Estados Unidos y Canadá	—	X	X	X	—	X
Europa	—	X	X	—	—	X
Japón	X	X	—	—	—	X
Australia	X	—	X	—	—	X
Total	1,585	3,117	9,751	827	1,160	NA

Nota: la "X" indica la presencia en el país/región; "—" indica que no está presente.

Fuentes: *Annual Report 2004*, Giordano International; *Gap Inc.*, recuperado el 23 de junio de 2004 de <http://www.gapinc.com/about/realstate/storecount.htm>; *Annual Report 2004/5*, *Esprit*; *Finacial Report 2004/5*, Bossini International Holdings Limited; *Baleno*, recuperado el 12 de diciembre de 2005 de http://www.baleno.com.hk/EN/stores_list.asp?area=cn; *Hang Ten*, recuperado el 12 de diciembre de 2005 de <http://www.hangten.com>.

una cadena que comprendía más de 130 puntos de venta en Hong Kong, China continental, Macao, Taiwán, Singapur, Malasia, Indonesia y Filipinas, el crecimiento fenomenal de Theme se basó en una estructura corporativa integrada y un sistema de administración avanzado. Sin embargo, su ambiciosa expansión resultó muy costosa. En 1999 la empresa anunció una pérdida neta de 106.1 millones de dólares de Hong Kong durante seis meses hasta el 30 de septiembre de 1998, y posteriormente fue adquirida por High Fashion International, un vendedor de ropa de Hong Kong que se especializaba en confeccionar atuendos elegantes y de moda. Después de haber fortalecido su imagen de moda casual sofisticada de alta calidad para mujeres profesionales, Theme se concentró en su expansión en China.

Aun cuando cada una de estas empresas contaba con estrategias de posicionamiento ligeramente diferentes, compe-

tían en diversas áreas. Por ejemplo, todas daban mucha importancia a la publicidad y a la promoción de ventas: la venta de ropa de moda a precios atractivos. Casi todas las tiendas estaban localizadas principalmente en buenas áreas de piso, que tenían un alto volumen de tránsito, facilitaban las compras de impulso y la observación de la mercancía. Sin embargo, ninguna había podido igualar el valor que Giordano ofrecía al cliente.

La empresa The Gap, con base en Estados Unidos, surgía amenazante. The Gap ya había entrado a Japón. Después de 2005, cuando se eliminaron la mayoría de las cuotas para las prendas de vestir, las importaciones a la región se habían vuelto más redituables para este competidor estadounidense.

En la **exhibición 7** se muestran los datos financieros de Giordano, Esprit, The Gap, Bossini y Theme.

EXHIBICIÓN 7 Datos financieros competitivos de Giordano, The Gap, Esprit, Bossini y Theme

PAÍS	GIORDANO	THE GAP	ESPRIT	BOSSINI	THEME
Facturación (millones de dólares estadounidenses)	517	16,267	2,662	260	26
Utilidades después de impuestos y participación minoritaria (millones de dólares estadounidenses)	51	1,150	431	23	(1)
Rendimiento sobre activos totales (porcentaje)	14.9	11.1	36.2	24.9	(7.3)
Rendimiento sobre el capital promedio (porcentaje)	20.9	24	53.6	36.2	NA
Rendimiento sobre ventas (porcentajes)	9.8	7.1	20.6	13.5	(3.2)
Número de empleados	9,000	152,000	7,720	3,963	2,500
Ventas por empleado (miles de dólares estadounidenses)	57.44	107.02	344.82	65.61	10.4

Nota: The Gap reporta sus ingresos en dólares estadounidenses. Todas las cifras fueron convertidas a dólares estadounidenses con la siguiente tasa de cambio (de enero de 2006): 1 dólar estadounidense = 7.75 dólares de Hong Kong.

Fuentes: *Annual Report 2004*, Giordano International; *Annual Report 2004*, The Gap; *Financial Highlights 2004/5*, Esprit International; *Financial Report 2004/5*, Bossini International Holdings Limited; *Annual Report, 2004*, Theme Holdings; Reuters, recuperado el 12 de diciembre de 2005 de www.knowledge.reuters.com.

ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO DE GIORDANO

En sus primeros años, la administración de Giordano se había dado cuenta de que era necesaria una expansión regional para lograr un crecimiento importante y una economía de escala. Hacia 2006, contaba con más de 1,600 tiendas en 31 mercados. La **exhibición 8** muestra el crecimiento alcanzado en varias dimensiones, desde 1994 hasta 2004.

Impulsada en parte por su deseo de crecimiento y en parte por la necesidad de reducir su dependencia de Asia ante el surgimiento de la depresión económica de 1998, Giordano dirigió su mirada a mercados fuera de Asia. Australia fue uno de sus primeros objetivos y el número de tiendas al detalle aumentó de 4 en 1999 a 46 en 2006. En Japón abrió 21 tiendas entre 2001 y 2006. Aunque la crisis financiera asiática había provocado que Giordano replanteara su estrategia regional, aún estaba decidida a ingresar y penetrar profundamente en nuevos mercados asiáticos. Esta determinación condujo a su exitosa expansión en China continental (vea la **exhibición 9**), donde el número de tiendas al detalle aumentó de 253 en 1999 a 644 en 2006. La administración de Giordano previno los desafíos y las oportunidades que implicaría la entrada de la República Popular de China en la Organización Mundial de Comercio.

Giordano abrió más tiendas en Indonesia, llegando a un total de 39. En Malasia planeó la renovación del mobiliario de sus locales y la intensificación de sus campañas promocionales regionales para consolidar su posición de liderazgo en este mercado. Para incrementar la rentabilidad de cada establecimiento, Giordano ya había convertido algunas de sus tiendas con franquicia en Malasia, en tiendas de su propiedad.

El equipo de la alta gerencia sabía que el futuro éxito de Giordano en este tipo de mercados dependería de la comprensión detallada de los gustos y preferencias de los clientes por

ciertas telas, colores y publicidad. En el pasado la compañía se había basado en mantener una estrategia consistente en diferentes países, incluyendo elementos como el posicionamiento, los niveles de servicio, los sistemas de información, la logística y las políticas de recursos humanos. Sin embargo, la implementación de elementos tácticos, como las campañas promocionales, casi siempre eran decisión de los gerentes locales. El desempeño general en un país, en términos de las ventas, contribución, niveles de servicio y retroalimentación, era supervisado por las oficinas regionales (por ejemplo, Singapur para el sureste de Asia) y la oficina central en Hong Kong. Cada semana se distribuían reportes de desempeño a todos los gerentes.

Conforme la empresa se expandía más allá de Asia se hacía evidente la necesidad de desarrollar distintas estrategias para diferentes regiones o países. Por ejemplo, para incrementar la rentabilidad en China continental, la compañía reconoció que era necesario usar mejores estrategias de contratación de proveedores para aumentar la competitividad de los precios. Para mejorar las operaciones en Taiwán se requería de un enfoque en los diseños básicos, racionalizar el portafolio de productos e implementar de manera más agresiva su estrategia de micromarketing. La compañía seguía explorando el mercado de Japón y planeaba abrir otras tiendas durante la segunda mitad de 2006. En Europa estaba investigando una variedad de canales de distribución, incluyendo un modelo de negocios basado en las ventas al mayoreo.

Decisiones que enfrentaba el equipo de la alta gerencia

Aunque Giordano había sido sumamente exitosa, afrontaba varios desafíos. Un aspecto fundamental era la manera en que la marca debía posicionarse en contra de la competencia en los mercados nuevos y en los ya existentes. ¿Era necesario un re-

EXHIBICIÓN 8 Detalles operativos de la división de distribución y ventas al detalle de Giordano

	2004	2003	2002	2001	2000	1999	1998	1997	1996	1995	1994
Número de tiendas al detalle											
—Administradas directamente por el grupo	811	550	473	456	367	317	308	324	294	280	283
—Con franquicia	774	813	783	703	553	423	370	316	221	171	77
Número total de tiendas al detalle	1,585	1,363	1,256	1,159	920	740	678	640	515	451	360
Área de piso administrada directamente por el grupo (en pies cuadrados)	846	650	599	597	465	301	358	313	295	286	282
Ventas por pie cuadrado foot (HK\$)	4,300	4,200	4,500	5,100	7,400	8,400	6,800	8,000	9,900	10,500	10,600
Número de empleados	9,000	7,900	8,000	8,287	7,166	6,237	6,319	8,175	10,004	10,348	6,863
Ventas comparables por tienda: incremento/(decremento) (porcentajes)	7	(9)	(2)	(4)	4	21	(13)	(11)	(6)	8	(9)
Número de socios de ventas	NA	3,200	2,900	2,603	2,417	2,026	1,681	1,929	1,958	2,069	1,928

Fuente: Annual Report 2004, Giordano International.

EXHIBICIÓN 9 Ejemplo de una tienda Giordano en Shangai



posicionamiento en los mercados existentes y sería forzoso seguir distintas estrategias de posicionamiento en los diferentes mercados (por ejemplo, Hong Kong *vs.* el sureste de Asia)?

Un segundo aspecto era la sustentabilidad de los principales factores de éxito de Giordano. La compañía debía explorar cuidadosamente la forma en que sus habilidades básicas y los pilares de su éxito podrían desarrollarse en los años por ve-

nir. ¿Cuáles de sus ventajas competitivas podrían ser sustentables y cuáles podrían socavarse?

Un tercer aspecto era la estrategia de crecimiento que usaba en Asia y en otros continentes. ¿Las ventajas competitivas de Giordano podrían transferirse a otros mercados? ¿Necesitaría hacer adaptaciones de su estrategia y de su mezcla de marketing o serían suficientes algunos cambios tácticos?

PREGUNTAS DE ESTUDIO

1. Describa y evalúe el producto, los negocios y las estrategias corporativas de Giordano.
2. Describa y evalúe la estrategia de posicionamiento que utiliza actualmente Giordano. ¿Giordano debe reubicarse en contra de sus competidores en sus mercados nuevos y ya existentes, y debe utilizar estrategias de posicionamiento diferentes para los distintos mercados geográficos?
3. ¿Cuáles son los factores fundamentales del éxito de Giordano, así como las fuentes de su ventaja competitiva? ¿Sus ventajas competitivas son sostenibles, y cómo se desarrollarán en el futuro?
4. ¿Giordano podría transferir sus principales factores de éxito a los nuevos mercados conforme se expande en Asia y en otros países del mundo?
5. ¿De qué manera cree que Giordano tendría que adaptar sus estrategias y tácticas de marketing y de operaciones para entrar y penetrar en su país?
6. ¿Cuáles aspectos generales podrían aprender de Giordano los principales vendedores de ropa de su país?

Caso 6 *Aussie Pooch Mobile*

CHRISTOPHER LOVELOCK Y LORELLE FRAZER

Después de crear un servicio móvil para bañar perros afuera de las casas de sus dueños, una joven empresaria ha logrado vender con éxito franquicias del concepto. Su empresa ahora tiene más de 100 franquicias en muchas partes de Australia y algunas en otros países. Ella y su equipo administrativo están debatiendo la mejor forma de planear su futura expansión.

Elaine y Paul Beal detuvieron su 4 x 4 afuera del número 22 de Ferndale Avenue; el vehículo arrastraba un remolque color azul brillante con letras rojas y blancas. Como concesionarios de la franquicia Aussie Pooch Mobile, cuyo territorio cubría cuatro suburbios de Brisbane, Australia, tenían un día muy ocupado. Apenas era la 1:00 PM y ya habían bañado y arreglado a 16 perros en 12 casas. Ahora se encontraban en su última cita, una “fiesta canina” con 10 perros en el número 22, en donde otros cinco residentes de la calle habían hecho arreglos para que bañaran a sus perros cada 15 días.

Antes de su llegada a la casa, un rottweiler de apariencia feroz había estado gruñendo. Sin embargo, cuando el animal vio el remolque con colores vivos, él y otros dos perros que estaban en el patio saltaron con energía hacia el candado de la reja, creando un alboroto de ladridos y movimiento de colas.

A lo largo de las zonas residenciales de Brisbane, así como en otras ciudades australianas, perros de todos tipos y tamaños eran bañados y arreglados por los concesionarios de Aussie Pooch Mobile. A principios de 2002 la empresa ya contaba con más de 100 franquicias y afirmaba ser “la empresa móvil de aseo para perros más grande de Australia”. Un aspecto importante que enfrentaban su directora administrativa, Christine Taylor, y los miembros del equipo administrativo, era la planeación y conformación de su futura expansión.

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

Ubicada en Burpengary, Queensland, al norte de Brisbane, Aussie Pooch Mobile Pty. Ltd. (APM) había sido fundada en 1991 por Christine Taylor, de 22 años de edad. Desde pequeña había aprendido a atender clientes, cuando trabajó en la tienda de anzuelos y aparejos de sus padres, a los 8 años. Al crecer en un entorno con perros y caballos como mascotas, sabía que deseaba trabajar con animales, y aprendió a arreglar perros cuando trabajó en un salón local. A los 16 años Chris dejó la escuela e inició su propio negocio de aseo trabajando tiempo parcial con una bañera en la cochera familiar. Dado que todavía era muy joven para conducir, sus padres la llevaban a las casas de los propietarios por los perros. Ella bañaba y arreglaba a los animales en su casa y después los devolvía.

Una vez que Taylor aprendió a conducir y compró su propio automóvil, decidió llevar el servicio a los clientes. Entonces se convirtió en un servicio móvil y adaptó un remolque en el que pudiera bañar a los perros afuera de las casas de sus propietarios. A su nueva aventura la llamó The Aussie Pooch Mobile. En poco tiempo se convirtió en un trabajo de tiempo completo. Luego descubrió que tenía más trabajo del que podía manejar sola y contrató asistentes. El siguiente paso fue añadir un segundo remolque. Recién casados, ella y su esposo David McNamara invirtieron sus ganancias en la compra de remolques adicionales, y gradualmente se expandieron hasta tener seis unidades móviles.

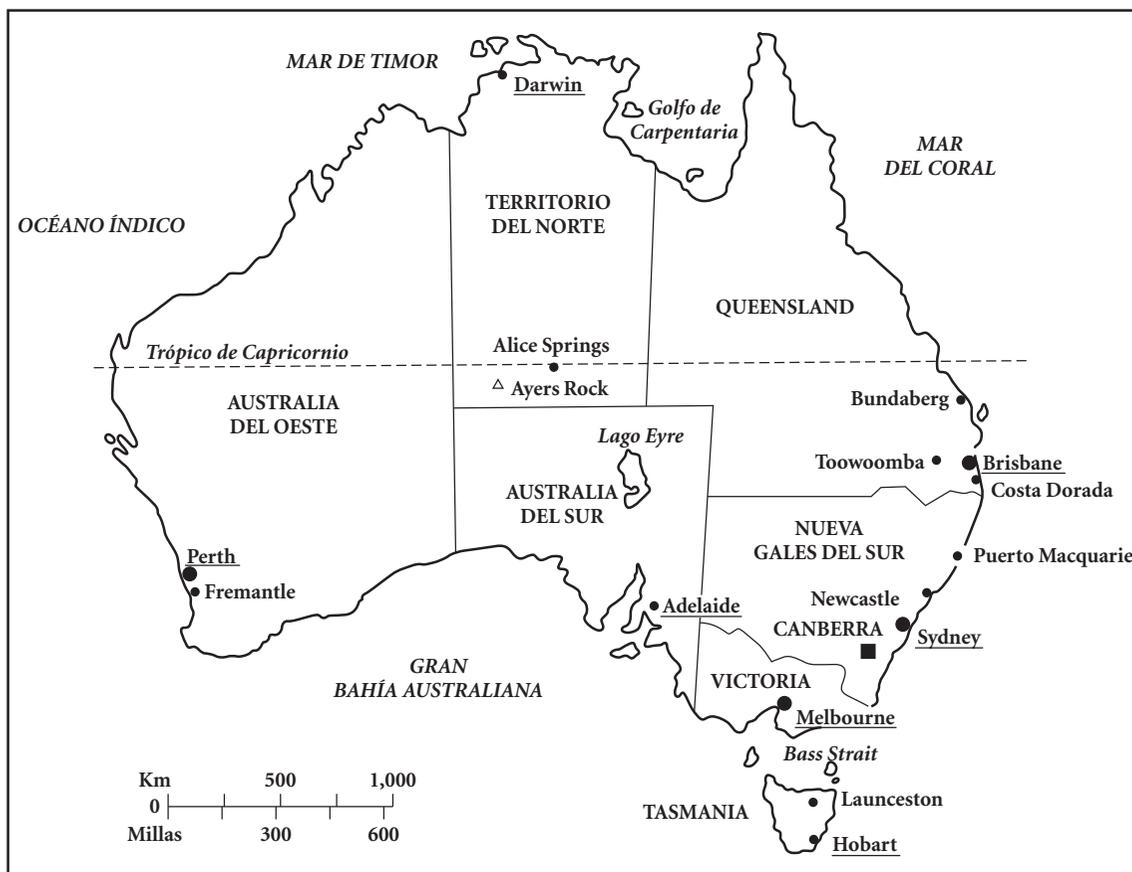
La idea de las franquicias se le ocurrió a Taylor cuando tuvo limitaciones físicas debido a un embarazo difícil:

David se iba a montar bicicleta o se dirigía a la costa a divertirse en una moto acuática, y yo estaba encerrada en la casa, sintiendo que me volvería loca, porque soy una persona muy activa. Quería conseguir información sobre la forma de expandir el negocio, de manera que empecé a investigar a otras empresas y a leer montones de libros, y encontré que lo mejor eran las franquicias, pues éstas proporcionarían capital y permitirían que un grupo dedicado de pequeños propietarios de negocios ayudara a expandir la empresa.

Cuando las unidades existentes pasaron de ser empleados a convertirse en operadores de franquicia, Taylor observó que rápidamente llegaron a ser 20 por ciento más redituables. Al inicio, APM se enfocaba en Brisbane y en la región cercana del sur de Queensland. Posteriormente se expandió a Nueva Gales del Sur y a Australia del Sur en 1995, a Canberra, Territorio de la Capital Australiana (TCA) en 1999 y a Victoria en 2000 (**exhibición 1**). Se esperaba una expansión a Australia del Oeste a mediados de 2002. En 1996 una división de la empresa en Nueva Zelanda fue lanzada en Tauranga, una pequeña ciudad ubicada a 200 km al sur de Auckland, con el nombre de Kiwi Pooch Mobile. En 2001, Aussie Pooch Mobile se lanzó en el Reino Unido, empezando en una ciudad al norte de Inglaterra. Pronto había cuatro operadores con una franquicia maestra. Durante el siguiente año se realizó el lanzamiento oficial de The Pooch Mobile Malaysia, también con una franquicia maestra.

A principios de 2002 la empresa tenía 125 unidades móviles en Australia, de las cuales 55 se ubicaban en Queensland, 42 en Nueva Gales del Sur, 8 en TCA, 12 en Australia del Sur y 8 en Victoria. Además, los representantes operaban otras seis unidades propiedad de la compañía. La empresa bañaba a más de 20,000 perros al mes y tenía una facturación anual de aproximadamente 3 millones de dólares (los datos financieros es-

EXHIBICIÓN 1 Mapa de Australia



tán en dólares australianos. Las tasas de cambio de esa época eran de 1 dólar australiano = 0.57 dólares estadounidenses = 0.58 euros). APM era miembro del Franchise Council of Australia y obedecía el Código de Conducta de Franquicias. El equipo administrativo incluía a Chris Taylor como directora administrativa y a David McNamara como director responsable de la supervisión del diseño de remolques y apoyo de sistemas. Cada estado contaba con su propio gerente y equipo de capacitación. La oficina central de apoyo también albergaba personal que proporcionaba ayuda adicional a los gerentes y franquiciatarios.

La expansión se había beneficiado del impulso proporcionado por varios concesionarios maestros, quienes habían obtenido los derechos para trabajar en un territorio grande y para vender las franquicias dentro de él. Según Taylor:

Considero al negocio como mi primer hijo. Ahora veo que está iniciando la adolescencia temprana porque quiere hacer las cosas sólo, pero necesita que lo tome de la mano un poco, porque al principio me necesitaba todo el tiempo. Con el personal de apoyo que tenemos, ahora el negocio está logrando la estructura de apoyo que necesita para trabajar sin mí; este es mi objetivo. Me doy cuenta de que un equipo de personas puede lograr mucho más que una persona sola.

Concepto de servicio

Aussie Pooch Mobile se especializaba en llevar los servicios de aseo para perros a la casa de los clientes. Los perros eran bañados en un hidrobáño instalado en un remolque especialmente diseñado, el cual se estacionaba en la calle. El remolque estaba parcialmente abierto por los costados y tenía un techo que lo protegía del sol y la lluvia (**exhibición 2**). Además de productos para el control de garrapatas y otros de limpieza, APM no tenía la intención de vender comida para perros ni otros artículos para mascotas. La empresa había resistido la tentación de expandirse a otros campos. “Nuestro nicho es la industria del baño de perros”, declaró Chris Taylor:

No quiero que nos convirtamos en especialistas de muchas cosas porque así no seremos buenos en nada. Ahora contamos con una gama exclusiva de productos que la demanda de los clientes nos ha obligado a proporcionar, pero continuamos trabajando de manera estrecha con veterinarios y tienda de mascotas, y no somos en lo absoluto una tienda de mascotas sobre ruedas.

A diferencia de las tiendas de servicio para mascotas, donde los clientes son quienes llevan a sus animales a la tienda o la perrera, APM lleva el servicio a la casa de los clientes y



La puerta trasera del remolque permanece abierta y el franquiciatario está bañando adentro a un perro.

estaciona el remolque en la calle. El uso de equipo para hidrobaño, en el que se bombea agua caliente a presión a través de una regadera, permitía a los operadores limpiar mejor a los perros que cualquier manguera de jardín. El baño se diseñó para eliminar las pulgas y garrapatas de los perros, mejorar las condiciones de la piel, limpiar su pelaje y eliminar los malos olores. Los clientes proporcionaban el agua y la corriente eléctrica.

La cuota que pagaban los usuarios variaba de \$15 a \$30 por perro, dependiendo de la raza y del tamaño, de la condición del pelaje y de la piel, de la conducta y de la ubicación geográfica; se hacían descuentos al atender a varios animales en la misma dirección. En promedio, los clientes habituales pagaban una cuota de \$25 por un perro, \$47 por dos y \$66 por tres. En las “fiestas caninas”, concepto desarrollado por APM, el propietario de la casa que actuaba como anfitrión generalmente recibía un lavado complementario a discreción del operador. Los servicios adicionales, por los que se pagaba una cuota extra, incluían el recientemente introducido baño de aromaterapia (\$2.50) y el secado del pelaje con aire a un costo de 5 a 10 dólares (en promedio, \$8). El secado con aire era especialmente recomendable en climas fríos, para evitar que el animal se enfriara.

Los operadores también ofrecían consejo gratuito a los clientes acerca de la dieta y el cuidado de la salud de sus perros, incluyendo temas como las garrapatas y problemas de la piel. Ellos animaban a los clientes a bañar a sus perros de manera habitual. La frecuencia más común era una vez cada dos o cuatro semanas.

Un usuario satisfecho

El proceso del baño de un perro incluía una secuencia de pasos cuidadosamente coordinados, tal como lo ejemplifica el tratamiento que dio Elaine Beal a Zak, el rottweiler. “Hola querido, ¿quién es un buen niño?”, susurró Elaine dulcemente mientras daba unas palmadas a la entusiasta mascota. Luego le colocó una correa y lo sacó de la reja al sendero en un día cálido y soleado. Paul se ocupó de conectar mangueras y cables eléctricos a la casa, mientras Elaine empezó a cepillar el pelaje de Zak para prepararlo y que el agua penetrara. Luego condujo al ahora plácido perro hacia el hidrobaño, dentro del remolque, donde se sentó pacientemente mientras ella le quitaba la correa y lo sujetaba a un collar especial en el baño para mayor seguridad. Mientras tanto, el agua se había calentado a la temperatura deseada.

Durante los siguientes minutos Elaine bañó al perro, le aplicó un champú de hierbas con medicamento a su pelaje y lo enjuagó abundantemente con la manguera de presión (**exhibición 3**). Después de liberar a Zak del collar especial y de ponerle nuevamente su correa, lo sacó del hidrobaño y lo colocó sobre el tapete, donde lo envolvió con una toalla y lo secó. Luego le limpió las orejas y los ojos con pañuelos desechables para bebé, mientras le hablaba suavemente. Revisó su pelaje y piel para asegurarse de que no había garrapatas ni problemas de la piel, le cortó las uñas con rapidez y roció un acondicionador de hierbas y desodorante en el ahora brillante pelaje de Zak y después lo cepilló. Mientras el perro regresaba al patio y le quitaba la correa, Elaine le dio unas palmadas y una gran galleta, especialmente formulada para proteger sus dientes.

EXHIBICIÓN 3 Elaine Beal baña a Zak, el rottweiler, en un hidrobaño de Aussie Pooch Mobile



EL MERCADO AUSTRALIANO

La población de Australia, de 19.3 millones de habitantes en 2001, era pequeña en relación con el enorme territorio del país, de 7.7 km² (casi 3 millones de millas cuadradas). En contraste, Estados Unidos tenía una población de 15 veces la de Australia en un territorio que, incluyendo a Alaska y Hawaii, abarcaba 9.2 millones de km². Como Federación, Australia estaba dividida en seis estados: Nueva Gales del Sur (NGS), Victoria, Queensland, Australia del Sur, Australia del Oeste y la isla de Tasmania, además de dos territorios: el enorme pero poco poblado Territorio del Norte y el pequeño Territorio de la Capital Australiana (TCA), en el cual se ubicaba la capital Federal, Canberra y sus suburbios, y que estaba ubicada dentro de NGS. El ingreso anual promedio de los habitantes era de \$35,000.

Dado que gran parte del interior del continente es inhabitable y que muchas otras áreas no permiten un establecimiento permanente, la mayor parte de la población australiana estaba concentrada en una estrecha banda costera que iba, en el sentido de las manecillas del reloj, desde Brisbane en la costa sureste, pasando por Sidney y Melbourne, hasta Adelaide, la capital de Australia del Sur. Aproximadamente 2,700 km (1,600 millas) al oeste se encontraba Perth, conocida como la ciudad más aislada del mundo. En la **exhibición 4** se muestra la distribución de la población por estado y territorio. La mitad norte del país se encuentra en el trópico, Brisbane y Perth disfrutaban de un clima subtropical y las principales ciudades restantes tienen

un clima templado (**exhibición 5**). Melbourne es conocida por sus importantes fluctuaciones en la temperatura.

En el país había alrededor de 4 millones de perros domésticos y aproximadamente 42 por ciento de los 7.4 millones de hogares tenían al menos uno. El porcentaje de propiedad era ligeramente por arriba del promedio en Tasmania, en el Territorio del Norte y en Queensland, y un poco más bajo que el promedio en Victoria y el TCA. En 1995 se estimó que los australianos gastaban alrededor de 1.3 mil millones de dólares en artículos y servicios relacionados con los perros, de los cuales el 46 por ciento era para alimento, el 22 por ciento para servicios veterinarios, el 12 por ciento para productos y equipo y el

EXHIBICIÓN 4 Población de Australia por estado y territorio, junio de 2001

ESTADO/TERRITORIO	POBLACIÓN (000)
Nueva Gales del Sur	6,533
Victoria	4,829
Queensland	3,628
Australia del Sur	1,502
Australia del Oeste	1,910
Tasmania	470
Territorio de la Capital Australiana	314
Territorio del Norte	198
<i>Australia total</i>	<i>19,387</i>

Fuente: Australian Bureau of Statistics 2001.

EXHIBICIÓN 5 Temperaturas promedio de las principales ciudades australianas (en grados Celsius)*

	JULIO (INVIERNO)		ENERO (VERANO)	
	MÁXIMA	MÍNIMA	MÁXIMA	MÍNIMA
Adelaide, AS	14.9	6.9	27.9	15.7
Brisbane, Qld	20.6	9.5	29.1	20.9
Canberra, TCA	11.5	0.0	28.5	13.6
Darwin, TN	30.7	19.7	32.4	25.2
Hobart, Tas	12.3	4.0	22.3	11.9
Melbourne, Vic	12.9	5.2	26.0	13.5
Perth, AO	17.7	8.1	31.5	16.9
Sydney, NGS	16.9	6.9	26.3	18.6

Fuente: Australian Bureau of Meteorology <http://www.bom.gov.au>.

*Conversión de grados Celsius a grados Fahrenheit: $0^{\circ}\text{C} = 32^{\circ}\text{F}$, $10^{\circ}\text{C} = 50^{\circ}\text{F}$, $20^{\circ}\text{C} = 68^{\circ}\text{F}$, $30^{\circ}\text{C} = 86^{\circ}\text{F}$.

11 por ciento para otros servicios, incluyendo el baño y embellecimiento (exhibición 6).

Concesión de franquicias en Australia

A principios del siglo XXI, el sector australiano de franquicias había alcanzado una etapa de madurez temprana. McDonald's, KFC y Pizza Hut abrieron en Australia sus primeras tiendas en la década de 1970. Después de estos sistemas importados aparecieron muchos negocios locales en formato de franquicia, como Just Cuts (salones de belleza), Snap Printing, Eagle Boys Pizza y VIP Home Services, los cuales se convirtieron en grandes sistemas domésticos y luego se expandieron internacionalmente, principalmente a Nueva Zelanda y al sureste de Asia.

En 2002 Australia contaba con aproximadamente 700 sistemas de negocios con formato de franquicia, que incluían más de 50,000 tiendas. Aunque Estados Unidos tenía más sistemas y tiendas, Australia tenía más franquiciadores per cápita, lo que reflejaba la relativa facilidad de obtener este formato en ese país. El formato de franquicias de negocios había crecido más que las franquicias de productos.

El formato de franquicias de negocios le brindaba a los franquiciatarios un sistema de negocios completo y los derechos para operar bajo la marca del franquiciador, mientras que las franquicias de productos únicamente les permitían a los

operadores independientes suministrar el producto de un fabricante, como los concesionarios de automóviles o las embotelladoras de bebidas. Por lo general, los franquiciatarios debían pagar por adelantado una tarifa (un promedio de \$30,000 en las industrias de servicios y de \$40,000 en las ventas al detalle) por el derecho a operar bajo el sistema de franquicia dentro de una zona geográfica definida. Esta tarifa inicial estaba incluida en el costo inicial total del negocio (que iba de aproximadamente \$60,000 en el sector de servicios hasta más de \$200,000 en la industria de las ventas al detalle). Asimismo, los franquiciatarios pagaban una cuota por derechos de autor en todas las ventas y una contribución permanente para publicidad y actividades promocionales, diseñadas para crear una conciencia y una preferencia por la marca. Quienes aspiraban tener una franquicia, pero no tenían el capital suficiente, podían obtener un financiamiento bancario respaldado en bienes personales como propiedades o en un aval aceptable.

Tendencias de las franquicias

El rápido crecimiento de las franquicias en Australia se había visto estimulado en parte por las tendencias demográficas, incluyendo el aumento de las familias con un ingreso doble, lo cual había provocado una mayor demanda de la subcontratación de servicios para el hogar, como la poda del césped, la limpieza doméstica y el aseo de las mascotas. Algunos sistemas de franquicia ofrecían múltiples conceptos bajo una sola marca corporativa. Por ejemplo, VIP Home Services disponía de franquicias separadas para la poda del césped, la limpieza doméstica, el lavado de autos y la eliminación de desechos. Otras fuentes de crecimiento provenían de la conversión de negocios individuales ya existentes a un formato de franquicia. Por ejemplo, Eagle Boys Pizza se había acercado a los operadores locales de pizzas para ofrecerles la oportunidad de unirse a su franquicia.

Casi la mitad de los sistemas de franquicia en Australia pertenecían al comercio al detalle (14 por ciento de comida y 32 por ciento en otros rubros). Otra industria grande y en crecimiento era el sector de la propiedad y los servicios de negocios (20%), tal como se muestra en la exhibición 7. La mayoría de los franquiciatarios eran antiguos trabajadores de cuello blanco o supervisores de cuello azul que buscaban independencia y un cambio en su estilo de vida.

EXHIBICIÓN 6 Distribución de gastos de los consumidores en artículos y servicios relacionados con los perros

PRODUCTO/SERVICIO	CUOTA
Alimento	46%
Servicios veterinarios	21%
Productos en general	10%
Equipo para perros	2%
Otros servicios	11%
Compra de mascotas	5%
Otros	4%
Total de gastos relacionados con los perros	\$1.3 billion

Fuente: BIS Shrapnell Survey 1995.

EXHIBICIÓN 7 Distribución de los sistemas de franquicias en Australia, por industria, 1999

INDUSTRIA	PORCENTAJE
Comercio al detalle, no de comida	31
Propiedad y servicios de negocios	20
Comercio al detalle, comida	14
Servicios personales y de otros tipos	7
Construcción y servicios comerciales	6
Alojamiento, cafés y restaurantes	4
Educación	4
Servicios culturales y recreativos	4
Sin clasificación	3
Manufactura e impresión	3
Finanzas y seguros	2
Transporte y almacenamiento	1
Servicios de comunicación	1
<i>Total; todas las industrias</i>	<i>100%</i>

Fuente: Lorelle Frazer y Colin McCosker, *Franchising Australia 1999*, Franchise Council of Australia/University of Southern Queensland, Toowoomba, 1999: 39.

En el transcurso de los años, el sector de franquicias de Australia había experimentado una gran cantidad de regímenes normativos. Finalmente, en 1998 y en respuesta a los problemas percibidos en muchos sistemas de franquicias, el gobierno federal introdujo un Código de Conducta para Franquicias obligatorio, aplicado bajo la Ley de prácticas de comercio. Entre otras cosas, el código exigía que antes de firmar un acuerdo de franquicia, los posibles franquiciatarios recibieran toda la información sobre los antecedentes y operaciones del franquiciador. En contraste, el sector de las franquicias en Estados Unidos enfrentó una serie de normas parchadas que variaban de un estado a otro. Incluso el Reino Unido no contaba con normas específicas para las franquicias, más allá de las que se aplicaban a todas las corporaciones que operaban en industrias designadas.

Los acuerdos de franquicias maestras se habían vuelto comunes en los sistemas australianos. Bajo una franquicia maestra, a un empresario local se le otorgaban los derechos para subfranquiciar el sistema dentro de una zona geográfica específica, como un estado completo. Debido al enorme territorio de Australia, a los franquiciadores les resultaba difícil supervisar a los franquiciatarios que se ubicaban lejos de la oficina central. La solución fue delegar a los franquiciatarios maestros muchas de las tareas que normalmente realizaba el propio franquiciador, al hacerlos responsables del reclutamiento, la selección, la capacitación y la supervisión de los franquiciatarios en sus territorios, además de administrar el marketing y las operaciones.

No todos los concesionarios tuvieron éxito y muchas tiendas fracasaron periódicamente. Al parecer, las principales razones del fracaso eran la mala elección del lugar o territorio y las propias desventajas del franquiciatario. Además de las obvias habilidades técnicas requeridas en un campo dado, el éxito a menudo dependía de la posesión de habilidades de ventas y de comunicación. Las disputas por las franquicias eran comunes, pero generalmente podían resolverse internamente sin recurrir a acciones legales. Los casos de conflicto citados con mayor frecuencia por los franquiciatarios se relacionaban

con las tarifas de las franquicias y con supuestas distorsiones por parte del franquiciador. En contraste, los franquiciadores se referían a conflictos basados en la falta de adherencia al sistema por parte de los franquiciatarios.

En Australia había un gran número de operadores de franquicias conocidos internacionalmente, incluyendo a Hertz Rent-a-Car, Avis, McDonald's, KFC, Pizza Hut, Subway, Kwik Kopy y Snap-on Tools. En contraste, la mayoría de las tiendas Burger King operaban bajo el nombre de Hungry Jack's, una cadena australiana adquirida que tenía un gran valor de marca.

Jim's Group

Entre los franquiciadores australianos desarrollados a nivel local el más conocido era Jim's Group, ubicado en Melbourne, el cual se describía a sí mismo como una de las organizaciones de franquicias de servicios domésticos más grandes del mundo. La compañía había empezado con el servicio de poda del césped, iniciado en 1982 por Jim Penman en Melbourne, cuando abandonó la idea de seguir una carrera académica después de que su tesis de doctorado fue rechazada. En 1989 Penman empezó a ofrecer franquicias del servicio, conocido como Jim's Mowing, para facilitar su expansión. El negocio creció con rapidez, utilizando franquiciatarios maestros en diferentes regiones para reclutar y administrar concesionarios individuales. Los camiones color verde oscuro de la empresa, que mostraban un majestuoso logotipo del propio Penman con barba y sombrero, pronto se convirtió en una imagen familiar en las calles suburbanas en los alrededores de Melbourne. En poco tiempo la franquicia se expandió a otras partes de Victoria y después a otros estados.

Durante los siguientes años se lanzó una gama de servicios domésticos bajo la marca Jim's, incluyendo Jim's Trees, Jim's Paving, Jim's Cleaning, Jim's Appliance Repair y Jim's Floors. Cada servicio mostraba el famoso logotipo con el rostro de Jim Penman en fondos de diferentes colores. Jim's Dogwash hizo su debut en 1996, utilizando un remolque totalmente cerrado, color rojo brillante, adornado con un logotipo modificado que mostraba a Jim con un perro. Hacia principios de 2002 Jim's Group incluía más de dos docenas de divisiones de servicios diferentes, más de 90 franquicias maestras y alrededor de 1,900 franquicias individuales. En muchos casos, los franquiciatarios maestros eran responsables de dos o más divisiones de servicios dentro de sus regiones. Jim's Group tenía la filosofía de fijar los precios de acuerdo con las condiciones del mercado local. Si en un territorio potencial era fácil encontrar trabajo, pero era difícil atraer franquiciatarios, el precio disminuía un poco, aunque no demasiado, porque la empresa consideraba que así no habría un compromiso suficiente.

En los últimos años, Jim's Group se expandió al extranjero. En Nueva Zelanda contaba con seis franquiciatarios maestros y 232 franquicias que ofrecían servicio de poda de césped, arreglo de árboles, aseo y arreglo para perros. También había logrado establecerse en la provincia canadiense de British Columbia. Sin embargo, los intentos de lanzar Jim's Mowing en Estados Unidos habían fallado debido a la dificultad para encontrar buenos operadores.

Jim's Dogwash tenía más de 60 franquicias operando en Australia (principalmente en Victoria) y Nueva Zelanda. La experiencia de esta empresa había demostrado que el crecimiento

estaba obstaculizado por la escasez de franquiciatarios adecuados, pues los operadores debían ser amantes de los perros y tener experiencia en el cuidado de estas mascotas.

ESTRATEGIA PARA LA CONCESIÓN DE FRANQUICIAS DE AUSSIE POOCH MOBILE

Los nuevos franquiciatarios de APM eran reclutados a través de anuncios en los diarios y de "advertorials" (exhibición 8), así como a través de la comunicación de boca en boca. El concepto atraía a personas que deseaban ser sus propios jefes, pero que necesitaban la seguridad de un sistema de negocios probado, en lugar de iniciar algo completamente por su cuenta. A los interesados se les invitaba a reunirse con un representante de la empresa que les daba más información. Si deseaban continuar debían llenar una solicitud y enviar un depósito de \$250 para apartar una zona específica por un máximo de cuatro semanas, tiempo en el cual el solicitante podía investigar más acerca de las características y prospectos del territorio designado. Esta tarifa se abonaba al costo de compra de la fran-

quicia si el solicitante se decidía a proceder o se devolvía en caso contrario. El costo de una franquicia era de \$24,000 (en 1999 costaba \$19,500). A esta tarifa se añadía un 10 por ciento para el pago del impuesto federal sobre productos y servicios (IPS), que acaba de introducirse. En la exhibición 9 se muestran los costos de los diferentes elementos.

Requisitos de selección para los franquiciatarios potenciales

La empresa había establecido el requisito mínimo educativo del décimo grado de preparatoria (o equivalente). Taylor había observado que los solicitantes exitosos eran personas que amaban la vida al aire libre y que compartían cuatro características:

Son extrovertidos y se motivan a sí mismos; aman a los perros y quieren trabajar de manera independiente. Evidentemente, ser bueno con los perros es parte del negocio; nuestros franquiciatarios saben que los perros forman parte de la familia del cliente, pero es muy importante que también puedan manejar la parte administrativa del negocio, porque de ahí se obtiene el pan de cada día.

EXHIBICIÓN 8 Ejemplos de anuncios para reclutamiento de franquiciatarios y materiales de promoción



Turn your passion for Dogs into cash... *If you have a passion for dogs and enjoy the outside you will love being part of our proven business system. It's fun and easy to manage. The Aussie Pooch Mobile Franchise provides you with... *Specialised training in all aspects of running your business. *Ongoing support. * All your equipment. * An exclusive territory. * Proven marketing campaigns. * Guaranteed income of \$600 per week and/or established regular income.*

Full Time and Part Time areas available

So to find out more call **Call 1300 369 369** and ask for our free information pack www.aussiepm.com.au

© This publication is the intellectual property of CREATIVE PARTNERS PTY. LTD. Holding Company for Aussie Pooch (The Gigs). Any non-authorized use will contravene the Copyright Act and will result in legal action.

Aussie Pooch Mobile provides you with a package of everything you need to start your business. This includes...

Full training in all aspects of the business	Centralised booking office	Plus...
Exclusive Territory	Brand New Trailer (New areas)	Ongoing Training
Advertising Campaign	Grooming Equipment	Ongoing Support
Insurance cover (6mths for New areas)	Uniforms	Monthly Newsletter
Guaranteed income: \$600 per week for the first ten weeks. (New areas)	Advertising Material	Regular fun days and training events
	Stationery	Franchise Advisory Council
	Customers from Day 1	

New & Established Areas Available



EXHIBICIÓN 9 Aussie Pooch Mobile: elementos del costo de compra de la franquicia, 2002 vs 1999

ELEMENTO	1999		2002	
	\$	\$	\$	\$
Capacitación inicial		2,200.00		2,200.00
Tarifa inicial de franquicia		4,021.50		6,173.00
Ingreso garantizado		5,000.00		N/A
Territorio exclusivo más registro del remolque		N/A		6,600.00
Accesorios, utensilios, inventario, seguros, etc.				
Remolque e hidrobaño de Aussie Pooch Mobile	4,860.00		5,340.00	
Consumibles (champú, acondicionador, etc.)	160.00		230.00	
Equipo comercial y uniformes	920.00		881.65	
Seguro	<u>338.50</u>	6,278.50	<u>575.35</u>	7,027.00
Publicidad inicial		2,000.00		2,000.00
<i>Costo total de franquicia*</i>		<i>\$19,500.00</i>		<i>\$24,000.00</i>

*El costo total de la franquicia no incluye el 10 por ciento del IPS, que fue introducido en julio de 2000.

Las características deseables incluían las habilidades sociales y la paciencia, además del uso de buenos modales al hablar por teléfono. Los potenciales franquiciatarios también debían contar con una licencia para conducir, tener acceso a un vehículo que pudiera arrastrar un remolque y la habilidad para conducir estos vehículos en un entorno urbano. Originalmente Taylor esperaba que la mayoría de los concesionarios fueran personas relativamente jóvenes, con padres dispuestos a comprarles una franquicia para que pudieran trabajar pero, de hecho, únicamente la mitad de los éstos tenían entre 21 y 30 años; el 40 por ciento tenía entre 31 y 40 años y el 10 por ciento tenía cuarenta y tantos o cincuenta y tantos años. Aproximadamente el 60 por ciento eran mujeres.

A los potenciales franquiciatarios se les ofrecía un periodo de prueba con un operador, con el fin de ver si les gustaba el trabajo y si eran adecuados para el negocio, lo cual no sólo incluía habilidades para tratar a los animales y a las personas, sino también un buen estado físico.

A cambio de la tarifa por la franquicia, los solicitantes exitosos recibían los derechos de una franquicia definida geográficamente, que generalmente incluía alrededor de 12,000 hogares. También obtenían un remolque de APM, con todos los productos y soluciones necesarias para atender a los primeros 100 perros, además de camisetas y gorras rojas del uniforme, material publicitario y papelería. El remolque estaba construido de acuerdo con los estándares industriales y su diseño incluía muchos elementos desarrollados por APM y por los franquiciatarios para simplificar el proceso de limpieza de los perros y mejorar la experiencia del animal. Los operadores debían viajar con un teléfono móvil, cuyos gastos corrían por su cuenta.

Además de los territorios de franquicia, APM contaba con seis locales, propiedad de la empresa, los cuales eran operados por representantes que alquilaban el territorio y el equipo, y a cambio pagaban a APM el 25 por ciento de las utilidades netas semanales (incluyendo el IPS). Taylor no tenía planes de aumentar el número de representantes, los cuales generalmente eran personas que no podían cubrir el costo de una franquicia o que eran evaluados por la empresa para otorgársela. Por lo general los representantes se convertían en franquiciatarios seis meses después o abandonaban la empresa.

Apoyo a los nuevos franquiciatarios

Dos semanas antes de iniciar el negocio, el franquiciador proporcionaba capacitación a los nuevos concesionarios, y los representantes también dedicaban alrededor de 10 horas a cada uno para ayudarlos a abrir sus nuevos territorios. Los temas de la capacitación incluían procedimientos operativos y de negocios, el uso efectivo del teléfono, técnicas para el hidrobaño y para arreglar a los perros e información sobre salud y conducta caninas. Los franquiciatarios recibían un detallado manual de operaciones que contenía 104 páginas de instrucciones para manejar el negocio de acuerdo con los estándares de la empresa.

Para ayudar a los nuevos franquiciatarios a iniciar el negocio, APM colocaba anuncios en diarios locales durante un periodo de 20 semanas. También preparaba historias de interés que distribuía en esos diarios. Otras actividades promocionales en el momento del lanzamiento incluían la distribución de panfletos y cartas para los veterinarios y tiendas de mascotas locales, con el objetivo de informarles acerca del negocio. APM garantizaba a los nuevos franquiciatarios un ingreso semanal de \$600 durante las primeras 10 semanas, y pagaba un paquete de pólizas de seguros durante seis meses, después de lo cual el concesionario se volvía responsable de su cobertura.

Tarifas y servicios

El apoyo permanente del franquiciador abarcaba esfuerzos de marketing, boletines informativos mensuales, una línea telefónica gratuita para recibir consejos, un paquete de seguros, visitas regulares de campo (aunque breves) y capacitación adicional. Si un franquiciatario se enfermaba o deseaba irse de vacaciones, APM ofrecía asesoría para manejar esta situación y en muchos casos conseguía una persona capacitada para cubrirlo. Además, también organizaba reuniones periódicas para los franquiciatarios en las principales zonas metropolitanas, donde los ponentes huéspedes hablaban de temas relacionados con las operaciones de la franquicia. Algunos de los conferencistas que ya habían acudido eran veterinarios, tera-

EXHIBICIÓN 10 Promedio de gastos anuales de operación para una franquicia Aussie Pooch Mobile, 1999 vs. 2002

GASTO	1999 \$	2002 \$
Productos consumibles	3,552	2,880
Registro de automóvil	430	430
Seguro de automóvil	500	500
Combustible	2,400	3,360
Seguros	642	1,151
Reparaciones y mantenimiento	1,104	1,104
Teléfonos, papelería, etc.	1,440	1,920
Impuesto de comunicación	624	624
Derechos de franquicia	4,416	5,583
Impuestos por publicidad	1,104	1,395
<i>Total</i>	<i>\$16,212</i>	<i>\$18,947</i>

peutas naturales, farmacólogos y contadores. Recientemente, APM había ofrecido seminarios de un día para proporcionar más apoyo de equipo y generar una mayor motivación que en las reuniones tradicionales.

A cambio de estos servicios, los franquiciatarios pagaban una tarifa por derechos del 10 por ciento de su ingreso semanal bruto, más un impuesto por publicidad y un 2.5 por ciento adicional. El ingreso se reportaba semanalmente, y las tarifas debían pagarse por semana. Además de esas tarifas, los costos de operación de una franquicia incluían gastos relacionados con el automóvil, la compra de productos consumibles como champú, seguros, teléfono y papelería. La **exhibición 10** muestra los costos semanales promedio de un franquiciatario típico.

Varias de las franquicias incluían parejas, como los Beal, pero Taylor creía que el trabajo de dos operadores no era realmente eficiente, aunque brindaba compañía. Paul Beal, un ejecutivo de publicidad retirado, tenía otros intereses y no siempre acompañaba a Elaine. Algunas parejas se dividían el trabajo, y cada persona trabajaba tres días a la semana, e incluso uno trabajaba cuatro. Todos los franquiciatarios debían participar en los aspectos prácticos del negocio; algunos tenían más de un territorio y contrataban operadores adicionales.

Para apoyar aún más a los franquiciatarios individuales, APM formó el Franchise Advisory Council (FAC), compuesto de un grupo de franquiciatarios experimentados que ofrecían su tiempo voluntariamente para ayudar a otros y al sistema en general. A cada concesionario se le asignaba un líder de equipo, que era miembro del FAC. El consejo facilitaba la comunicación entre los concesionarios y la oficina de apoyo, y se reunía con los gerentes cada tres meses para analizar diferentes temas dentro de la empresa.

EL MARKETING Y LA COMPETENCIA

La empresa anunciaba a Aussie Pooch Mobile en las páginas amarillas y también pagaba para que apareciera en las listas de los directorios telefónicos locales. La empresa promocionaba

sólo un número telefónico en toda Australia, el cual era atendido las 24 horas al día, los siete días de la semana. Los clientes sólo pagaban una llamada local de 25 centavos al comunicarse a este número. Ahí podían dejar su nombre y número telefónico. Luego estos datos se organizaban y enviaban electrónicamente por medio de localizadores alfanuméricos al franquiciatario apropiado, el cual devolvía la llamada para hacer una cita en un momento adecuado. APM también ofrecía consejo experto sobre publicidad y promociones locales y ponía a la disposición de los franquiciatarios productos promocionales y plantillas publicitarias. Otras actividades de comunicación corporativa incluían el mantenimiento de una página web (www.hydrobath.com), la distribución de publicaciones de relaciones públicas en los medios y el control de todos los aspectos de la identidad corporativa, como el diseño de los remolques, las tarjetas de negocios y los uniformes.

“Yo procuro tener un gran control de los aspectos publicitarios”, afirmó Taylor, señalando que el acuerdo de franquicia les exigía a los franquiciatarios individuales enviar sus planes de actividades promocionales para que fueran aprobados por la empresa. Taylor movió la cabeza al recordar un desastre inicial, provocado por una campaña publicitaria no autorizada en la que un concesionario había colocado en un libro de cupones de gran distribución la oferta de un baño gratuito para un perro. Por desgracia, esta promoción no especificaba una fecha de vencimiento ni una restricción geográfica, por lo que los clientes continuaban presentando el cupón un año después en diferentes territorios de las franquicias.

Con la aprobación de APM, algunos franquiciatarios habían desarrollado otras ideas promocionales. Por ejemplo, Elaine y Paul Beal escribían en su diario local artículos informativos e historias de interés acerca de los perros. Cuando el perro de un cliente fallecía, Elaine enviaba una tarjeta de condolencia y le llevaba al propietario un pequeño árbol para que lo plantara en recuerdo de la mascota.

Desarrollo de un territorio

Un aspecto importante del trabajo de cada franquiciatario era la obtención de nuevos clientes y la retención de los ya existentes. El colorido remolque a menudo provocaba preguntas de los transeúntes, lo cual representaba una oportunidad para promover el servicio. Los operadores podían pedir a los clientes satisfechos que recomendaran el servicio a sus amigos y vecinos. Otra forma de crear negocios era animando a los propietarios a incrementar la frecuencia del baño de sus perros. Al saber que en ocasiones los perros se llegan a sentir solos cuando sus dueños estaban ausentes y que esto los hacía más propensos a desarrollar problemas de conducta, Elaine recomendaba adquirir una “mascota de compañía”. Como señaló Paul, “tener dos perros no duplica el problema, ¡sino que lo reduce a la mitad!”.

Sin embargo, para maximizar la rentabilidad, los franquiciatarios también tenían que operar de la manera más eficiente posible, disminuyendo el tiempo dedicado a actividades no redituables como la transportación, el montaje y la socialización. Conforme el negocio crecía, algunos franquiciatarios contrataban operadores adicionales para manejar la carga de

trabajo excesiva, de manera que su remolque permanecía en servicio muchas horas, los siete días de la semana. Con el tiempo, un territorio con mucho trabajo podía dividirse, y una porción se vendía a un nuevo franquiciatario.

APM fomentaba esta práctica. La empresa había descubierto que los franquiciatarios alcanzaban una zona de comodidad con alrededor de 80 perros a la semana, y después un negocio dejaba de crecer porque ya no se podía bañar a más animales. Los franquiciatarios podían establecer su propio precio al vender todo o parte de su territorio, y APM les ayudaba a coordinar la venta. Cuando un territorio se dividía, generalmente se motivaba al concesionario para que sacara el mayor potencial de la mitad restante.

Competencia

Aunque muchos propietarios de perros acostumbraban bañar personalmente a sus animales (o incluso no lo hacían), existía la tendencia a pagarle a un tercero para realizar esta tarea. Los servicios de aseo para perros caían en dos grupos generales. Uno consistía en operaciones en un lugar fijo, al que los dueños llevaban a sus perros para que recibieran un baño. Este tipo de negocios se ubicaba en áreas suburbanas de compras, perreras y en las propias casas o cocheras de los proveedores del servicio. El segundo tipo de competencia, que había ganado popularidad en los últimos años, consistía de operadores móviles que acudían a las casas de los clientes.

Al haber pocas barreras para el negocio, había muchos servicios de aseo para perros en la mayor parte de las áreas metropolitanas; muchos de esos servicios contenían la palabra “hidrobaño” en su nombre. En Brisbane, por ejemplo, el directorio amarillo listaba 19 proveedores móviles, además de APM, y 26 proveedores fijos, algunos de los cuales también bañaban otros tipos de animales (**exhibición 11**). Se creía que la mayoría de los servicios de aseo para perros en Australia eran operaciones aisladas, pero había otros franquiciadores además de Aussie Pooch Mobile. De todos ellos, parecía que los más importantes eran Jim’s Dogwash e Hydrodog.

Jim’s Dogwash (parte de Jim’s Group de Melbourne) contaba con nueve franquiciatarios maestros, 52 franquicias en Australia, cuatro concesionarios maestros y nueve franquicias en Nueva Zelanda (**exhibición 12**). La estrategia de expansión de Jim’s en parte se había logrado al crear territorios más pequeños que APM y al fijar precios relativamente más bajos con el objetivo de estimular el reclutamiento de nuevos franquiciatarios. Un territorio, que generalmente abarcaba alrededor de 2,000 hogares, se vendía por \$10,000 (que incluía una tarifa inicial de \$6,000, \$3,000 por el remolque y \$1,000 por otro equipo) más 10 por ciento por el IPS. La tarifa de Jim’s por el baño de un perro, que incluía secado con aire, iba de los \$28 a los \$38. Sin embargo, la empresa no ofrecía aromaterapia ni nada similar.

Otra empresa de aseo para perros, que otorgaba franquicias, era Hydrodog, ubicado en la Costa Dorada en Queensland, con 49 unidades en ese estado, 9 en Nueva Gales del Sur, 8 en Australia del Oeste y una en Victoria, en Australia del Sur y en el Territorio del Norte. Hydrodog empezó a otorgar

franquicias en 1994. Hacia 2002, una nueva unidad de franquicia costaba \$24,950 (incluyendo el IPS), de los cuales \$10,800 pagaban la tarifa inicial de la franquicia en un territorio de 10,000 casas. Además de los servicios de aseo para perros, que incluía secado con aire a un precio de entre \$15 y \$40, los franquiciatarios de Hydrodog vendían alimentos para perro, como galletas secas y carne preparada o cruda (pollo, res o canguro). Esta empresa no ofrecía aromaterapia.

DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA PARA EL FUTURO

Continuar la expansión representaba un desafío continuo para los directores de Aussie Pooch Mobile. Sin embargo, como señaló Chris Taylor, “puedes ser el más grande, pero no ser el mejor. Nosotros nos enfocamos en hacer un buen trabajo y en que nuestros franquiciatarios tengan éxito”.

Para facilitar la expansión más allá de su base original en el sureste de Queensland, APM había designado un gerente de ventas de franquicias en Sydney para el mercado de Nueva Gales del Sur, y otro en Melbourne para Victoria y Australia del Sur. Existía la duda de adoptar una estrategia formal para designar franquiciatarios maestros. En ese momento había franquicias maestras en la Costa Dorada (una zona residencial y de descanso de rápido crecimiento, al sur de Brisbane), en el TCA y en las ciudades regionales de Toowoomba y Bundaberg en Queensland, así como en Newcastle y Puerto Macquarie en Nueva Gales del Sur.

Durante algunos años Taylor se había sentido atraída por la idea de expandirse internacionalmente. En 1996 la empresa había otorgado una franquicia en Nueva Zelanda para operar una subsidiaria llamada Kiwi Pooch Mobile. Sin embargo, a principios de 2002 sólo había una unidad en operación, y ella deseaba conocer la forma de incrementar este número. Otra subsidiaria se había establecido como franquicia maestra en la provincia francesa de Nueva Caledonia, una isla grande al noreste de Australia. Lanzada a finales del año 2000 bajo el nombre de La Pooch Mobile, contaba con una unidad. Otro territorio de franquicia maestra se había establecido en Malasia a finales de 2001, con dos unidades operando en 2002.

En 2001 APM había otorgado los derechos exclusivos de operación en el Reino Unido a un empresario británico, que trabajaba con el nombre de The Pooch Mobile. Hasta ese momento operaban cuatro unidades en el condado inglés de Lincolnshire, a unos 200 km (125 millas) al norte de Londres. Esta persona había observado que los ingleses bañaban a sus perros con muy poca frecuencia, incluso cada dos o tres años, pero una vez que probaban The Pooch Mobile, rápidamente se convertían en clientes mensuales, principalmente por los beneficios de la higiene.

Conforme la empresa crecía, los directores sabían que había más probabilidades de enfrentar la competencia de otros proveedores de aseo para perros. No obstante, como comentó un franquiciatario exitoso: “La competencia nos mantiene alertas. Es difícil convertirse en líder y mantenerse como tal si no tienes a nadie detrás de ti”.

EXHIBICIÓN 11 Servicios competidores de aseo para perros en el área de Brisbane, 2002

(A) Servicios que incluyen el término "mobile" en su nombre

A & Jane's Mobile Dog Wash
A Spotless Dog Mobile Hydrobath
Akleena K9 Mobile Hydrobath
Alan's Mobile Dog and Cat Wash
Fancy Tails Mobile Hydrobath
Fido's Mobile Dog Wash and Clipping
Go-Go's Mobile Pet Parlour
Happy Pets Mobile Hydrobath
Itch-Eeze Mobile Dog Grooming and Hydrobath Service
James' Mobile Pet Grooming and Hydrobath
My Pets Mobile Hydrobath
Paw Prints Mobile Dog Grooming
Preen A Pooch-Mobile
Rainbow Mobile Dog Wash
Redlands Mobile Pet Grooming and Hydrobath
Sallie's Mobile Dogwash
Scrappy Doo's Mobile Hydrobath
Superdog Mobile Hydrobath
Western Suburbs Mobile Dog Bath

(B) Otros negocios que incluyen los términos "bath", "wash", "hydro" o palabras similares

Aussie Dog Hydrobath
Budget K9 Baths
Conmurra Hydrobaths
Dandy Dog Hydrobath
Dial A Dogwash
Doggy Dunk
Flush-Puppy
Heavenly Hydropet
Helen's Hydrobath
Herbal Dog Wash
Home Hydrobath Service
Hydro-Hound
Jo's Hydrowash
K9 Aquatics
K9 Kleeners
Keep Em Kleen
Maggie's Shampoooch
Nome's Turbo Pet Wash
P.R. Turbo Pet Wash
Paws n More Hydrobath and Pet Care Services
Puppy Paws Dog Wash
Splish Splash Hydrobath
Scrubba Dub Dog
Soapy Dog
Super Clean Professional Dog Wash
Tidy Tim's Hydrobath

Fuente: Yellow Pages Online, marzo de 2002, bajo "Dog & Cat Clipping and Grooming" (se excluyeron los servicios que son únicamente para gatos).

EXHIBICIÓN 12 Perfil de los franquiciatarios de Jim's Group

LUGAR	FRANQUICIAS MAESTRAS TOTALES	FRANQUICIADOS MAESTROS DE DOGWASH	FRANQUICIADOS INDIVIDUALES DE DOGWASH
Victoria	41	6	36
Nueva Gales del Sur + TCA	8	1	7
Queensland	13	—	—
Australia del Sur	6	1	4
Australia del Oeste	13	—	3
Tasmania	1	—	—
Territorio del Norte	1	1	2
<i>Australia</i>	83	9	52
Nueva Zelanda	6	4	9
Canadá	1	—	—
<i>Gran total</i>	90	13	61

Fuente: página web de Jim's Group, www.jims.net, enero de 2002.

PREGUNTAS DE ESTUDIO

1. *¿De qué manera Christine Taylor tuvo éxito al convertir el servicio de aseo para perros, que creó cuando era adolescente, en un negocio internacional de franquicias?*
2. *Compare las tareas necesarias para reclutar nuevos clientes con las tareas para inscribir nuevos franquiciatarios.*
3. *Desde la perspectiva de un franquiciatario, ¿cuáles son los principales beneficios que se obtienen al pertenecer a la franquicia de APM durante a) el primer año, b) el tercer año y c) los posteriores?*
4. *Al planear su futura expansión, ¿qué estrategia debe adoptar Taylor para APM y por qué?*

Caso 7 Jollibee Foods Corporation

LEONARDO R. GARCIA, JR.,
CHRISTOPHER LOVELOCK Y JOCHEN WIRTZ

La empresa de servicios de alimentos más importante de Filipinas ha crecido tanto orgánicamente como a través de adquisiciones. Calificada como una de las principales compañías de Asia, ahora domina el mercado de la comida rápida en su propio país, donde ofrece cuatro conceptos separados de comida rápida bajo marcas diferentes, encabezadas por las tiendas originales Jollibee. Sin embargo, a pesar de sus aspiraciones internacionales, sólo ha progresado modestamente en el extranjero, donde su reciente crecimiento ha provenido principalmente de la compra de la cadena Yonghe King en China.

En todo el mundo, cuando alguien dice “restaurante de comida rápida”, lo más probable es que el primer nombre que venga a la mente sea el de McDonald’s, la cadena de restaurantes de servicio rápido más grande del mundo. En 2005 tenía el 20 por ciento de la participación del mercado de comida rápida estadounidense, tres veces más que su competidor más cercano Burger King. Sin embargo, esto no sucedía en Filipinas, donde, durante más de dos décadas, la comida rápida ha sido sinónimo del nombre Jollibee. En el área de negocios internacionales, Jollibee Foods Corporation (JFC) no era exactamente un nombre famoso. No obstante, en su nicho, Filipinas, donde controlaba cuatro marcas (Jollibee, Délifrance, Greenwich Pizza y Chowking) dominaba el mercado.

Durante la década de 1990, JFC se extendió al extranjero al abrir un pequeño número de restaurantes en varios lugares de Asia y de Oriente Medio. El presidente y director de la empresa, Tony Tan Caktiong, observó:

La internacionalización sigue siendo un componente fundamental de nuestra estrategia de negocios, incluso mientras continuamos reforzando nuestra red doméstica de tiendas. Nuestras metas de crecimiento continuo, rentabilidad y liderazgo del mercado, así como nuestra contribución al desarrollo del país, no reside en continuar expandiéndonos agresivamente únicamente en casa, sino también en convertirnos en una verdadera corporación filipina multinacional.

Hasta junio de 2005, el número total de tiendas que JFC Group tenía en todo el mundo ascendía a 1,200, de las cuales, 1,079 se ubicaban en Filipinas y el resto en varios países, encabezadas por la cadena Yonghe King recientemente adquirida en China. Jollibee había derrotado a otras 31 empresas de todo el mundo al ganar el premio World Entrepreneur of the Year en 2004, patrocinado por Ernst y Young, una de las principales firmas de contabilidad del mundo.

JOLLIBEE: LOS PRIMEROS AÑOS

Un inicio modesto

En 1975, Tony Tan Caktiong, un filipino de origen chino, y sus hermanos, abrieron dos heladerías en los distritos comerciales de Manila Cubao y Quiapo, las cuales tuvieron un éxito instantáneo entre los filipinos amantes de la comida, que asociaban las tiendas con ocasiones especiales como cumpleaños y vacaciones. En muy poco tiempo, los hermanos Tan decidieron ampliar su menú y empezaron a ofrecer otros alimentos rápidos como emparedados calientes, espagueti y hamburguesas. Después de dos años de operaciones, los hermanos Tan se dieron cuenta de que la tienda ganaba más de los pedidos adicionales, específicamente las hamburguesas, que de los helados.

Siguiendo los gustos y sentimientos del mercado, decidieron desarrollar su propia marca al crear un menú que agradaría al paladar de los filipinos. Jollibee fue concebida como una tienda de comida rápida de alta calidad, pero con productos a un precio razonable, preparados especialmente para los nativos, que eran atendidos por un personal alegre y “tan trabajador como las abejas”. De ahí el nacimiento de la mascota roja y amarilla “Jolly Bee” (abeja alegre), que desde entonces ha sido la favorita de los niños filipinos. En respuesta a la creciente popularidad de sus excelentes hamburguesas caseras y de otros alimentos calientes, Tony Tan y sus hermanos formaron Jollibee Foods Corporation (JFC) en 1978, con el fin de explotar de manera más completa las posibilidades de un concepto de hamburguesas. En ese entonces la empresa contaba con siete tiendas.

Cuando McDonald’s entró al mercado filipino en 1981 y empezó a abrir tiendas en Manila, algunos observadores de la industria se preguntaron si la pequeña cadena local con 11 tiendas podría sobrevivir. Sin embargo, el equipo administrativo de Jollibee decidió tomar esto como una oportunidad que les permitiría evaluar las operaciones del gigante estadounidense para después elevar el nivel de su propia cadena a una clase mundial. En particular se enfocaron en aprender los sofisticados sistemas operativos que utilizaba McDonald’s para controlar su calidad, costos y servicio a nivel de las tiendas, un área débil de la empresa local que había limitado su expansión. Cuando Tony Tan entendió mejor el modelo de negocios de McDonald’s, no sólo reconoció las fortalezas, sino también las áreas específicas de debilidad en su estrategia, las

© 2007 Leonardo R. Garcia, Jr., Christopher H. Lovelock y Jochen Wirtz.

Los autores agradecen la ayuda de Kristine Abante.

Este caso está basado en fuentes publicadas, investigación de estudiantes y experiencia personal. Fue preparado únicamente para utilizarse como herramienta de aprendizaje y no tiene la intención de servir como apoyo, fuente de datos primarios o ejemplo de una administración eficaz o ineficaz. Los datos financieros están en pesos filipinos (las tasas de cambio a mediados de 2004 eran: 1 peso filipino = 0.018 dólares estadounidenses o 1 dólar estadounidense = 56 pesos filipinos).

cuales reflejaban su línea de productos estandarizada y el proceso de decisión dominado por Estados Unidos.

Conocimiento de los gustos de los filipinos

En Filipinas a la gente le encanta comer y está acostumbrada a hacerlo hasta cinco veces al día, disfrutando de bocadillos entre comidas y de un lugar cómodo para platicar con amigos y seres queridos. Como resultado, el país se ha convertido en un mercado atractivo para empresas globales como McDonald's, KFC, Wendy's, Burger King y Pizza Hut. A pesar de la creciente competencia, Jollibee había logrado mantener su posición dominante como la principal cadena de comida rápida en Filipinas, con un menú diseñado específicamente para las preferencias de los nativos.

La aguda comprensión y conocimiento que tenía Jollibee de la mente de los filipinos había puesto en boca de todos su promesa de *langhap-sara* (que traducido significa "huele bien, de modo que debe saber bien"). Además de alimentos con papas fritas, Jollibee ofrecía arroz y espagueti con sus platillos. La carne de sus hamburguesas y sus salsas condimentadas eran tan filipinas que con frecuencia se comparaban con lo que las madres cocinaban en casa. Este gran conocimiento de los gustos y preferencias de los filipinos distinguía a Jollibee de sus competidores.

Aun cuando platillos favoritos de mucho tiempo como Chickenjoy, Spaghetti Special, Jolly Hotdog, French Fries and Yumburgers conservaban su atractivo, con el tiempo Jollibee había ampliado su gama de productos para crear mayor animación y variedad. El menú ampliado incluía más productos con arroz como Honey Beef Rice y Shanghai Rolls; una variedad de hamburguesas que contenían desde champiñones hasta ajo y queso, un surtido de platillos con pollo, postres con más sabor como el Ice Craze en *Buko pandan* (coco y mermelada) y *mais con yelo* (maíz dulce), servido con leche y hielo molido; alimentos de arroz tradicionales de Filipinas para el desayuno y opciones como el Tuna Pie y pies para llevar. Nunca antes los

filipinos, niños, familias y adultos de todas las condiciones sociales habían tenido tantas opciones en un solo lugar.

Adición de marcas nuevas

Para 1989 Jollibee se había convertido en la primera cadena de comida rápida de Filipinas que rompía la marca de ventas de los mil millones de pesos. En 1993 Jollibee Foods Corporation (JFC) se hizo pública en la bolsa de valores de Filipinas para ampliar su capital, sentando las bases de su expansión tanto dentro como fuera de las fronteras del país. Con los años, el tamaño, la expansión geográfica y el alcance de las operaciones de la empresa continuaron creciendo. Además de la cadena original de restaurantes de hamburguesas Jollibee, se añadieron nuevas marcas a través de adquisiciones.

Incluso cuando la marca Jollibee logró dominar el mercado, la compañía también buscaba una estrategia de diversificación para protegerse de la competencia y de las caídas en nichos de mercado específicos. Al penetrar a otros segmentos, Jollibee Foods Corporation había adquirido un portafolio de otros conceptos de comida rápida, al cual aplicó sus habilidades de operación y marketing perfeccionadas. En 1994 compró Greenwich Pizza, la principal cadena de pizzas y pasta de Filipinas. Al siguiente año, buscando satisfacer los gustos cambiantes de la población, JFC adquirió los derechos para operar la franquicia filipina de Délifrance, una cadena francesa internacional de cafeterías y panaderías que tenía sus oficinas centrales en Francia. En 2000, JFC compró Chowking Foods Corporation, que operaba la principal cadena de comida rápida china en el país.

Aunque Chowking había reportado excelentes ventas y un muy buen desempeño desde su compra, pasó tiempo antes de que Greenwich Pizza lograra establecer una buena posición en el mercado. Hacia finales de 2003, JFC era el líder del mercado filipino en tres segmentos. En el de las hamburguesas y el pollo, Jollibee tenía 467 tiendas y su rival más cercano, McDonald's, sólo 240. En el segmento de la comida china rápida, había 245 restaurantes Chowking, comparado

EXHIBICIÓN 1 Tendencias del número de tiendas por marca, 1998-2005

31 DE DICIEMBRE

	JUNIO 2005	2004	2003	2002	2001	2000	1999	1998
<i>Filipinas</i>								
Jollibee	508	499	467	436	408	374	350	302
Greenwich	228	232	213	191	194	193	191	169
Chowking	310	303	245	216	194	164	159	142
Délifrance	33	31	30	28	24	13	6	4
Subtotal	1,079	1,065	955	871	832	744	712	617
<i>Internacional</i>								
Jollibee	22	22	21	21	23	22	21	NA
Chowking	11	10	9	8	7	6	6	NA
Tomí's Teriyaki	—	—	3	2	1	—	—	NA
Yonghe King	88	88	—	—	—	—	—	NA
Subtotal	121	120	33	31	31	29	27	NA
TOTAL	1,200	1,185	988	902	863	772	739	NA

Fuente: informes del cuarto trimestre, 1998-2004.

EXHIBICIÓN 2 Jollibee Foods Corporation: selección de datos financieros y operativos anuales, 1998-2004*

	2004	2003	2002	2001	2000	1999	1998
Ventas consolidadas de todo el sistema	35.5	28.9	26.8	24.1	20.3	18.1	16.7
Ingresos brutos	26.2	21.6	20.3	18.8	15.7	14.1	12.9
Ingresos por operaciones	2.0	1.4	1.5	0.8	1.1	0.9	1.2
Beneficio neto	1.6	1.3	1.0	0.5	0.9	0.6	0.8
Número de miembros del personal (000)	26.5	21.6	22.0	21.8	20.6	14.2	13.9

*Todos los datos financieros están en miles de millones de pesos filipinos.

Fuente: informes anuales, Jollibee Foods Corporation, 1998-2004.

con 136 de su competidor más cercano, Luk Yuen. Y, por último, el negocio de pizza y pasta de JFC, Greenwich, tenía 213, a diferencia de su rival más cercano, Pizza Hut, que tenía 113.1 La **exhibición 1** muestra las tendencias del número de tiendas por marca entre finales de 1998 y junio de 2005.

En esa época Jollibee se había convertido en una marca internacional que, según declaraciones de la gerencia, enorgullecía a los filipinos. *Forbes*, *Eastern Economic Review* y *Asian Business* habían clasificado a JFC como una de las mejores empresas de Asia. *Euromoney* la reconoció como la compañía de comida número uno en Asia, y *Asiamoney* como la mejor administrada de Filipinas. En la encuesta anual de la *Far Eastern Economic Review* resultó consistentemente clasificada entre los mejores patrones de Asia. En 2004 Jollibee Foods Corporation obtuvo el primer lugar en la encuesta de "La empresa más admirada de Asia" (AMAC, por sus siglas en inglés), realizada por la *Asian Business Magazine*, que tiene sus oficinas en Hong Kong. La **exhibición 2** muestra datos financieros y operativos anuales de JFC, de 1998 a 2004. La **exhibición 3** presenta los valores, la visión y la misión de la empresa.

Veintinueve años después de la fundación de Jollibee, controlaba alrededor del 55 por ciento del mercado de restaurantes de servicio rápido en Filipinas, basado en la "participación de visitas", y manejaba el 70 por ciento del mercado de hamburguesas. Cada día un millón de clientes comía en los locales de JFC, con un promedio de gasto per cápita de 40 pesos (0.71 dó-

lares). Diariamente, JFC compraba o producía 40,000 paquetes de pollo (cada paquete con ocho piezas), 320,000 hamburguesas y 44,250 huevos. Con más de mil tiendas en todo el territorio de Filipinas, las cuatro marcas de JFC disfrutaban de importantes economías de escala, y lograron un apalancamiento en términos de la selección, operación, adquisición, manufactura, distribución y marketing de locales al menudeo a niveles inalcanzables para la mayoría de las compañías de esa industria. A pesar de la reciente desaceleración económica de Filipinas y de condiciones poco favorables para los negocios, JFC ha mantenido el mismo crecimiento de ventas por tienda. La **exhibición 4** muestra una tienda Jollibee moderna.

MARKETING, OPERACIONES Y RECURSOS HUMANOS

Compromiso "ASL" de Jollibee

El acrónimo ASL (FSC en inglés), descrito en la propia página web de la empresa como "una expresión de todos los aspectos de Jollibee", representaba su compromiso para cumplir estándares elevados en tres áreas fundamentales:

Cada alimento (A) que se le sirve al público debe cumplir con los estándares de excelencia de la empresa o no se le sirve en absoluto; el servicio (S) debe ser rápido y

EXHIBICIÓN 3 Jollibee Food Corporation: valores, misión y visión

Valores

- El cliente siempre es primero
- Excelencia a través del trabajo en equipo
- Espíritu de familia y diversión
- Frugalidad, honestidad e integridad
- Humildad para escuchar y aprender

Misión

Ofrecemos felicidad y el mejor sabor a todos

Visión

Convertirnos en el RSR (restaurante de servicio rápido) más dominante y con mejor sabor . . .

La marca más querida que jamás haya existido.

Estaremos al alcance de cualquier filipino . . .

Siempre seremos líderes en el sabor de los productos

Proporcionaremos una excelencia ASL en cada encuentro . . . Felicidad en cada momento

Fuente: www.jollibee.com.ph, revisado en julio de 2004.

EXHIBICIÓN 4 Típica tienda de Jollibee en Filipinas



cortés; y la limpieza (L), desde la acera hasta la cocina, desde los uniformes hasta los utensilios, debe mantenerse todo el tiempo.

La empresa reconoció que para mantener estándares elevados era necesario que los empleados estuvieran comprometidos con ASL. Jollibee Foods Corporation pagaba el paquete de compensación y beneficios más alto de la industria filipina de comida rápida. Todos los empleados se sometían a exhaustivos programas de capacitación basados en los estándares subyacentes. Además, los gerentes recibían capacitación continua en los sistemas de operaciones más recientes y en habilidades para la administración de personal. Los miembros calificados del personal tenían oportunidades de hacer una carrera en puestos gerenciales.

Estrategia de marketing

La filosofía de marketing de JFC se basaba en estar más cerca de las familias Filipinas que sus competidores. Existía la percepción generalizada de que Jollibee era un establecimiento filipino de servicios que había logrado captar el gusto único de los nativos, por lo que invocaba instintos patrióticos o "pam-pinoy". La cadena también atraía a un amplio grupo de la

población que se sentía cómodo y como en casa en un entorno donde el personal les hablaba en el idioma local, a diferencia de otras tiendas donde les hablaban en inglés y en donde algunos podrían percibir que la atmósfera proyectaba un ambiente elitista.

La cadena Jollibee había adaptado sus estrategias de marketing a la cultura y estilo de vida de los filipinos. "La familia filipina normal reserva los fines de semana especialmente para los niños", señaló un analista de negocios regional, "y los padres procuran preguntarles a sus hijos en dónde desean comer". Jollibee atraía a los niños con actividades de juego dentro de los locales y con un repertorio de personajes cautivadores. Su personaje Champ, con cabeza de hamburguesa y guantes de box, compitió contra Hamburglar de McDonald's. Observadores de la industria reportaron que la abeja gigante y sonriente, color rojo y amarillo, y una niña rubia con el pelo de espagueti, llamada Hetti (mascota de los restaurantes Jollibee) eran más reconocidas y queridas en Filipinas que Ronald McDonald. Jollibee se esforzó por mantener su dominio en el segmento de los niños al promocionar sus Jolly Kiddie Meals y al ofrecer la opción de Regular Yum, Spaghetti Special y Chickenjoy. Al contar con una estrategia publicitaria que estaba profundamente arraigada en los valores tradicionales de la familia y con un tinte de orgullo nacional, Jollibee pudo posicionarse como el destino de los paseos familiares.

La encuesta DLSU

Una encuesta realizada a mediados de 2004 por los estudiantes de administración de University De La Salle en Manila, comparó la proposición de valor de Jollibee con la de McDonald's en Filipinas (exhibición 5) y reveló los principales factores racionales y emocionales que determinaban las decisiones de los consumidores filipinos en los restaurantes de comida rápida.

Atributos racionales

De los diez principales atributos que determinan la selección de un restaurante de comida rápida, el más importante, citado por el 90 por ciento de los encuestados, era que éste fuera "accesible económicamente y/o barato". El siguiente fue "un servicio rápido" (citado por el 78 por ciento), seguido por "la accesibilidad" (70 por ciento). Otros atributos mencionados fueron "sabroso", "comida variada", "personal servicial", "servicio a domicilio", "artículos promocionales útiles", "anuncios frecuentes y efectivos" y "oferta de productos de temporada" (exhibición 6). El 94 por ciento de los clientes de Jollibee eligieron que fuera accesible económicamente y/o barato, seguido por "accesibilidad/muchos locales" (72 por ciento) y "sabroso" (66 por ciento). No obstante, sólo el 44 por ciento citó "más rápido" como un atributo deseable.

Atributos emocionales

Para la comida rápida en general, los tres atributos más dominantes fueron una atmósfera amistosa (76 por ciento), orientado hacia la familia o *pampamilya* (74 por ciento) y para pasar el rato o *tambayan* (66 por ciento) (exhibición 7). Los otros atributos emocionales considerados por los encuestados fueron la

EXHIBICIÓN 5 Proposición de valor de Jollibee y McDonald's en Filipinas

PROPOSICIÓN DE VALOR		
MERCADO META	JOLLIBEE FAMILIAS Y NIÑOS	MCDONALD'S FAMILIAS Y NIÑOS
Operaciones de negocios	Proporcionar comida de alta calidad, un servicio rápido y amistoso en un ambiente limpio y cómodo.	Proporcionar calidad sobresaliente, servicio, limpieza y valor.
Menú	Adecuado al paladar de los filipinos. Por ejemplo, pie de durazno y mango, comidas con espagueti o arroz.	Comida estandarizada. Por ejemplo, alimentos con papas fritas.*
Promociones	<ul style="list-style-type: none"> • Langhap Sarap Value Meals • Jolly Kiddie Meal (con artículos y juguetes complementarios) • Programa de recompensas <i>Eats for Free</i> • Bestsellers Campaign (20% de descuento en varias combinaciones de los populares Langhap Sarap Value Meals) 	<ul style="list-style-type: none"> • Extra Value Meal • Happy Meal (con artículos y juguetes complementarios)
Número de tiendas en Filipinas (a mediados de 2004)	472	241
Método de expansión internacional	Franquicias	Franquicias

*McDonald's posteriormente cedió a la presión de adaptarse a los gustos de los filipinos al introducir platillos como McSpaghetti y McDo, una hamburguesa muy condimentada.

Fuente: proyecto de investigación de estudiantes de DLSU, 2004.

popularidad, un mejor ambiente para los niños, patriótico o *pam Pinoy* o *lasang Pinoy*, "que te acerque al hogar", "opciones filipinas agradables" o "putaheng Pinoy"/"sangkap Pinoy", "uso del idioma filipino", especialmente por parte del personal de servicio, así como el empleo de anunciantes "íntegros" o "atractivos". Con los clientes de Jollibee se obtuvieron puntuaciones similares, aunque ellos calificaron "orientado hacia la familia" en primer lugar y "amistoso" en segundo.

Estructura organizacional

Al concentrarse en el mercado de un país con diversas preferencias, Jollibee había podido adaptar su menú y sus estrategias de marketing para atraer y satisfacer más a los clientes. Mientras que empresas globales como McDonald's

y KFC prefieren distribuir sus recursos entre sus cadenas de comida rápida en todo el mundo, durante muchos años Jollibee enfocó sus esfuerzos únicamente en Filipinas. En la década de 1980, cuando Filipinas se vio afectada por la inestabilidad política, McDonald's tuvo que reducir su proceso de expansión. Jollibee, por su parte, continuó con sus planes estratégicos de expansión. Para cuando el país se había recuperado, Jollibee ya había ganado la ventaja en términos de la ubicación de sus tiendas, dejando detrás al gigante global.

La estructura geográfica única de Filipinas, con sus numerosas islas, representa un desafío de mercado para las compañías de comida rápida. De todas las cadenas que competían, Jollibee era la única que operaba en todo el país. En algunos lugares no tenía competencia.

EXHIBICIÓN 6 Atributos racionales que los filipinos buscan en los restaurantes de comida rápida y en Jollibee

CLASIFICACIÓN	MERCADO DE COMIDA RÁPIDA EN GENERAL		JOLLIBEE	
	ATRIBUTO	PORCENTAJE	ATRIBUTO	PORCENTAJE
1	Económicamente accesible/más barato	90	Económicamente accesible/más barato	94
2	Servicio más rápido	78	Accesibilidad/muchas tiendas	72
3	Accesibilidad/tiendas "Maraming" (muchas)	70	Más sabroso	66
4	Más sabroso	68	Anuncios frecuentes y efectivos	56
5	Variedad de cadenas de comida	60	Variedad de cadenas de comida	50
6	Personal servicial	34	Servicio más rápido	44
7	Servicio a domicilio	42	Artículos promocionales útiles	40
8	Artículos promocionales útiles	38	Personal servicial	38
9	Anuncios frecuentes y efectivos	34	Servicio a domicilio	38
10	Ofrece productos de temporada	28	Ofrece productos de temporada	36
	Total N = 50	100		100

Fuente: proyecto de investigación de estudiantes de DLSU, 2004.

EXHIBICIÓN 7 Atributos emocionales que los filipinos buscan en los restaurantes de comida rápida y en Jollibee

MERCADO DE COMIDA RÁPIDA				JOLLIBEE			
CLASIFICACIÓN	ATRIBUTO	N	PORCENTAJE	CLASIFICACIÓN	ATRIBUTO	N	PORCENTAJE
1	Atmósfera amistosa	38	76	1	Unión familiar ("Pampamilya")	39	78
2	Unión familiar ("Pampamilya")	37	74	2	Atmósfera amistosa	32	64
3	Pasar el rato ("Tambayan")	33	66	3	Patriótico, "Pam-Pinoy", "Lasang Pinoy"	30	60
4	Popular	27	54	4	Popular	30	60
5	Mejor ambiente para los niños	27	54	5	Opciones filipinas agradables, "Putaheng Pinoy", "Sangkap-Pinoy"	28	56
6	Patriótico ("Pam-Pinoy" / "Lasang Pinoy")	22	44	6	Mejor ambiente para los niños	28	56
7	Opciones que acercan más al hogar	17	34	7	Uso del idioma filipino	20	40
8	Opciones filipinas agradables ("Putaheng Pinoy" / "Sangkap-Pinoy")	16	32	8	Anunciantes íntegros/"atractivos"	13	26
9	Uso del idioma filipino	13	26	9	Pasar el rato/"Tambayan"	12	24
10	Anunciantes íntegros/"atractivos"	8	16	10	Opciones que acercan más al hogar	11	22
N:50				N:50			

Fuente: proyecto de investigación de estudiantes de DLSU, 2004.

La estrategia de JFC implicaba enfocarse en lograr una eficiencia operativa en sus tiendas y en contratar a los candidatos correctos para administrar sus operaciones y planeación estratégica. Para enfrentar los desafíos de un mercado intensamente competitivo y para administrar el negocio con mayor eficacia, la empresa había puesto en práctica una importante iniciativa en el año 2000, con el fin de reajustar la estructura de Jollibee Filipinas, descentralizando la organización en cuatro Unidades Regionales de Negocios (URN) autónomas, correspondientes a los principales mercados geográficos del país: Mega Manila, Luzon, South Luzon y Visayas-Mindanao. Esta estructura aseguraba negocios con un tamaño más fácil de administrar y controlar. Las principales funciones de apoyo, como los recursos humanos y la administración, las finanzas y el desarrollo de redes, fueron transferidas a las URN para lograr una mayor eficiencia en la entrega de productos y servicios, así como una coordinación más rápida y una toma de decisiones más oportuna.

Las funciones de las oficinas principales y de los servicios corporativos (marketing, finanzas, sistemas de restaurantes, ingeniería) se reorganizaron en un Centro de Apoyo para brindar dirección a nivel corporativo y ayuda constante a las URN. La alta gerencia creía que la nueva estructura permitía una mejor ejecución de los programas, así como un entusiasmo y compromiso renovados por parte de los gerentes y empleados de JFC.

El crecimiento continuo en el número de restaurantes Jollibee, Chowking y Greenwich enmascaró el hecho de que cada año se cerraban más tiendas, ya fuera porque tenían un mal desempeño o porque eran reemplazadas por locales nuevos y más grandes en mejores lugares. Con el tiempo, un mayor porcentaje de tiendas era operado por franquicias y no por la propia empresa.

OPERACIONES INTERNACIONALES

Basado en su éxito en Filipinas, Jollibee dirigió la mirada hacia el extranjero. Al principio la empresa se concentró en llegar a comunidades con una gran cantidad de habitantes filipinos, para aprovechar su conciencia de marca, dirigiéndose a mercados con un gran número de "TFE" (Trabajadores Filipinos en el Extranjero). A principios de la década de 1990, los restaurantes Jollibee operaban en Hong Kong, Saipan y Guam (islas ubicadas en la zona noroeste del Pacífico), Vietnam, Brunei, Indonesia, Dubai y Kuwait.

En 1998 la compañía penetró en uno de los mercados de comida rápida más demandantes del mundo: Estados Unidos, que en esa época tenía un estimado de 2 millones de inmigrantes filipinos. Sin embargo, además de la popularidad de Jollibee entre los filipinos, la marca también quería atraer a otros grupos étnicos en sus tiendas estadounidenses. Otros inmigrantes de Asia acudían a Jollibee a comer con sus familias. Un cliente afroestadounidense afirmó que el pollo era "excelente, ¡casi igual al pollo frito sureño de mi madre!", y los estadounidenses blancos disfrutaban de manjares que sus competidores no ofrecían, como el pie de durazno y mango.

La estrategia de expansión internacional de la empresa se concentró en mercados donde la gerencia creía que "podía desarrollar exitosamente la marca Jollibee y establecer la cadena de suministro para sustentar la masa crítica de tiendas en estos mercados elegidos". En Estados Unidos, el primer estado seleccionado fue California, con planes de expansión en los siguientes años a Nevada, Hawai y Nueva York. Al adoptar la modalidad de franquicia en Estados Unidos, JFC pudo utilizar capital local e iniciativas empresariales. En 2001, la

EXHIBICIÓN 8 Ubicación de las tiendas de JFC Group por marca, junio 2005

	JOLLIBEE	GREENWICH	CHOWKING	DÉLIFRANCE*	YONGHE KING	TOTAL
Filipinas						
Copropiedad	207	122	99	29	—	457
Franquicias	301	106	211	4	—	622
Subtotal	508	228	310	33	—	1,079
Hong Kong	1	—	—	—	—	1
Estados Unidos	10	—	8	—	—	18
China						
Copropiedad	—	—	—	—	82	82
Franquicias	—	—	—	—	6	6
Otros	11	—	3	—	—	14
TOTAL	530	228	321	33	88	1,200

*JFC era franquiciatario maestro de Délifrance, una franquicia de propiedad francesa, en Filipinas pero no en otros países.

compañía logró una participación mayoritaria en Tokyo Teriyaki House, un restaurante japonés de California, con el objetivo de expandirse en el segmento de RSR japonés y de convertirlo en otra cadena importante; la empresa cambió el nombre del restaurante a Tomi's Teriyaki House.

El informe anual de 2002 de la empresa indicaba que sus tiendas en el extranjero le estaban proporcionando "la experiencia práctica que necesitábamos como preparación para las realidades de la competencia internacional y para reorientarnos hacia el entorno global".

JFC había identificado varios mercados en Asia para sus actividades de expansión. En 2004 la empresa consideraba la posibilidad de expandir su red de tres tiendas en Vietnam. También tenía planes para introducir la marca Chowking en Indonesia, como respuesta al creciente mercado de la comida china en ese país. A pesar de una experiencia anterior poco exitosa al operar una tienda Jollibee, ahora cerrada, en Xiamen, al este de China, JFC consideró que había un enorme potencial en la República Popular. En marzo de 2004 la compañía firmó un acuerdo de compra del 85 por ciento de la cadena Yonghe King, con base en Shanghai, la cual ofrecía comida rápida estilo chino en 10 ciudades. El número de tiendas Yonghe King aumentó de 77 a finales de 2003 a 89 al final del tercer trimestre de 2004, momento en el que esta marca representaba el 6 por ciento de las ventas de todo el sistema de JFC, y era más redituable que sus operaciones domésticas, las cuales se habían visto afectadas por el aumento de los costos. La estrategia para Yonghe King consistía en abrir 20 tiendas al año durante los siguientes tres años, lanzar otras 50 el cuarto año y 100 más durante el quinto.

En mayo de 2004, el señor Ysmael V. Baysa, director financiero de la empresa, anunció que durante el primer trimestre de ese año JFC había abierto 21 tiendas, pero había cerrado 13, siete de las cuales estaban ubicadas en el extranjero. La empresa cerró sus tres establecimientos Chowking en Dubai, una tienda Jollibee en Estados Unidos y sus tres tiendas Tomi's Teriyaki también en este país. Baysa comentó: "El negocio de Tomi's Teriyaki no creció de acuerdo con las expectativas. Su concepto básico es bueno, pero aún hay mucho trabajo que hacer para convertirlo en una marca firme. Mantendremos el registro de la marca y las recetas para un posible uso futuro. Mientras tanto, la administración está dando prioridad al desarrollo de la marca Yonghe King en China".

Durante el siguiente año, la mayor parte del crecimiento de JFC ocurrió dentro de Filipinas, principalmente por las marcas Jollibee y Chowking, la mayoría de las cuales eran operadas por franquiciatarios (**exhibición 8**). El número de tiendas Yonghe King en China había permanecido prácticamente sin cambios, pero se esperaba que aumentara a más de 100 a principios de 2006.

Al resumir la estrategia de la empresa, el presidente Tan comentó:

Aún hay muchos desafíos importantes que debemos enfrentar para asegurarnos que el negocio tenga una solidez a largo plazo: tenemos que mejorar nuestra estructura de costos, especialmente en los grupos de apoyo, debemos mantener un crecimiento positivo en las ventas de cada tienda y tenemos que prosperar mucho en las operaciones extranjeras para convertirnos en un verdadero negocio de clase mundial.

REFERENCIAS

¹"Jollibee beats McDonald's at its own game", *PJI Journal*, www.journal.com.ph, revisado el 17 de enero de 2005. Otras fuentes consultadas para este caso son: la página web de Jollibee Foods Corporation (www.jollibee.com.ph).

Christopher A. Bartlett y Sumantra Ghoshal, "Going Global: Lessons from Late Movers", *Harvard Business Review* 78 (marzo-abril, 2001): 132-145.

PREGUNTAS DE ESTUDIO

1. *Evalúe el desempeño de Jollibee Foods Corporation en Filipinas. ¿Cuáles son los secretos de su éxito en términos de las estrategias de marketing, operaciones y recursos humanos?*
2. *¿De qué manera la estrategia de añadir nuevas marcas apalancó o disminuyó las fortalezas del concepto Jollibee original?*
3. *¿Cuáles atributos racionales y emocionales busca usted en un restaurante de comida rápida? ¿Su establecimiento favorito en su país se ajusta a ellos?*
4. *Evalúe el desempeño de JFC en el extranjero. ¿Hasta qué punto la empresa puede transferir su habilidad básica a sus operaciones internacionales? ¿Debe modificar sus estrategias impulsadas por los clientes para adaptarse a los mercados extranjeros, incluso si eso significa que Jollibee pierda su naturaleza “filipina”?*
5. *¿Jollibee debe continuar con sus esfuerzos para internacionalizarse o concentrarse en expandir y consolidar su posición únicamente en Filipinas? ¿Por qué?*

Caso 8 *Accra Beach Hotel*

Reservación de la capacidad en bloques durante un periodo pico

SHERYL KIMES, JOCHEN WIRTZ
Y CHRISTOPHER LOVELOCK

La gerente de ventas de un hotel caribeño se pregunta si debe aceptar una gran reservación en bloques con una tasa de descuento para un grupo que participa en un evento deportivo internacional. ¿Los beneficios de publicidad prometidos justifican el riesgo de rechazar huéspedes de segmentos con precios más altos?

Cherita Howard, gerente de ventas de Accra Beach Hotel, un hotel con 141 habitaciones en la isla caribeña de Barbados, estaba pensando qué debía hacer con respecto a la solicitud del Consejo de Cricket de las Indias Occidentales, el cual quería reservar un bloque grande de habitaciones, con seis meses de anticipación, para la temporada más ocupada del hotel, y además pedía un descuento. A cambio prometía promocionar el hotel en todos los materiales publicitarios y transmisiones

televisivas como sede de la próxima Serie de Cricket de las Indias Occidentales, un importante evento deportivo internacional.

EL HOTEL

El Accra Beach Hotel and Resort tenía una ubicación privilegiada sobre la playa, en la costa sur de Barbados, a corta distancia del aeropuerto y de la ciudad capital de Bridgetown. Construido sobre tres acres y medio (1.4 hectáreas) de terreno tropical y frente a una de las mejores playas de Barbados, el hotel contaba con habitaciones que ofrecían vistas panorámicas del océano, la alberca o la isla.



© 2007 Sheryl Kimes, Jochen Wirtz y Christopher Lovelock
Nota: ciertos datos fueron cambiados.



En el centro de sus exuberantes jardines se encontraba la gran alberca, la cual contaba con una banca a poca profundidad para descansar y un bar. Además había una cancha de squash y un gimnasio totalmente equipado. A sólo 15 minutos se encontraba el Barbados Golf Club, al cual el hotel estaba afiliado.

El hotel Accra Beach tenía dos restaurantes y dos bares, así como grandes instalaciones para banquetes y conferencias. A su clientela corporativa local, regional e internacional le ofrecía modernas instalaciones para conferencias y había sido sede de varias reuniones cumbre en los últimos años. Tres salones de conferencias, que podían arreglarse en varias formas, servían como marco para grandes reuniones corporativas, seminarios de capacitación, exhibición de productos, cenas y recepciones de bodas. El centro de negocios ofrecía a los huéspedes acceso a Internet, envío de faxes y servicio de fotocopiado.

Las 122 habitaciones estándar se clasificaban en tres grupos: con vista a la isla, con vista a la alberca y con vista al océano. También contaba con 13 junior suites con vista a la isla y 6 Penthouse Suites, cada una decorada con imágenes de colores pastel tropicales y muebles hechos a mano. Todas las habitaciones estaban equipadas con televisión por cable o por satélite, aire acondicionado, ventiladores de techo, secadora de aire, cafetera, teléfono directo, tina, regadera y un balcón.

Las habitaciones estándar incluían una cama king size o dos individuales en las categorías con vista a la isla y al

océano, mientras que los cuartos con vista a la alberca tenían dos camas matrimoniales. Las seis penthouse suites, con vista al océano, incluían todos los elementos de las habitaciones estándar más otras comodidades. Estaban construidas en dos niveles y contaban con una sala y una zona de bar en el tercer piso del hotel, y una recámara a la que se entraba por una escalera interna en el cuarto piso. Estas suites también tenían un baño con jacuzzi, regadera, dos inodoros y un tragaluz.

Las 13 junior suites tenían una cama matrimonial o dos individuales, además de un área de sala con un sillón que se convertía en otra cama.

DESEMPEÑO DEL HOTEL

El Accra Beach gozaba de una tasa de ocupación relativamente alta. Su periodo de mayor ocupación iba de enero a marzo, y su época más baja generalmente se presentaba durante el verano (**exhibición 1**). Las tarifas promedio por habitación seguían un patrón similar, pues cobraba las tasas más altas (\$150-\$170) de diciembre a marzo, y las más bajas (\$120) durante los meses de verano (**exhibición 2**). Los RevPar del hotel (ingresos por habitación disponible, que es el producto de la tasa de ocupación por la tarifa promedio por habitación) mostraba una mayor variación, pues excedían los \$140 de enero hasta marzo, pero caían a menos de \$100 desde junio

EXHIBICIÓN 1 Accra Beach Hotel: tasa de ocupación mensual

AÑO	MES	OCUPACIÓN
Hace 2 años	Enero	87.7%
Hace 2 años	Febrero	94.1%
Hace 2 años	Marzo	91.9%
Hace 2 años	Abril	78.7%
Hace 2 años	Mayo	76.7%
Hace 2 años	Junio	70.7%
Hace 2 años	Julio	82.0%
Hace 2 años	Agosto	84.9%
Hace 2 años	Septiembre	64.7%
Hace 2 años	Octubre	82.0%
Hace 2 años	Noviembre	83.8%
Hace 2 años	Diciembre	66.1%
Año anterior	Enero	87.6%
Año anterior	Febrero	88.8%
Año anterior	Marzo	90.3%
Año anterior	Abril	82.0%
Año anterior	Mayo	74.7%
Año anterior	Junio	69.1%
Año anterior	Julio	76.7%
Año anterior	Agosto	70.5%
Año anterior	Septiembre	64.7%
Año anterior	Octubre	71.3%
Año anterior	Noviembre	81.7%
Año anterior	Diciembre	72.1%

EXHIBICIÓN 2 Accra Beach Hotel: tarifa diaria promedio por habitación (TDP)

AÑO	MES	TARIFA DIARIA PROMEDIO POR HABITACIÓN (TDP) (EN US\$)
Hace 2 años	Enero	\$159.05
Hace 2 años	Febrero	\$153.73
Hace 2 años	Marzo	\$157.00
Hace 2 años	Abril	\$153.70
Hace 2 años	Mayo	\$144.00
Hace 2 años	Junio	\$136.69
Hace 2 años	Julio	\$122.13
Hace 2 años	Agosto	\$121.03
Hace 2 años	Septiembre	\$123.45
Hace 2 años	Octubre	\$129.03
Hace 2 años	Noviembre	\$141.03
Hace 2 años	Diciembre	\$152.87
Año anterior	Enero	\$162.04
Año anterior	Febrero	\$167.50
Año anterior	Marzo	\$158.44
Año anterior	Abril	\$150.15
Año anterior	Mayo	\$141.79
Año anterior	Junio	\$136.46
Año anterior	Julio	\$128.49
Año anterior	Agosto	\$128.49
Año anterior	Septiembre	\$127.11
Año anterior	Octubre	\$132.76
Año anterior	Noviembre	\$141.86
Año anterior	Diciembre	\$151.59

Nota: La tarifa diaria promedio por habitación (TDP) incluye el IVA.

hasta octubre (**exhibición 3**). Las tarifas de las pentahouse suites iban de \$310 a \$395, mientras que las junior suites iban de \$195 a \$235. Los huéspedes tenían que pagar el impuesto al valor agregado (IVA) del 7.5 por ciento por la habitación y el 15 por ciento en alimentos.

El hotel Accra Beach generalmente se promocionaba como un centro vacacional, pero en los últimos años había difundido su cómoda ubicación, por lo que atraída a muchos clientes de negocios. Cherita trabajaba mucho con operadores y gerentes corporativos de viajes. La mayoría de los huéspedes del hotel eran clientes de empresas como Barbados Cable & Wireless y la Caribbean International Banking Corporation (**exhibición 4**). La composición de sus huéspedes había cambiado drásticamente durante los últimos años. Tradicionalmente los clientes del hotel eran turistas del Reino Unido y de Canadá, pero en los años recientes el porcentaje de clientes corporativos había aumentado de manera importante. La mayoría de ellos acudían a reuniones de negocios con empresas locales.

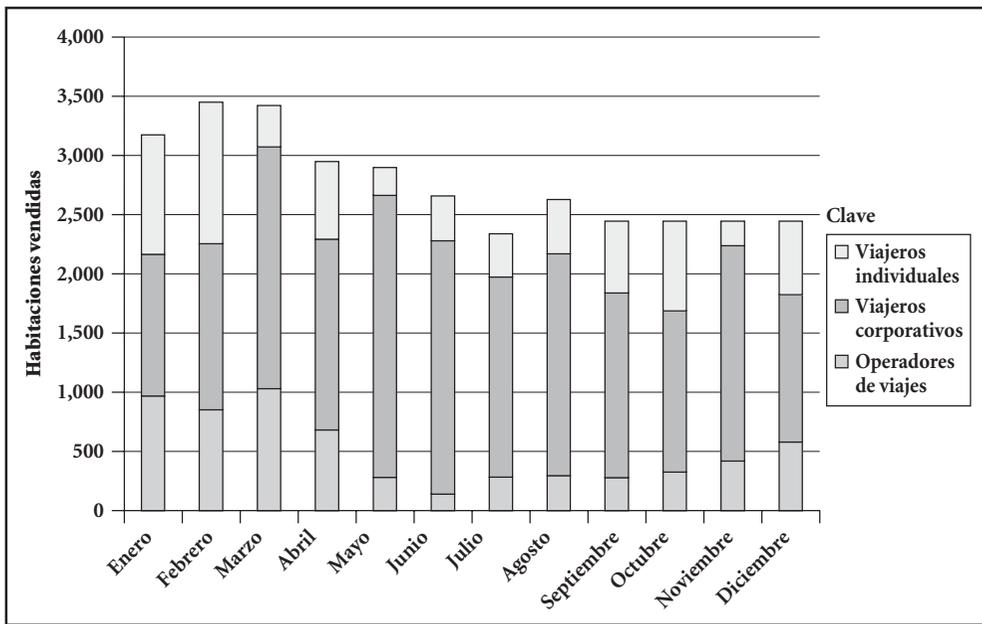
En ocasiones los huéspedes que estaban de vacaciones (especialmente durante los meses de invierno) se sentían incómodos al estar rodeados de gente de negocios. Un vacacionista comentó: “Es un poco raro estar de vacaciones e ir a la playa y ver gente de negocios con traje hablando por sus teléfonos celulares”. Sin embargo, el hotel obtenía una tarifa promedio más elevada por habitación con los huéspedes de negocios que con los vacacionistas, y la gerencia había descubierto que el volumen de negocios corporativos era mucho más estable que el de los operadores de viajes y huéspedes individuales.

EXHIBICIÓN 3 Accra Beach Hotel: ingresos por habitación disponible (RevPAR)

AÑO	MES	INGRESOS POR HABITACIÓN DISPONIBLE (EN US\$)
Hace 2 años	Enero	\$139.49
Hace 2 años	Febrero	\$144.66
Hace 2 años	Marzo	\$144.28
Hace 2 años	Abril	\$120.96
Hace 2 años	Mayo	\$110.45
Hace 2 años	Junio	\$96.64
Hace 2 años	Julio	\$100.15
Hace 2 años	Agosto	\$102.75
Hace 2 años	Septiembre	\$79.87
Hace 2 años	Octubre	\$105.80
Hace 2 años	Noviembre	\$118.18
Hace 2 años	Diciembre	\$101.05
Año anterior	Enero	\$141.90
Año anterior	Febrero	\$148.67
Año anterior	Marzo	\$143.02
Año anterior	Abril	\$123.12
Año anterior	Mayo	\$105.87
Año anterior	Junio	\$94.23
Año anterior	Julio	\$98.55
Año anterior	Agosto	\$90.59
Año anterior	Septiembre	\$82.24
Año anterior	Octubre	\$94.62
Año anterior	Noviembre	\$115.89
Año anterior	Diciembre	\$109.24

Nota: RevPAR se refiere a los ingresos por habitación disponible y se calcula al multiplicar la tasa de ocupación por habitación (vea la **exhibición 1**) por la tarifa promedio por habitación (**exhibición 2**). Los ingresos por habitación disponible incluyen el IVA.

EXHIBICIÓN 4 Accra Beach Hotel: segmentos de mercado, 2002



EL CONSEJO DE CRICKET DE LAS INDIAS OCCIDENTALES

El Consejo de Cricket de las Indias Occidentales (WICB, por sus siglas en inglés) había hablado con Cherita Howard, gerente de ventas del hotel, sobre la posibilidad de que el Accra Beach Hotel sirviera como sede de la siguiente Serie de Cricket de las Indias Occidentales, un importante evento deportivo internacional entre países amantes de este deporte. El lugar donde se llevaba a cabo el evento incluía a varios países del Caribe, y Barbados sería la sede de la siguiente serie, la cual contaría con equipos visitantes de India y Nueva Zelanda.

Cherita y Jon Martineau, gerente general del hotel, pensaban que la exposición de marketing asociada con la llegada de los equipos sería muy benéfica para el hotel, pero les preocupaba aceptar el negocio debido a que sabían por experiencia que muchas de las fechas deseadas eran días de alta tasa de ocupación. Ellos estaban seguros de que la tarifa que el WICB estaba dispuesto a pagar sería más baja que la tarifa promedio de \$140-\$150 (incluyendo el IVA), que normalmente cobraban en esa temporada. A diferencia de los huéspedes habituales, que consumían varios alimentos en el hotel, los miembros de los equipos y los oficiales tenían menos probabilidades de hacerlo porque seguramente viajarían con viáticos. En promedio, tanto los clientes corporativos como los vacacionistas gastaban \$8 en el desayuno y \$25 en la comida por persona (incluyendo el IVA). El margen de ganancias por los alimentos y las bebidas era de aproximadamente el 30 por ciento. Alrededor del 80 por ciento de los huéspedes desayunaba en el hotel y aproximadamente el 30 por ciento también comía ahí (cerca había muchos otros restaurantes atractivos). Jon Martineau pensaba que sólo alrededor del 25 por ciento

del grupo de cricket desayunaría en el hotel y tal vez un 10 por ciento comería ahí. Además, les preocupaba la manera en que los otros huéspedes reaccionarían ante la presencia de los equipos. Sin embargo, el potencial de marketing era sustancial. El WICB había prometido nombrar al Accra Beach Hotel como su sede en todos los materiales promocionales y durante los encuentros televisados.

La Serie de las Indias Occidentales estaba dividida en tres partes, y cada una de ellas necesitaría reservaciones en el Accra Beach Hotel. La primera parte incluía al equipo de las Indias Occidentales en contra del equipo de India y se llevaría a cabo del 24 de abril al 7 de mayo. En la segunda parte participarían los mismos dos equipos y sería del 27 al 30 de mayo. La parte final presentaría a las Indias Occidentales en contra de Nueva Zelanda y se realizaría del 17 al 26 de junio.

El WICB quería 50 habitaciones (incluyendo dos suites sin costo adicional) para cada parte, y estaba dispuesto a pagar \$130 por noche de habitación. Tanto el desayuno como el IVA (impuesto al valor agregado) se incluirían en este precio, y cada equipo debía ser hospedado en un solo piso del hotel. Además, el WICB insistía en que el servicio de lavado de los uniformes (los equipos de cricket generalmente usan uniformes de color blanco) y de los pertrechos se proporcionara sin costo adicional a todos los miembros de los equipos. Cherita estimaba que esto le costaría alrededor de \$20 por día si realizaban las tareas de lavado dentro del hotel, pero aproximadamente \$200 por día si tenían que enviarlo a un local externo.

Cherita llamó a Ferne Armstrong, la gerente de reservaciones, y le pidió su opinión. Al igual que Cherita, Ferne se mostró preocupada por la posible exclusión de clientes con tarifas más altas, pero se ofreció a investigar más acerca de las ventas esperadas por habitación y de las tarifas asociadas con

EXHIBICIÓN 5 Venta de habitaciones y tarifas diarias promedio por habitación durante los mismos periodos el año anterior

FECHA DE LA SERIE DEL WICB	HABITACIONES VENDIDAS EL AÑO ANTERIOR DURANTE EL MISMO PERIODO	TARIFA DIARIA PROMEDIO POR HABITACIÓN (TDP) US\$
Parte I		
4/24	141	\$138.68
4/25	138	\$129.00
4/26	135	\$137.60
4/27	134	\$145.13
4/28	123	\$142.98
4/29	128	\$133.30
4/30	141	\$127.93
5/1	141	\$133.30
5/2	141	\$103.08
5/3	139	\$131.15
5/4	112	\$126.85
5/5	78	\$135.45
5/6	95	\$139.75
5/7	113	\$148.35
Parte II		
5/27	99	\$140.83
5/28	114	\$141.90
5/29	114	\$146.20
5/30	125	\$146.20
Parte III		
6/17	124	\$134.38
6/18	119	\$131.15
6/19	112	\$135.45
6/20	119	\$119.33
6/21	125	\$118.25
6/22	116	\$112.88
6/23	130	\$113.95
6/24	141	\$108.58
6/25	141	\$118.25
6/26	125	\$123.63

Nota: la TPD incluye el IVA del 7.5%.

las fechas establecidas. Puesto que se trataba de fechas seis meses más adelante, Ferne aún no había hecho pronósticos. Sin embargo, pudo proporcionar datos sobre las ventas por habitación y las tarifas promedio en las mismas fechas del año anterior (**exhibición 5**).

Poco tiempo después de que Cherita regresó a su oficina para analizar los datos, fue interrumpida por una llamada

telefónica del director del WICB, que deseaba conocer la respuesta a su solicitud. Ella le prometió darle una respuesta antes de terminar el día. Tan pronto como colgó el teléfono, Jon Martineau llamó y habló acerca del enorme potencial de marketing para el hotel si fungía como sede del evento.

Cherita movió su cabeza y se preguntó: “¿Qué debo hacer?”

PREGUNTAS DE ESTUDIO

1. ¿Cuáles factores conducen a variaciones en la demanda de habitaciones en un hotel como el Accra Beach?
2. Identifique los diversos segmentos de mercado que atiende actualmente el hotel. ¿Cuáles son las ventajas y las desventajas de atender a clientes de varios segmentos?
3. ¿Cuáles son las principales consideraciones que enfrenta el hotel mientras revisa la solicitud de reservaciones del Consejo de Cricket de las Indias Occidentales?
4. ¿Qué medidas debe tomar Cherita Howard y por qué?

Caso 9 Sullivan Ford Auto World

CHRISTOPHER LOVELOCK

Una joven administradora del cuidado de la salud se encuentra inesperadamente dirigiendo una concesión de automóviles propiedad de su familia, que tiene problemas financieros. Ella está muy preocupada por el mal desempeño del departamento de servicio y se pregunta si será posible realizar un cambio.

Desde la avenida Wilson, la concesionaria tenía una vista agradable. Las banderas ondeaban y tiras de banderines rojos, blancos y azules se agitaban con la brisa de la tarde. Filas de automóviles y camiones último modelo brillaban y parpadeaban con la luz del sol. Los geranios adornaban los jardines que se encontraban afuera de la sala de exhibiciones. Un enorme letrero giratorio en la esquina de la avenida Wilson y Route 78 lucía el logotipo de Ford e identificaba el negocio Sullivan Ford Auto World. Las pancartas que se encontraban debajo invitaban: “¡Hagamos un trato!”.

Dentro de la elegante sala de exhibiciones, que tenía un techo alto, se mostraban cuatro de los nuevos modelos Ford (una camioneta Escape híbrida color plata, un Mustang convertible azul, un sedán Five Hundred negro y una camioneta Ranger roja). Cada vehículo estaba recién pulido. Dos grupos de clientes hablaban con los vendedores y un hombre de mediana edad estaba en el asiento del conductor del Mustang, estudiando los controles.

Arriba, en la oficina cómodamente amueblada de la gerencia general, Carol Sullivan-Díaz terminó de correr otro análisis de datos en su computadora portátil. Ella se sentía cansada y deprimida. Su padre, Walter Sullivan, había muerto cuatro semanas atrás, a los 56 años, de un ataque cardíaco repentino. Al ser la albacea testamentaria, el banco le pidió que asumiera temporalmente el puesto de gerente general de la concesionaria. El único cambio visible que ella había hecho en la oficina de su padre era la instalación de una impresora láser, un escáner, una fotocopiadora y un fax, pero había estado muy ocupada analizando la situación actual del negocio.

A Sullivan-Díaz no le gustaban los números que aparecían en la hoja impresa. La situación financiera de Auto World se venía deteriorando desde hacía 18 meses, y había estado operando con números rojos la primera mitad de ese año. Las ventas de los automóviles nuevos habían disminuido, en parte por las crecientes tasas de interés. Los márgenes se habían reducido debido a las promociones y a otros esfuerzos por vender los vehículos. Como un reflejo del incremento en los precios del combustible, los pronósticos de la industria para las ventas futuras eran desalentadores, al igual que sus propias proyecciones económicas para el departamento de ventas de Auto World. Los ingresos por servicios, que estaban por debajo del promedio para una concesionaria de este tamaño, también habían disminuido, aunque el departamento de servicio aún tenía un pequeño superávit.

Carol se preguntó si había cometido un error, la semana anterior, al rechazar la oferta que Bill Froelich le había hecho

sobre comprar el negocio. Es cierto que la cantidad estaba muy por debajo de la oferta que él le había hecho a su padre dos años antes, y que había rechazado, pero el negocio era más redituable en aquella época.

LA FAMILIA SULLIVAN

Walter Sullivan había comprado una pequeña concesionaria Ford en 1983, a la que bautizó como Sullivan's Auto World, y la convirtió en una de las más reconocidas del área metropolitana. En 1999 pidió prestado mucho dinero para comprar el local actual en una importante intersección suburbana, en una zona de la ciudad donde se construía una gran cantidad de complejos residenciales.

En el lugar había operado otra concesionaria, pero los edificios tenían 30 años de antigüedad. Sullivan había conservado las estaciones de servicio de reparación, pero decidió demoler la sala de exhibición que estaba frente a éstas y reemplazarla por una instalación atractiva y moderna. Al mudarse al nuevo local, que era mucho más grande que el anterior, cambió el nombre del negocio a Sullivan Ford Auto World.

Parecía que todos conocían a Walt Sullivan, porque había sido un hombre del espectáculo y empresario consumado que aparecía en sus propios comerciales de radio y televisión, y que había participado activamente en asuntos de la comunidad. Su método de venta destacaba las promociones, los descuentos y los tratos con el fin de mantener el volumen. Nunca se sentía más feliz que cuando hacía una venta.

Carol Sullivan-Díaz, de 28 años, era la mayor de las tres hijas de Walter y Carmen Sullivan. Después de obtener un título universitario en economía, estudió una maestría e inició una carrera en administración del cuidado de la salud. Ella estaba casada con el doctor Roberto Díaz, cirujano del St. Luke's Hospital. Sus hermanas gemelas, de 20 años, Gail y Joanne, que estudiaban en la universidad estatal, vivían con su madre.

Durante sus días de estudiante, Sullivan-Díaz había trabajado medio tiempo en el negocio de su padre, realizando tareas secretariales y de contabilidad, y también redactando las órdenes de trabajo en el departamento de servicios; por lo tanto, estaba muy familiarizada con las operaciones de la concesionaria. En la escuela de negocios había decidido dedicarse a la administración del cuidado de la salud. Después de su graduación trabajó como asistente ejecutiva del presidente de St Luke's, un gran hospital de enseñanza. Dos años después se unió al Metropolitan Health Plan como directora asistente de marketing, puesto que ocupaba desde hacía casi tres años. Sus responsabilidades incluían la obtención de nuevos miembros, el manejo de quejas, investigación de mercado y programas de retención de miembros.

El jefe de Carol le había otorgado un permiso de seis semanas para ordenar los asuntos de su padre. Ella dudaba que pudiera extender el permiso más allá de las dos semanas restantes. Ni ella ni ningún otro miembro de su familia estaba interesado en dirigir la concesionaria. Sin embargo, estaba preparada para dejar un tiempo su carrera en la administración del cuidado de la salud para trabajar en un cambio, si esto era viable. Ella había tenido éxito en su trabajo actual y creía que no sería difícil encontrar otro puesto de administración de la salud en el futuro.

LA CONCESIONARIA

Al igual que otros concesionarios de automóviles, Sullivan Ford Auto World operaba un departamento de ventas y uno de servicios, a menudo conocidos en el negocio como “mostrador” y “trastienda”, respectivamente. Ahí se vendían automóviles nuevos y usados, pues una gran proporción de la venta de automóviles y camionetas nuevas implicaba la comercialización del vehículo que tenía el comprador. Auto World también compraba automóviles usados en buenas condiciones en concesión para su reventa. Los compradores que no podían pagar el precio de un automóvil nuevo a menudo compraban un vehículo “con dueño anterior”, mientras que en ocasiones, a los clientes que buscaban un automóvil usado se les podía convencer para que compraran uno nuevo. Antes de poner en venta los vehículos usados se les daba un servicio cuidadoso, reemplazando las partes necesarias. Además recibían un servicio de limpieza profunda por parte de una empresa a la que se contrataba de acuerdo con las necesidades. Los golpes y los defectos se arreglaban en un taller cercano, y en ocasiones también recibían un baño de pintura.

El mostrador de la concesionaria contaba con un gerente de ventas, siete vendedores, un gerente de oficina y una secretaria. Uno de los vendedores había avisado que se iría a finales de la siguiente semana. El departamento de servicio, cuando contaba con todo su personal, tenía un gerente de servicio, un supervisor de refacciones, nueve mecánicos y dos personas que redactaban las órdenes de trabajo. Las gemelas Sullivan a menudo trabajaban medio tiempo tomando las órdenes de trabajo, sustituyendo a alguno de los empleados cuando estaba enfermo o de vacaciones, o cuando había alguna vacante, como ocurría en ese momento. El trabajo implicaba programar las citas de reparación y mantenimiento, redactar cada orden de trabajo, llamar a los clientes para informarles los costos de reparación, ayudarlos cuando regresaban a recoger los automóviles y a pagar por el trabajo.

Sullivan-Díaz sabía, por su propia experiencia redactando órdenes de trabajo, que podía ser un trabajo estresante. Casi a nadie le gustaba quedarse sin automóvil, incluso durante un día. Cuando un automóvil se descomponía o tenía problemas, con frecuencia el propietario se mostraba preocupado por el tiempo que llevaría la reparación y, si la garantía había expirado, por el costo de la mano de obra y de las refacciones. Los clientes eran bastante intolerantes cuando un problema no se resolvía por completo en el primer intento y tenían que regresar su vehículo para trabajar más en él.

Las grandes fallas mecánicas generalmente no eran difíciles de reparar, aunque los costos por reemplazo de refacciones podían ser muy elevados. Con frecuencia las cosas “pequeñas”, como fugas de agua y problemas de cableado, eran las más difíciles de diagnosticar y corregir, y en ocasiones era necesario que el cliente regresara dos o tres veces antes de que el problema quedara resuelto. En esas situaciones, el costo de las refacciones y de los materiales era relativamente bajo, pero los costos de mano de obra aumentaban con rapidez, hasta \$45 por una hora de trabajo. En ocasiones los clientes podían ser bastante abusivos y gritaban a los empleados de servicio en el teléfono o discutían personalmente con los representantes, los mecánicos y el gerente de servicio.

La rotación del personal que tomaba las órdenes de trabajo era elevada, razón por la cual el padre había presionado a Carol, y más recientemente a sus hermanas, para que “siguieran esforzándose”, tal como él lo describía. Más de una vez ella había visto a algún exasperado empleado de servicio responderle de mala manera a un cliente quejoso o colgar el teléfono a un cliente que se estaba portando de manera abusiva. Gail y Joanne estaban turnándose para cubrir el puesto vacante, pero había ocasiones en que ambas tenían clases y la concesionaria sólo contaba con un empleado para tomar las órdenes de trabajo.

Según los estándares nacionales, Sullivan Ford Auto World se ubicaba en la parte baja de las concesionarias de tamaño medio, porque vendía alrededor de 1,100 automóviles al año, dividido en igual proporción entre los vehículos nuevos y los usados. En el año más reciente, sus ingresos ascendieron a 26.6 millones de dólares por la venta de automóviles nuevos y usados, y 2.9 millones por servicio y refacciones, a diferencia de 30.5 millones y 3.6 millones, respectivamente, el año anterior. Aunque el valor unitario de las ventas de automóviles era alto, los márgenes eran bastante bajos, y las ganancias que se obtenían por los automóviles nuevos eran mucho menores que las que se conseguían por los usados. Los lineamientos de la industria sugerían que el margen de contribución (conocido como margen bruto departamental) de las ventas de automóviles debía ser de alrededor del 5.5 por ciento de los ingresos por ventas, y en el servicio de alrededor del 25 por ciento de los ingresos. En una concesión típica, el 60 por ciento del margen bruto provenía de las ventas y el 40 por ciento del servicio, pero el balance estaba cambiando de las ventas al servicio. Luego, el margen bruto se aplicaba a los gastos fijos, como los salarios administrativos, la renta o el pago de la hipoteca, así como los servicios públicos.

Sullivan-Díaz había determinado que, durante el último año, las cifras del margen bruto eran del 4.6 y 24 por ciento, respectivamente, más bajas que el año anterior, lo cual era insuficiente para cubrir los gastos fijos de la concesionaria. Su padre no había mencionado las dificultades económicas y ella se había sorprendido al enterarse por el banco, después de su muerte, que Auto World debía dos meses del pago de la hipoteca sobre la propiedad. Análisis más detallados demostraron que las cuentas por pagar habían aumentado drásticamente los seis últimos meses. Por fortuna, la concesionaria contaba con una importante póliza de seguros sobre la vida de Sullivan y ese dinero había sido más que suficiente para cubrir los pagos de la hipoteca, liquidar todas las cuentas vencidas y dejar algunos fondos para futuras contingencias.

PERSPECTIVA

Las oportunidades para aumentar la venta de automóviles nuevos no parecían prometedoras, debido a la disminución de la confianza de los clientes y al reciente cierre de varias plantas locales, lo que afectaría a la economía local. No obstante, los incentivos promocionales habían reducido el inventario a niveles manejables. Después de hablar con Larry Winters, gerente de ventas de Auto World, Sullivan-Diaz concluyó que podría disminuir los costos al no reemplazar al representante de ventas que había renunciado, al mantener el inventario en un nivel reducido y al tratar de hacer un uso más eficiente de la publicidad y la promoción. Aunque Winters no tenía la personalidad exuberante de Walter, había sido el mejor representante de ventas de Auto World antes de su ascenso, y había demostrado tener grandes capacidades gerenciales en su puesto actual.

Al revisar las cifras del departamento de servicio, Sullivan-Diaz se preguntó qué potencial existiría para incrementar su volumen de ventas y margen bruto. Su padre nunca había estado muy interesado en el negocio de las refacciones y del servicio, pues lo consideraba simplemente como un complemento necesario. Alguna vez él había dicho que “los clientes siempre se ven muy tristes allá atrás. Pero en el mostrador todo mundo se siente feliz cuando alguien compra un automóvil nuevo”. El edificio de servicios no era muy visible desde la calle principal, porque quedaba oculto detrás de la sala de exhibiciones. A pesar de que el edificio tenía una apariencia vieja y grasienta, el equipo era moderno y siempre tenía un buen mantenimiento. Había suficiente capacidad para manejar más trabajo de reparación, pero un mayor volumen exigiría la contratación de uno o más mecánicos adicionales.

Los clientes debían llevar los automóviles para servicio antes de las 8:30 AM. Después de estacionar sus vehículos, entraban al edificio de servicio por una puerta lateral y esperaban su turno para hablar con los empleados que tomaban la orden de trabajo, quienes se encontraban en una habitación estrecha, con la pintura deteriorada y una ventana interior con vista a las estaciones de servicio. Los usuarios permanecían parados mientras se preparaban sus órdenes de trabajo. El sonido de los teléfonos a menudo interrumpía el proceso. La pared del fondo estaba llena de archiveros que contenían los registros de los clientes y otros documentos.

Si el trabajo era de tipo rutinario, como un cambio de aceite o una afinación, el cliente recibía un presupuesto de inmediato. En el caso de trabajos más complejos se les llamaba por teléfono más tarde, después de que el automóvil había sido examinado. Los clientes debían recoger sus vehículos a las 6:00 PM el día que se completaba su servicio. En varias ocasiones Carol le insistió a su padre que computarizara el proceso de las órdenes de trabajo, pero él nunca hizo caso y todas las órdenes se escribían a mano en largas hojas amarillas con copias al carbón.

El gerente de servicio, Rick Obert, que tenía poco menos de 50 años, ocupaba ese puesto desde que Auto World abrió sus puertas en ese local. La familia Sullivan lo consideraba técnicamente hábil y manejaba a los mecánicos de manera

efectiva. Sin embargo, su trato con los clientes podía ser brusco y cuestionable.

RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE CLIENTES

Otro conjunto de datos que Sullivan-Diaz había estudiado con detenimiento eran los resultados de las encuestas de satisfacción del cliente que una empresa de investigación, contratada por Ford Motor Company, enviaba mensualmente a la concesionaria.

A los compradores de los automóviles Ford nuevos se les enviaba un cuestionario por correo 30 días después de la adquisición y se les pedía que utilizaran una escala de cinco puntos para calificar su satisfacción con respecto al departamento de ventas de la concesionaria, la preparación del vehículo y las características del propio automóvil. El cuestionario preguntaba qué tan probable era que el comprador recomendará al concesionario, al vendedor y al fabricante a otras personas. También se preguntaba si los clientes habían sido presentados con algún miembro del departamento de servicio y si habían recibido explicaciones sobre qué hacer si sus automóviles necesitaban asistencia. Por último, se incluían algunas preguntas de clasificación relacionadas con los datos demográficos de los clientes.

Nueve meses después de la compra, se enviaba una segunda encuesta. Este cuestionario hacía preguntas acerca de la satisfacción con el vehículo y después preguntaba si los clientes habían llevado su automóvil con el concesionario para recibir un servicio de cualquier tipo. En caso afirmativo, se les pedía que calificaran al departamento de servicio en 14 atributos diferentes, que iban desde las actitudes del personal hasta la calidad del trabajo realizado, y después que determinarían su nivel de satisfacción general con el servicio del concesionario.

También se les preguntaba si pensaban regresar en el futuro para otro servicio de mantenimiento, para reparaciones mecánicas y eléctricas menores y mayores o para trabajos en el exterior del automóvil. Las opciones para recibir servicio incluían a la agencia vendedora, otra agencia Ford, “algún otro lugar” o “lo hago yo mismo”. Por último, se hacían preguntas acerca de la satisfacción general con el departamento de ventas y con la concesionaria, así como sobre la probabilidad de que adquirieran otro producto de Ford Motor Company y si lo comprarían al mismo concesionario.

Las agencias recibían informes mensuales con resúmenes de las calificaciones otorgadas por los clientes a su concesionaria el mes previo y varios meses anteriores. Para comparar con el desempeño de otros concesionarios Ford, los informes también incluían calificaciones promedio regionales y nacionales. Después del análisis, los cuestionarios eran devueltos al concesionario; puesto que éstos incluían el nombre de cada cliente, una agencia podía saber cuáles estaban satisfechos y cuáles no.

En la encuesta realizada a los compradores 30 días después, Auto World tenía calificaciones por arriba del promedio en la mayoría de las dimensiones. Uno de los hallazgos que desconcertó a Carol fue que casi el 90 por ciento de los encuestados respondió “sí” a la pregunta de si algún empleado de Auto World había explicado qué hacer en caso de necesitar servicio,

pero menos de la tercera parte afirmó haber sido presentado con algún miembro del departamento de servicio. Ella decidió consultar a Larry Winters acerca de esta discrepancia.

Los resultados de la encuesta realizada nueve meses después la perturbaron. Aunque las calificaciones de los vehículos coincidían con los promedios nacionales, el nivel general de satisfacción con el servicio de Auto World era consistentemente bajo, lo que los colocaba en el 25 por ciento más bajo de todas las concesionarias Ford.

Las calificaciones más bajas del servicio se relacionaban con la rapidez de la redacción de las órdenes de trabajo, la comodidad del horario laboral y de las horas de atención al cliente, así como la apariencia del departamento de servicio. Con respecto al tiempo que tomaba terminar el trabajo, la disponibilidad de las refacciones necesarias y la calidad del trabajo realizado (“¿Se reparó correctamente?”), las calificaciones de Auto World se aproximaban al promedio. En lo referente a variables como la actitud del personal del departamento de servicio, la amabilidad, la comprensión de los problemas del cliente y la explicación del trabajo realizado, sus calificaciones eran relativamente bajas.

Cuando Sullivan-Diaz revisó los cuestionarios individuales, descubrió que había un amplio grado de diferenciación entre las respuestas de los clientes en esas variables interpersonales, pues éstas iban a todo lo largo de la escala de cinco puntos, desde “completamente satisfecho” hasta “muy insatisfecho”. Al sentir curiosidad, recurrió a los archivos de servicio y examinó los registros de varias docenas de clientes que acababan de responder la encuesta de los nueve meses. Por lo menos parte de las calificaciones podían explicarse por los empleados de servicio que los habían atendido. Por ejemplo, quienes habían sido atendidos en dos o más ocasiones por sus hermanas otorgaban calificaciones mucho más altas que quienes habían tratado principalmente con Jim Fiskell, el empleado que había renunciado recientemente.

Quizá las respuestas más preocupantes eran las relacionadas con las probabilidades de un uso futuro del departamento de servicio de Auto World. Más de la mitad indicaba que utilizaría otro concesionario Ford o “algún otro lugar” para el servicio de mantenimiento (como cambio de aceite, lubricación o afinación) o para reparaciones mecánicas y eléctricas menores. Aproximadamente el 30 por ciento utilizaría otra fuente para reparaciones mayores. Después de nueve meses, la calificación de la satisfacción general del concesionario estaba por debajo del promedio y la probabilidad de que el cliente le comprara nuevamente estaba un punto por debajo de la probabilidad de comprar otro producto Ford.

OPCIONES

Sullivan-Diaz puso a un lado las hojas de cálculo que imprimió y apagó su computadora portátil. Era momento de ir a casa a cenar. Consideró que la concesionaria tenía básicamente dos opciones: preparar el negocio para una pronta venta a un precio bajo o tomarse uno o dos años para tratar de mejorar su situación financiera. En este último caso, si el cambio tenía éxito, el negocio podría venderse posteriormente a un

precio más alto o la familia podría designar a un gerente general para que dirigiera la concesionaria.

Bill Froelich, propietario de otra concesionaria cercana y de otras tres en ciudades aledañas, había ofrecido comprar Auto World por un precio que, según los contadores de la empresa, representaba un avalúo justo de los activos netos más \$250,000 por el nombre comercial. Sin embargo, cuando la industria automotriz se encuentra en una buena época, la norma general es que la marca debe valuarse en \$1,200 por vehículo vendido cada año. Carol sabía que Froelich estaba ansioso por desarrollar una red de concesionarias para lograr economías de escala. Los precios de sus automóviles nuevos era muy competitivos y su concesionaria más cercana manejaba varias franquicias (Ford, Lincoln-Mercury, Volvo y Jaguar) en una sola instalación grande.

UNA MOLESTIA INOPORTUNA

Cuando Carol salía de su oficina, vio al gerente de ventas subiendo por la escalera, desde el piso de la sala de exhibición. “Larry, tengo que hacerte una pregunta”, le dijo.

“¡Adelante!”, le contestó.

“He estado revisando las encuestas de satisfacción de los clientes. ¿Por qué tus representantes de ventas no están presentando a los clientes con los muchachos del departamento de servicios? Se supone que esto es parte de nuestro protocolo de ventas, ¡pero parece que sólo está ocurriendo una tercera parte de las veces!”.

Larry Winters movió sus pies. “Bueno, Carol, básicamente yo lo dejo a su discreción. Desde luego, les hablamos del servicio, pero algunos de los muchachos del piso se sienten un poco incómodos al hablar con la gente sobre las estaciones de servicio después de que han estado aquí. Es un gran contraste, sabes a qué me refiero”.

Repentinamente, el sonido de un grito llegó del piso de abajo. Un hombre de alrededor de 40 años, con un rompevientos y jeans, estaba parado en la entrada de la puerta gritando a uno de los vendedores. Los dos gerentes podían escuchar parte de lo que decía, entre varias obscenidades:

“. . . tres visitas. . . aún no está arreglado. . . el servicio apesta. . . ¿quién está a cargo aquí?” Todas las demás personas que se encontraban en la sala de exhibición habían dejado lo que estaban haciendo para observar al recién llegado.

Winters miró a su joven jefa y puso los ojos en blanco. “Si hay algo que tu padre no podía soportar eran tipos como éste, gritando en la sala de exhibición y preguntando por el jefe. ¡Walt se escondía en su oficina! No te preocupes, Tom se ocupará de ese individuo y lo sacará de aquí. ¡Vaya tonto!”.

“No”, dijo Sullivan-Diaz con firmeza. “¡yo me ocuparé de él! Una cosa que aprendí cuando trabajaba en el hospital St. Luke’s es que no puedes dejar que la gente grite sus problemas enfrente de los demás. Uno los debe llevar a otro lado, calmarlos y averiguar qué es lo que les molesta”.

Ella bajó rápidamente las escaleras, preguntándose “¿qué otra cosa que aprendí en el cuidado de la salud se puede aplicar a este negocio?”.

PREGUNTAS DE ESTUDIO

1. *¿En qué difiere el marketing para la venta de automóviles del marketing de servicios para esos vehículos?*
2. *Compare los departamentos de ventas y de servicio de Auto World.*
3. *Desde la perspectiva del cliente, ¿cuáles similitudes útiles ve usted entre la operación de una concesionaria que vende y da servicio a automóviles y la operación de servicios para la salud?*
4. *¿Qué consejo le daría a Carol Sullivan-Díaz?*

Caso 10

CompuMentor y el servicio DiscounTech.org

Creación de una empresa con ingresos propios para una organización sin fines de lucro

CHRISTOPHER LOVELOCK, PHIL CHAP,
Y KATE SCORZA INGRAM

Las empresas sin fines de lucro [cuentan] con pocos de los apoyos que otras organizaciones disponen. Divididas entre las culturas con y sin fines de lucro, estas compañías residen en un mundo que no está reconocido oficialmente, donde no hay directrices. La vida sobre el estrecho territorio entre una tierra y otra es siempre una existencia precaria, llena de vicisitudes y adversidades, pero también llena de oportunidades.

BILL SHORE, CHAIRMAN, COMMUNITY WEALTH VENTURES

Una organización sin fines de lucro ha establecido una empresa con fines de lucro para vender productos de tecnología donados y con descuento a otras compañías sin fines de lucro en Estados Unidos. El negocio ya es redituable, ha establecido metas ambiciosas para el futuro, y la gerente general debe desarrollar una estrategia de comunicaciones para realizar ventas a través de diversos canales. Una cuestión estratégica a un plazo más largo es la manera en que la expansión continua de esta empresa con ingresos propios podría afectar la cultura y las prioridades de CompuMentor a la larga.

Rebecca Masisak, gerente general de DiscounTech, un negocio en línea que distribuye productos de tecnología donados y con descuento a empresas sin fines de lucro en todo el territorio de Estados Unidos, disfrutó el testimonio que acababa de recibir de un cliente satisfecho.

No podríamos estar donde estamos hoy sin DiscounTech. Somos una organización de educación artística, sin fines de lucro, con un presupuesto menor a los 2 millones de dólares y con siete empleados. No contamos con un trabajador designado para la tecnología de información y ninguno de nosotros tiene realmente habilidades de TI. ¡La mayoría de los empleados somos artistas!

Hace tres años no teníamos una red, todas las estaciones de trabajo estaban aisladas, y si alguien necesitaba imprimir un documento, tenía que grabarlo en un disco y caminar hasta la única computadora que estaba conectada directamente a una impresora. No contábamos con una página web ni con un dominio y sólo teníamos un programa de contabilidad muy básico. Hoy tenemos una red completamente instalada y software nuevo, incluido un programa de contabilidad muy sofisticado que nos permite llevar nuestras finanzas de manera mucho más eficiente. Aún no tenemos una persona designada para TI (Tecnología Informática) ni un rubro contable en el presupuesto para manejar nuestras necesidades en este campo, pero gracias a CompuMentor, DiscounTech y TechSoup todas están cubiertas.

DiscounTech era una empresa de CompuMentor con ingresos propios, una organización de ayuda tecnológica sin fines

de lucro. Después de dos años con pérdidas, se pronosticó que DiscounTech tendría ganancias durante el año fiscal (AF) que terminaba el 30 de junio de 2004. CompuMentor contaba con esos ingresos para financiar sus propias actividades. Ya era marzo de 2004 y para alcanzar las metas de ese año (y las metas aún más ambiciosas del AF 2005), Masisak tenía que crear un servicio que impactara positivamente en el uso de la tecnología de un número de empresas sin fines de lucro en constante crecimiento, para ayudarlas a cumplir su misión. Para lograrlo, ella tenía que atraer y retener un número aún mayor de organizaciones sin fines de lucro interesadas en obtener productos de tecnología con grandes descuentos, a través del sistema de distribución de DiscounTech. Al mismo tiempo, necesitaba mantener y ampliar el apoyo de las empresas que donaban esos productos. Una de sus preocupaciones era el desarrollo de una estrategia de comunicaciones apropiada para adquirir nuevos clientes.

COMPUMENTOR

Daniel Ben-Horin, consultor de computadoras, periodista y administrador veterano, fundó CompuMentor en San Francisco en 1987, con la misión de ayudar a otras empresas sin fines de lucro a utilizar la tecnología de manera más efectiva y eficiente (**exhibición 1**). Desde entonces, CompuMentor se convirtió en una de las principales organizaciones de ayuda tecnológica sin fines de lucro y ofrecía servicios de consultoría en planeación tecnológica, planeación e implementación de bases de datos, instalación de redes de infraestructura y servicios de apoyo técnico programados. En una entrevista para el *San Francisco Chronicle*, Ben-Horin había declarado: "Actuamos como un terapeuta de computadoras". Los clientes meta de CompuMentor incluían organizaciones comunitarias como clínicas de salud, agencias para manejo de la violencia doméstica, organizaciones de arte y escuelas. Al final su trabajo beneficiaba a poblaciones atendidas por estos clientes sin fines de lucro.

Se pronosticó que para el año fiscal que terminaba el 30 de junio de 2004, los ingresos de CompuMentor serían de 8.99

© 2006 por Yale University

Este caso fue preparado por el profesor Christopher Lovelock y los asistentes de investigación Phil Chap y Kate Scorza Ingram únicamente como herramienta de aprendizaje. No tiene el objetivo de servir como apoyo, fuente de datos primarios o ejemplo de una administración eficaz o ineficaz.

EXHIBICIÓN 1 Declaración de la misión de CompuMentor

“Muchas organizaciones están atendiendo las necesidades de poblaciones marginadas de bajos recursos y creando un cambio social positivo. Creemos que estas organizaciones podrían tener un impacto aún mayor a través del uso apropiado de la tecnología. Esto requiere del acceso a la tecnología (recursos, herramientas e información), así como del apoyo para su planeación e implementación. Cada día, por medio de nuestra amplia gama de programas de tecnología, trabajamos detrás del escenario para proporcionar este tipo de apoyo.

Tecnología “apropiada”

Creemos que las soluciones de tecnología deben ser apropiadas para cada organización. La solución debe cubrir la necesidad de tecnología. Sin embargo, la organización también debe ser capaz de pagar por ella, administrarla y sustentarla con el paso del tiempo.

Nuestra amplia gama de servicios se diseñó tomando esto en cuenta. Las organizaciones pueden elegir el tipo de ayuda que es apropiada para ellas en cualquier momento. Nuestros prácticos servicios de consultoría proporcionan una ayuda más profunda y basada en un proyecto, generalmente a cambio de una cuota. Con nuestros recursos en línea, todos ellos disponibles en TechSoup.org, las empresas sin fines de lucro se ayudan a sí mismas a preparar respuestas, información y herramientas como software y hojas de cálculo. Las organizaciones pueden utilizar ambas formas de ayuda en conjunto, conforme atraviesan su ciclo de vida tecnológico.

Nuestro personal

Una clave del éxito de CompuMentor es su personal único. Nosotros contratamos individuos con habilidades técnicas y organizacionales altamente desarrolladas, los cuales desean dedicar esas habilidades al servicio público. Para atraer y retener al personal, CompuMentor está comprometido a mantener un ambiente interno equitativo y activamente colaborativo, destacando una compensación justa, un aprendizaje continuo y la mejora de las habilidades”.

millones de dólares, con gastos de 8.19 millones, a diferencia de los ingresos de 4.85 millones y gastos de 4.60 millones en el AF 2002. Históricamente habían obtenido sus ingresos a través de donativos de fundaciones, administración de software y servicios de consultoría de TI, pero se esperaba que los ingresos propios de DiscounTech fueran cada vez más importantes.

TechSoup

En 2000 CompuMentor lanzó TechSoup para apalancar sus 13 años de experiencia en la ayuda tecnológica. TechSoup creó un portal de TI y una comunidad en línea donde las empresas sin fines de lucro podían leer y discutir sobre temas de tecnología relativos a sus operaciones, sin costo alguno. Ahí proporcionaba información imparcial de productos, revisiones, herramientas, listas de control y recursos a una comunidad de más de un millón de usuarios de tecnología sin fines de lucro. Además, cada semana enviaba a sus clientes su boletín informativo electrónico, *By the Cup*. Para crear esta comunidad, incluso presentaba recetas de cocina enviadas por los usuarios. Durante sus primeros dos años, TechSoup fue clasificada en primer lugar por la organización británica TI for Charities, la cual declaró: “Si usted desea obtener información sobre TI o recursos para obras de caridad, entonces este es el lugar más adecuado en Internet”.

Filantropía de productos tecnológicos

Ben-Horin creía que la filantropía de productos tecnológicos, es decir, ofrecer hardware y software gratuitos o con un gran descuento, era la clave para ayudar a las empresas sin fines de lucro a aprovechar el uso de la tecnología en sus operaciones. Aunque muchas empresas donaban productos a estas organizaciones, a menudo descubrían que la administración de programas de donación de productos internos era costosa y difícil. De manera similar, muchas compañías sin fines de lucro habían visto que el proceso de obtener donaciones directamente requería de mucho tiempo y era complicado.

A las empresas sin fines de lucro les resultaba difícil conseguir productos de tecnología a través de los programas de donación tradicionales debido a varios factores. Una empresa de este tipo necesitaba:

- Entender que requería de un producto o servicio de tecnología.
- Determinar que la única forma de cubrir esa necesidad era a través de una negociación o un descuento negociado.
- Identificar a las empresas que ofrecían esta opción.
- Pedir una solicitud para el programa de donación.
- Cubrir los requisitos y llenar las solicitudes, las cuales generalmente incluían docenas de hojas de papel, apoyadas por numerosas copias de documentos requeridos.
- Realizar cada una de estas tareas para cada distribuidor de los productos.

Como resultado, el proceso de solicitud de productos donados tomaba desde semanas hasta meses, tiempo durante el cual la empresa sin fines de lucro no tenía idea del estatus de su solicitud. Estas dificultades se complicaban por el hecho de que cada artículo era donado de forma separada y de que había muy pocas ofertas consolidadas de productos para los clientes de tecnología sin fines de lucro.

Esta situación les dio la idea a Ben-Horin y al director ejecutivo Phil Ferrante-Roseberry de crear una organización subsidiaria que generara ingresos para CompuMentor al proporcionar un canal de distribución para que los proveedores de tecnología donaran sus productos a empresas sin fines de lucro de manera sencilla y poco costosa, y al mismo tiempo brindarles un acceso fácil a un conjunto consolidado de productos relacionados y a servicios de apoyo adecuados. Esta nueva compañía con ingresos propios, lanzada en enero de 2002, fue nombrada DiscounTech.

Ben-Horin y Ferrante-Roseberry estaban complacidos con el progreso de DiscounTech, y ambiciosos de su futuro éxito financiero. Ellos habían insistido a Masisak y al consejo sobre la importancia de generar un nivel creciente y confiable de ingresos propios que permitieran la expansión de Compu-

Mentor, protegiéndola ante el riesgo de perder el apoyo de las fundaciones donantes.

EL MERCADO DE LAS EMPRESAS SIN FINES DE LUCRO

En todo el territorio de Estados Unidos había más de 1.6 millones de corporaciones sin fines de lucro, que en conjunto empleaban alrededor de 10.6 millones de empleados pagados. Estas empresas representaban el 6.7 por ciento del producto interno bruto, más que los bancos, la tecnología y el gobierno federal. Independent Sector estimó que cada año se formaban 82,000 nuevas entidades. Aunque el mercado de las empresas sin fines de lucro tenía un crecimiento anual mayor al 5 por ciento, más rápido que la tasa del 3.1 por ciento del producto interno bruto, representaba uno de los mercados de negocios marginados más grandes de Estados Unidos.

El mercado de las empresas sin fines de lucro podía segmentarse de acuerdo con el tamaño del presupuesto, el subsector y la geografía. Con base en datos de GuideStar, la base de datos nacional de las organizaciones sin fines de lucro, éstas podrían agruparse en tres segmentos dependiendo del tamaño de su presupuesto. Alrededor del 92 por ciento tenía un presupuesto anual menor a un millón de dólares, el 5.7 por ciento tenía un presupuesto de entre uno y cinco millones y sólo el 1.9 por ciento contaba con un presupuesto mayor a los 5 millones de dólares. Según una encuesta realizada a un millón de organizaciones sin fines de lucro, reconocidas por el servicio de recaudación de impuestos estadounidense, cuatro subsectores: servicios humanos, educación, público/social y de servicios de salud incluían al 41.3 por ciento de todas las compañías de este tipo. Por último, había dos formas de segmentación geográfica, por región y por tipo de ubicación, como urbana y rural. Los estados con el mayor número de empresas sin fines de lucro eran California, Texas Illinois, Michigan, Ohio, Pensilvania y Nueva York.

Las investigaciones sugerían que la mayor parte de estas organizaciones estaba dispuesta y preparada para adoptar tecnologías de información. Aproximadamente el 77 por ciento de las compañías en el campo de los servicios humanos ofrecía acceso a Internet a su personal y el 80 por ciento de sus ejecutivos consideraba la tecnología de información como una herramienta que ahorra tiempo e incrementa la producción. Sin embargo, estas organizaciones tenían limitaciones de fondos y de tiempo, y carecían de experiencia cuando se trataba de tomar decisiones relacionadas con la tecnología. Los factores que afectaban la magnitud y la selección de sus compras en este campo a menudo reflejaban el número de empleados dedicados a la tecnología, la naturaleza de la estructura tecnológica existente y la etapa de la organización en su ciclo de vida tecnológico.

Empresas sin fines de lucro en Estados Unidos

Puesto que los ingresos derivados de actividades programáticas pocas veces cubrían todos los costos de la operación de este tipo de organizaciones, las empresas sin fines de lucro se vieron obligadas a trabajar con fondos de donadores, incluyendo corporaciones, entidades gubernamentales, fundaciones o

EXHIBICIÓN 2 Sección 501(c) (3) del Código Fiscal (Internal Revenue Code)

Las corporaciones y cualquier fondo común, partida presupearia o fundación, organizadas y operadas exclusivamente con propósitos religiosos, de caridad, científicos, literarios, educativos, para probar la seguridad pública, para fomentar la competencia deportiva amateur nacional o internacional (pero únicamente si ninguna porción de sus actividades involucra la provisión de instalaciones o equipo deportivos) o para la prevención de la crueldad hacia los niños y los animales; en donde ninguna porción de sus ingresos netos fortalezca a ningún accionista privado o individual, ninguna porción importante de sus actividades tenga fines propagandísticos o de alguna otra forma intente afectar la legislación [con excepción de lo que se establece en la subsección (h)], y la cual no participe o intervenga en cualquier campaña política (incluyendo la publicación o distribución de declaraciones) a favor (o en contra) de cualquier candidato para un puesto público.

individuos. En los últimos años había crecido el interés entre las organizaciones sin fines de lucro, clasificadas como exentas de impuestos bajo la sección 501 (c) (3) del Código Fiscal (**exhibición 2**), por la creación de “empresas sin fines de lucro”, definidas como negocios subsidiarios con fines de lucro que servirían como fuentes adicionales de ingresos propios. Esta corriente de ingresos era especialmente atractiva porque podía utilizarse para subsidiar la misión social de la organización, sin las restricciones comúnmente vinculadas a las donaciones y subvenciones.

Había dos tipos generales de empresas: las comerciales y las semicomerciales. En ambos casos, las organizaciones debían pagar impuestos sobre los ingresos por proyectos no relacionados con la misión sin fines de lucro. Una *empresa comercial* se definía como aquella que podía sobrevivir únicamente con base en criterios de lucro, como un restaurante operado por un museo de arte. Aunque éste podía mejorar la experiencia del visitante, el restaurante no contribuía directamente a la misión institucional de exponer al público a las artes visuales. No obstante, sus ganancias netas podrían ser utilizadas para financiar las actividades del museo. Una *empresa semicomercial* podía tener ganancias, pero su existencia estaba justificada por su misión social fundamental sin fines de lucro. Por ejemplo, el teatro que decidía rentar su vestuario a otros teatros o escuelas se consideraría que cumplía su misión sin fines de lucro de compartir un teatro de calidad con la sociedad. Si las ganancias obtenidas por este proyecto eran insignificantes, el teatro podía argumentar al fisco que la tienda de renta sólo estaba para servir a su misión.

DISCOUNTECH

El modelo de distribución de donaciones de DiscounTech se basaba en un programa previo de distribución de software que CompuMentor había operado desde 1989. En esa época, el personal rentaba camiones, juntaba revisiones de software de periodistas y los distribuía a clientes sin fines de lucro durante sus encuentros de consultoría. En 1995 CompuMentor había formado sociedades provisionales de distribución de productos con Microsoft y Lotus. Este nuevo programa le permitió fortalecer las principales relaciones corporativas que posteriormente harían posible la empresa DiscounTech. Una

vez que los primeros proveedores establecieron acuerdos con DiscounTech, otros se mostraron más interesados.

Concepto de servicio

DiscounTech empleaba un servicio en línea que ofrecía a un precio muy bajo productos y servicios tecnológicos donados o con descuento (más soporte) a empresas sin fines de lucro en Estados Unidos. Además, operaba como un local centralizado donde las corporaciones podían donar productos y las empresas sin fines de lucro los solicitaban. Al alinear su distribución de productos y servicios para complementar la información proporcionada por TechSoup, DiscounTech y TechSoup en conjunto, las empresas sin fines de lucro podían obtener información general sobre tecnología, tomar buenas decisiones sobre la adquisición de hardware, software y servicios requeridos, obtener soporte y mantenerse actualizadas en los nuevos desarrollos. En su primer año de operación, el AF 2002, DiscounTech había ahorrado a sus clientes más de 20 millones de dólares con relación al precio al detalle de los mismos productos. El siguiente año, los ahorros alcanzaron los 120 millones.

Además del almacenamiento de ciertos productos, prácticamente no había costos por los bienes vendidos, pues DiscounTech no actuaba como revendedor. Los clientes sin fines de lucro ordenaban los productos en línea de la misma forma que lo harían en amazon.com u otros sitios web de comercio electrónico, con lo que se evitaban la necesidad de tratar con una red compleja de proveedores. DiscounTech generaba ingresos propios al cobrar a sus clientes una tarifa administrativa por cada artículo, que generalmente iba del 5 al 10 por ciento del precio al detalle. Los costos de operación se reducían al máximo al dirigir casi todo el marketing y las transacciones con los clientes hacia un punto de ventas en línea y al compartir los recursos de apoyo con CompuMentor.

De igual manera, un proveedor de hardware, software y servicios donados o con descuento podía acceder a un recurso central que operaba una plataforma para anunciar y promocionar los programas de los donadores para las empresas sin fines de lucro; proporcionaba la subcontratación sin costo de la donación, distribución y administración del producto de acuerdo con los lineamientos específicos del donador y com-

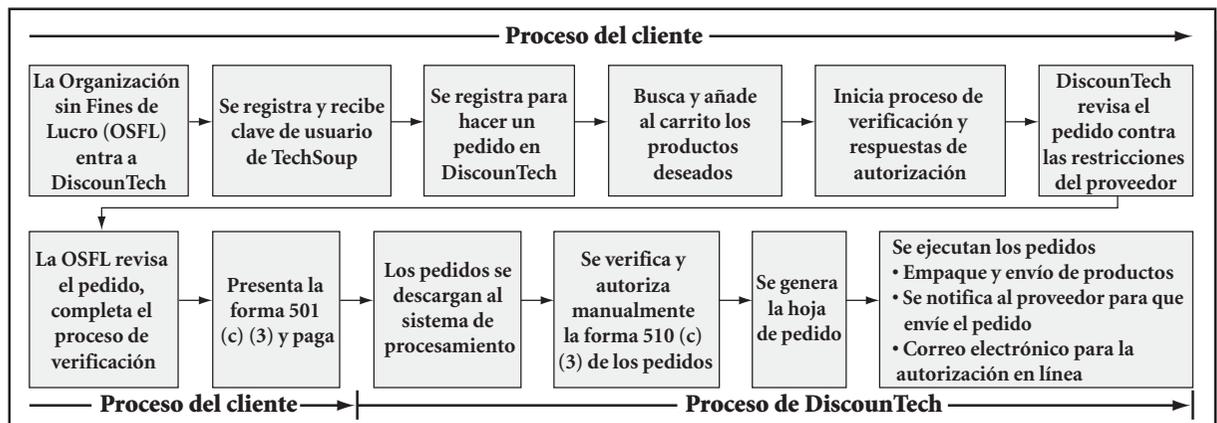
plementaba las donaciones con la información y los recursos que se ofrecían en TechSoup. Masisak explicó:

En la mayoría de las empresas donantes el trabajo filantrópico es administrado por un empleado de RH, de marketing o por departamentos corporativos de filantropía. En Microsoft, la oficina de asuntos comunitarios maneja el trabajo, y en Cisco lo hace la filantropía corporativa. En algunas otras empresas las personas tienen esta orientación, aunque no hay un grupo filantrópico dentro de la compañía. Se trata de una mentalidad diferente. Aquellas que tienen una orientación más filantrópica desean que el programa crezca, y como no quieren gastar mucho tiempo y dinero en él, nosotros los ayudamos. Esto no provoca un conflicto con los intereses del grupo de ventas y ahorra sus recursos para que se concentren en su propio negocio con fines de lucro. Nosotros trabajamos con cualquier tipo de empresa, siempre y cuando beneficie a nuestros clientes y donantes.

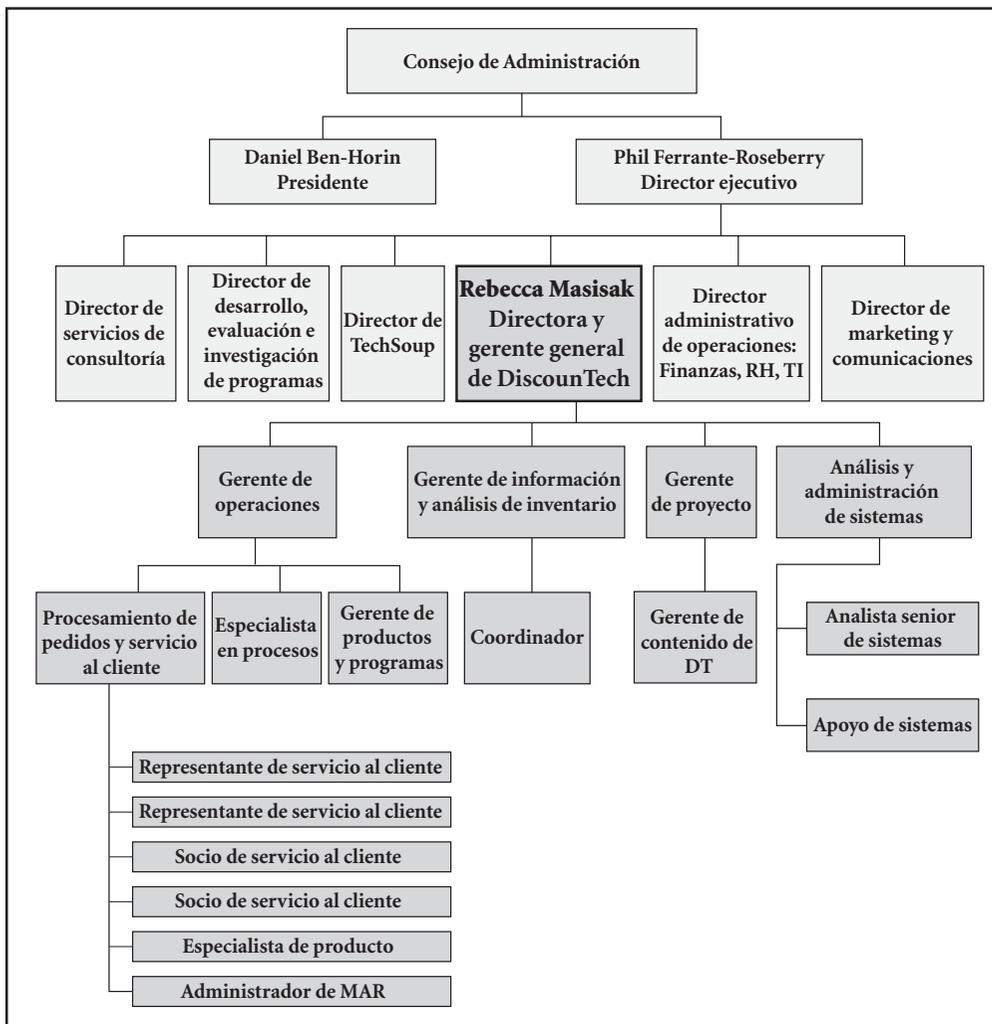
Operaciones

DiscounTech estaba ubicada en una bodega de 4,800 pies cuadrados en San Francisco, muy cerca de las oficinas de CompuMentor. Aproximadamente el 25 por ciento de este espacio estaba reservado para el almacenamiento seguro de los productos. La gerente general, Rebecca Masisak, que tenía un título de maestra de la Universidad de Columbia, había trabajado como vicepresidenta senior de estrategia y operaciones para el proveedor privado de servicios de Internet y de telecomunicaciones más grande de Estados Unidos. Masasik, que le rendía cuentas a Ferrante-Roseberry (exhibición 3), manejaba 17 empleados organizados en cuatro grupos: operaciones, administración de proyectos, inventario/informes y análisis, y administración y análisis de sistemas. El personal verificaba si el cliente potencial estaba exento de impuestos y si cumplía los requisitos específicos del proveedor; proporcionaba servicio al cliente, procesaba y llenaba los pedidos, administraba el inventario y trabajaba con los donantes para lanzar nuevos productos en el sitio.

Los clientes podían utilizar la página web de DiscounTech para pedir productos al igual que muchos otros sitios de comercio electrónico. El siguiente diagrama ilustra el proceso.



EXHIBICIÓN 3 Estructura de la organización de CompuMentor



Los procedimientos de entrega variaban de acuerdo con la naturaleza del producto y las preferencias del proveedor.

- **Productos descargables:** DiscounTech enviaba al cliente un correo electrónico con instrucciones para descargar el software y otro de validación al donador.
- **Productos almacenados por DiscounTech:** el personal recogía productos tales como software del área de almacenamiento, luego los empacaba y los enviaba a los clientes (exhibición 4).
- **Productos almacenados por los donadores:** algunas empresas donadoras almacenaban y enviaban directamente a los clientes artículos como computadoras restauradas y equipo para redes. El personal de DiscounTech verificaba los pedidos de los clientes y los enviaba al socio distribuidor en una hoja de cálculo, para su ejecución.

Las empresas sin fines de lucro podían ponerse en contacto con DiscounTech por teléfono o correo electrónico. Los representantes de servicio estaban preparados para responder sus preguntas y podían dirigirlos a recursos en línea, impresos o en otros medios para obtener mayor información sobre tecnología.

Cada día llegaban más de 80 correos electrónicos a la oficina y se esperaba que el número aumentara con el crecimiento del servicio. El personal podía preparar informes de ventas mensuales o trimestrales para cada distribuidor.

Productos y mercados

La gama de productos de DiscounTech incluía sistemas operativos, software para oficina, equipo para redes, herramientas para páginas de Internet, herramientas para medios y diseño, aplicaciones alojadas y de bases de datos, capacitación en línea, computadoras restauradas y hardware para procesar tarjetas de crédito. Las aplicaciones de software especializado abarcaban contabilidad, desarrollo y recaudación de fondos. Había planes de expansión en servicios como procesamiento de nóminas, comunicaciones de banda ancha y programas de capacitación, a los que se tendría acceso por medio de Internet a través de proveedores de servicios de aplicaciones (PSA). La mayoría de los productos eran nuevos y donados por empresas como Microsoft, Cisco Systems, Symantec e Intuit. Por lo general,

EXHIBICIÓN 4 Recolección de pedidos de productos almacenados en el área de almacenamiento seguro



DiscounTech cobraba entre el 5 y el 10 por ciento del precio al detalle y ofrecía los precios más bajos a las empresas sin fines de lucro. Sus productos con mayor venta eran Microsoft Office y herramientas del sistema operativo, programas antivirus de Symantec y programas para producción en Internet de Micromedia Studio.

Las ofertas generales de productos, como impresoras o sistemas operativos, estaban dirigidas a todo el mercado sin fines de lucro. Sin embargo, dentro de este mercado, segmentos específicos podían tener necesidades únicas de productos y se les contactaba a través de canales específicos. Se sabía que el tamaño del presupuesto se correlacionaba con el tipo de productos necesarios, y si era o no probable que hubiera una persona dedicada a tomar decisiones sobre tecnología. Por ejemplo, un gran presupuesto en una organización madura indicaba la necesidad de productos basados en servidores, así como redes más sofisticadas y soluciones con licencia.

Las empresas sin fines de lucro rurales y urbanas requerían de diferentes herramientas e infraestructura tecnológica, al igual que distintos tipos de apoyo y consejo. La falta de infraestructura en muchas áreas rurales requería de una conectividad inalámbrica. Algunos subsectores del mercado requerían productos y soluciones únicas. Por ejemplo, las clínicas de salud comunitarias compartían la necesidad de programas para registros médicos electrónicos que cumplieran con las normas de la Ley de Transferibilidad y Responsabilidad del Seguro Médico de 1996. En general, DiscounTech atendía empresas sin fines de lucro con presupuestos de operación menores a los dos millones de dólares, las cuales tenían un amplio rango de misiones sociales, carecían de un rubro contable para tecnología en sus presupuestos y no contaban con personal propio de TI. Masisak observó que “a menudo tienen 10 empleados o menos, y en la mayoría de ellas nadie sabe sobre tecnología”.

Según GuideStar, sólo el 1 por ciento de las organizaciones exentas de impuestos registraba una posición de alta tecnología en la forma 990 del IRS. Ante la falta de un especialista, las decisiones sobre el uso de tecnología eran tomadas por “técnicos accidentales” o por el equipo de la alta gerencia, casi siempre el director ejecutivo. Dirigirse a las personas de cada categoría exigía distintas modalidades y canales de comunicación. Los “técnicos accidentales” (miembros del personal o voluntarios que tenían algunos conocimientos sobre computadoras y que apoyaban la infraestructura tecnológica de una organización, además de sus tareas asignadas) eran considerados especialmente importantes para la toma de decisiones.

Adquisición de clientes

A finales del año fiscal 2003, DiscounTech tenía 11,989 clientes activos, de los cuales el 70 por ciento estaban clasificados como *nuevos* (se habían adquirido durante ese año) y el 30 por ciento como *existentes* (adquiridos con anterioridad). Los costos anuales asociados con la retención de los clientes existentes eran de \$4 por cada uno.

Los clientes nuevos se dividían a su vez de acuerdo con el método de adquisición. Los clientes *nuevos/de pago* eran aquellos atraídos hacia DiscounTech a través de canales pagados de gran alcance; a finales del AF 2003, representaban el 42 por ciento de los clientes activos, y tenían un costo promedio de adquisición de \$28 cada uno. Como reflejo de los crecientes gastos publicitarios, Masisak pronosticó que este costo alcanzaría los \$35 en el AF 2004. Los clientes *nuevos/de referencia*, que representaban el 28 por ciento de la base de clientes, se adquirían por medio de programas de referencia, como mensajes adicionales en correos electrónicos y boletines informativos, que animaban a los destinatarios a recomendar DiscounTech, con un costo promedio de sólo \$3 cada uno.

La fuente más común de difusión de DiscounTech era la comunicación de boca en boca por parte de amigos y colegas (26%) y el sitio web de CompuMentor (26%). Otro 14 por ciento de los usuarios conocían DiscounTech por medio de TechSoup, cuyos canales de comunicación incluían el propio sitio web, un boletín informativo por correo electrónico, correos electrónicos con anuncios de productos especiales y otros dirigidos a los clientes que habían manifestado interés en nuevas ofertas de productos en el pasado. Por desgracia, la falta de sistemas de información de marketing limitaba su posibilidad de explotar todo el potencial de las referencias y las promociones. En octubre de 2003 se había iniciado un importante proyecto de sistemas para desarrollar un nuevo procedimiento para administrar la relación con los clientes, pero estaba operando con un gran atraso.

La publicidad fue la principal estrategia promocional utilizada en el AF 2004, con gastos calculados de \$258,794, un 31 por ciento más que el año anterior. La meta consistía en atraer al sitio web de DiscounTech cierto número de visitantes nuevos cada mes, y luego convertir una proporción de ellos en clientes redituables. Para lograr que un posible comprador visitara el sitio, DiscounTech se dirigía a los prospectos a través de publicidad en línea, anuncios donados y pagados en Google por palabra clave, sitios web de socios, eventos y comunicación de boca en boca. En el caso de la publicidad en

línea, el objetivo era lograr que el prospecto hiciera clic en un pequeño anuncio que mostraba el sitio web de otra organización. La tasa promedio de clics de DiscounTech por este medio era del 0.6 por ciento, comparada con el promedio de la industria del 0.3 por ciento. (Para encontrar un glosario de la terminología utilizada en la publicidad en línea vea el **Apéndice A**).

El siguiente paso era convertir al visitante en cliente haciendo un pedido. Al carecer de las herramientas de registro para realizar un seguimiento de visitantes específicos, clasificarlos como visitantes nuevos, visitantes repetidos o clientes existentes y ver las acciones que tomaban, DiscounTech estaba limitado a calcular una tasa de conversión promedio de todos los tipos de visitantes. Esto se basaba en el sencillo recurso de dividir el número de pedidos durante un periodo específico entre el número de visitantes durante el mismo tiempo. En el año fiscal 2002 la tasa de conversión era de sólo el 1.6 por ciento, pero en el año fiscal 2003 alcanzó el 3.3 por ciento y la meta de Masisak era lograr una tasa del 5 por ciento en el año fiscal 2004 y del 7 por ciento durante el año fiscal 2005.

La comunicación con los posibles clientes era complicada debido a la naturaleza sumamente fragmentada del mercado sin fines de lucro. Con pocos canales disponibles, DiscounTech se había visto forzado a utilizar canales dirigidos a una amplia muestra de organizaciones sin fines de lucro (en conjunto se describen como "medios orientados hacia las empresas sin fines de lucro"). Con base en una campaña inicial donada de anuncios *banner* en el año fiscal 2002, la publicidad en línea de DiscounTech continuó apareciendo principalmente en medios como las páginas web de *Nonprofit Times*, *Chronicle of Philanthropy*, *Philanthropy Journal* y *Charity Channel*. Algunos de los elementos creativos fueron anuncios *banner*, boletines informativos electrónicos y correos electrónicos directos.

Una vez que se saturaron esos vehículos, DiscounTech se expandió hacia medios en línea dirigidos al público en general, tratando de llegar al personal de las empresas sin fines de lucro que toma las decisiones o a individuos influyentes con estilos de vida y aspectos psicográficos (opiniones y valores) especifi-

cos. Éstos incluían algunos medios enfocados en la tecnología (por ejemplo, CNET, *Information Week*), diarios en línea que destacaban temas como educación y política y otros que se concentraban en el cambio social, como *Mother Jones* y la sección ambiental de About.com. También se habían colocado anuncios *banner* en los sitios web de medios noticiosos generales como *The New York Times*, *Los Angeles Times* y *Washington Post*.

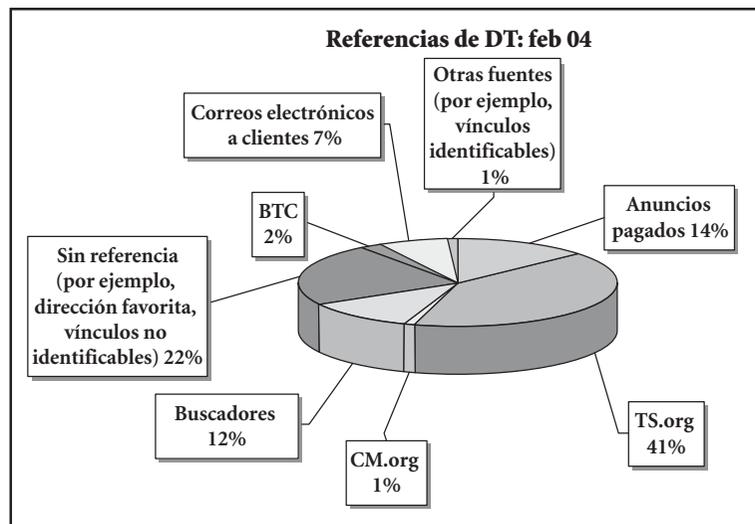
Los anuncios *banner* eran necesariamente sencillos. Uno de ellos promovía "El software que usted conoce, donado sólo a las empresas sin fines de lucro", presentaba de manera intermitente el nombre de Microsoft y otras marcas reconocidas y añadía: "Obtégalo en DiscounTech.com". Otro mostraba un signo de dólar que se convertía en el mensaje: "Estire su presupuesto. Software y más. Donado y con descuentos sólo para las empresas sin fines de lucro. Disponible en DiscounTech.org. Hecho posible gracias a generosos donativos corporativos".

La publicidad pagada también se utilizó para atraer clientes al sitio de DiscounTech, la cual representó el 14 por ciento de las 69,659 visitas registradas en febrero de 2004 (**exhibición 5**). TechSoup.org, con su gran comunidad en línea, fue la mayor fuente individual de visitas durante ese mes (41%), otro 2 por ciento se debió a su boletín informativo semanal, *By the Cup* ("BTC") y el 1 por ciento a Compumentor.org ("CM.org"). Otras fuentes eran las salas de chat en línea, como Connections for Tomorrow y WIN-TAP, sitios que ayudaban a que pequeñas empresas sin fines de lucro compartieran información sobre subvenciones, ofertas de productos y artículos nuevos. Sin embargo, no se pudo identificar una fuente específica para el 22 por ciento de las visitas.

Relaciones con proveedores

Para establecer una relación con un nuevo donador o vendedor con descuento, el personal de DiscounTech analizaba la información de mercado, obtenía retroalimentación experta interna, creaba proyecciones financieras, y exploraba cuidadosamente la forma en que la donación cubriría las metas del programa. Antes de aceptar un producto específico, los miembros

EXHIBICIÓN 5 Fuentes de referencia de DiscounTech, AF 2004



del personal evaluaban factores tales como la importancia del hardware o del software para el sector sin fines de lucro, el número y la descripción de los artículos donados, los lineamientos y términos específicos concernientes a la donación, así como la capacidad de DiscounTech para proporcionar apoyo y guía para su implementación.

“El inicio del trabajo con los proveedores realmente comienza estableciendo relaciones con ellos”, comentó Masisak y agregó:

No todos los proveedores son iguales. Algunos son muy filantrópicos, mientras que otros están muy interesados en los beneficios de marketing, y consideran a DiscounTech como un canal de marketing hacia las empresas sin fines de lucro. Nosotros trabajamos con cualquier proveedor, siempre y cuando sea benéfico para las compañías que atendemos. Uno no puede asumir que los que son más filantrópicos son parecidos; necesitamos trabajar con las necesidades e intereses únicos de cada compañía.

Si ambas partes estaban de acuerdo, DiscounTech creaba un memorando de compromiso para definir la oferta y la relación. Por lo general era el donador quien determinaba los lineamientos, incluyendo el derecho a reducir o incluso retirar las donaciones dependiendo de su situación financiera. Cada donador especificaba los tipos de empresas sin fines de lucro que podían adquirir sus productos, así como el número de productos que podían obtener durante un periodo dado. Por ejemplo, el nuevo programa de Microsoft permitía que una empresa sin fines de lucro, que no fuera una organización religiosa, pidiera uno de hasta seis productos diferentes y hasta 50 licencias por producto, durante un periodo de dos años. El sitio web de DiscounTech registraba esas reglas para que fuera posible revisar el historial de pedidos y el estatus de una organización en línea y determinar si había sido autorizada en el pasado y si podía hacer el pedido en ese momento.

Luego, DiscounTech creaba un contenido de productos para su sitio web, establecía procesos para la autorización y entrega de pedidos y capacitaba a su personal en el nuevo proceso y respecto al nuevo producto. El departamento de comunicaciones de marketing decidía cuándo y cómo se anunciaría el artículo a los clientes. El personal pronosticaba los volúmenes de venta y los niveles iniciales de inventario en el caso de productos almacenados. El paso final consistía en establecer las tarifas administrativas.

La mayoría de los donadores tenían ciclos regulares de donación, pero en ocasiones las entregas se retrasaban cuando daban prioridad a los pedidos que generaban ganancias. En algunos casos, un donador suministraba productos a través de canales poco comunes, como un grupo de productos restaurados o un departamento corporativo de filantropía. Estas prácticas también podían provocar retrasos y complicar la posibilidad de que DiscounTech manejara tiempos de espera y de disponibilidad. Sin embargo, en general, los donadores hacían su mejor esfuerzo por mantener un suministro estable.

Muchos donadores expandían sus programas con el paso del tiempo. Según Masisak:

Una vez que contamos con una donación “inicial” por parte de la mayoría de nuestros socios, ellos disfrutaban su experiencia en el programa. También han estado dispuestos a escuchar la retroalimentación sobre las necesidades de los clientes y a menudo amplían su línea de productos, disminuyen los requisitos de las empresas

que pueden aceptar o nos permiten agilizar nuestro proceso para evaluar a las organizaciones y cumplir con las solicitudes de donaciones.

Por ejemplo, el grupo Community Affairs de Microsoft había trabajado con CompuMentor durante varios años e incrementó las donaciones de manera importante. Mientras que otros proveedores podían ofrecer productos Microsoft con un descuento del 80 al 90 por ciento a través del MS Charity Program, DiscounTech era el único distribuidor autorizado para la donación de mercancías Microsoft en Estados Unidos. Microsoft pronosticó que el valor anual al detalle de productos distribuidos a través de DiscounTech aumentaría de 35 millones de dólares en el año fiscal 2002, a aproximadamente 125 millones en 2004. Aunque las donaciones de Microsoft eran la principal fuente de pedidos y ganancias de DiscounTech, el crecimiento de las ofertas de otros proveedores significaba que la proporción del total derivado de los productos Microsoft caería de más de 90 por ciento en el año fiscal 2002 a poco menos del 70 por ciento en el año fiscal 2004.

Muchos proveedores le habían informado al personal de DiscounTech cuánto apreciaban los ahorros en tiempo y dinero por el uso de sus servicios y también habían expresado su apoyo a los beneficios sociales alcanzados. Sin embargo, los miembros del personal reportaron que a algunos donadores no les gustaba el nombre de DiscounTech, porque era demasiado comercial y no representaba sus intenciones filantrópicas. En particular, parecían sentirse frustrados por el hecho de que sus mayores contribuciones (productos donados sin costo) fueran presentadas junto a otras que sólo tenían descuentos. Masisak se preguntaba si el nombre también podría provocar que las empresas sin fines de lucro supusieran que los productos no eran de la misma calidad que los que se vendían a través de los canales habituales. Esto provocó un debate interno sobre si se debía cambiar la marca de la organización.

Estrategia de fijación de precios

Masisak observó que era importante que las empresas sin fines de lucro pagaran algo por los productos donados que obtenían de DiscounTech.

No queremos que las compañías sin fines de lucro pidan cosas sólo porque son gratuitas o muy baratas. Además, deseamos que el impacto de las donaciones que DiscounTech recibe se distribuya de la manera más extensa posible. Nuestra meta siempre será proporcionar tecnología con los conocimientos, capacitación y guía para utilizarla de la forma correcta. Lograr que las empresas sin fines de lucro tomen la tecnología en serio a través de un pequeño compromiso económico forma parte de ese proceso. La retroalimentación muestra que este aspecto financiero no sólo motiva a los beneficiarios a utilizar el producto donado, sino que también les brinda una comprensión muy real y tangible del valor que tiene para su organización.

En consecuencia, DiscounTech estableció tarifas administrativas para cada producto nuevo, con respecto a los costos de la implementación y operación del programa. Los costos operacionales incluían la creación de contenidos para el sitio web, la programación para el procesamiento de los pedidos, la publicidad y el almacenamiento. Las tarifas para productos donados iban del 3 al 35 por ciento del precio al detalle, pero

en pocas ocasiones excedía los \$200. Los productos con descuento representaban sólo un porcentaje muy pequeño de todos los artículos, y generalmente se vendían a un 5 por ciento menos de lo que una empresa sin fines de lucro pagaría si los solicitara directamente al proveedor.

Competencia

Había muchas otras fuentes que ofrecían a las empresas sin fines de lucro productos de tecnología gratuitos o con descuento:

- *Gifts in Kind International* (GIKI), una empresa sin fines de lucro, ofrecía artículos donados o con descuento a empresas sin fines de lucro, incluyendo artículos para oficina, para construcción, para educación y recreación, así como productos de consumo. Esta compañía atendía a diez países y era reconocida. Sus ofertas de tecnología abarcaban hardware de 3Com, Nortel, PowerQuest y computadoras portátiles IBM usadas. GIKI no proporcionaba ayuda técnica y los usuarios tenían que pagar una tarifa de registro de \$250 para tener acceso a la mayoría de sus ofertas. Su tarifa de administración más baja era de \$15.
- *Consistent Computer Bargains* (CCB) era un revendedor con fines de lucro que ofrecía productos a precios de caridad. Su división CCBNonprofits atendía exclusivamente a empresas sin fines de lucro y ofrecía software y hardware, aunque se concentraba en productos de software, de los cuales obtenía un margen mucho más alto. En esa época proporcionaba software de Microsoft como vendedor de caridad, Macromedia (sólo precios académicos), Corel, MacAfee, Computer Associates, Cisco y algunas empresas más pequeñas a través de su canal de reventa. Los descuentos en hardware eran más bajos que los de sus competidores, ya que CCB era distribuidor de Compaq, Gateway y Acer. Esta empresa cobraba una tarifa de \$5 por gastos de gestión en todas las compras menores de \$500, más \$4.95 para todos los pedidos de licencia. Los descuentos iban del 5 al 20 por ciento del precio al detalle.

- *TechMarketplace* era un proyecto de TechFoundation. Este servicio con fines de lucro proporcionaba ofertas muy especializadas de productos con descuento y donados específicamente a empresas sin fines de lucro. Sus ofertas incluían WebEvent, WebEx, Mission Maestro y Awards, entre otras. Esta compañía había anunciado que pronto contaría con una plataforma de pedidos en línea, pero aún no estaba en funcionamiento. El tamaño de los descuentos dependía del contrato con el distribuidor.
- *Charity Licensing Resellers* era un grupo de agentes en línea sin fines de lucro que ofrecía productos de tecnología con descuentos especiales para las empresas sin fines de lucro. Los “precios de caridad” eran más elevados que los costos de los productos donados. Microsoft y Symantec tenían los programas más publicitados y permitían que las empresas sin fines de lucro autorizadas recibieran software con descuentos del 80 al 90 por ciento del precio al detalle. Había reglas específicas con respecto a la forma de adquisición de este software, así como normas estrictas para que los productos recibidos de esta manera no pudieran revenderse ni ser utilizados por compañías con fines de lucro.
- *Otros vendedores comerciales* de productos tecnológicos incluían a Office Depot, CompUSA o tiendas locales de cómputo. Estas últimas podían proporcionar descuentos, pero la cantidad estaba limitada por los precios al mayoreo que pagaban por cada producto. Los costos se relacionaban con el programa de fijación de precios del distribuidor. El vendedor no proporcionaba descuentos adicionales.
- *Dell, HP y otros fabricantes*: estas empresas proveían de computadoras personales, impresoras y otros tipos de hardware a través de programas de descuento a empresas sin fines de lucro. Por lo general, el hardware venía acompañado de un sistema operativo y de software para la administración de oficinas. Estas compañías daban cada vez más importancia al mercado de las grandes empresas sin fines de lucro.

DiscounTech proporcionaba una gama más amplia de productos que las organizaciones de la competencia (**exhibición 6**).

EXHIBICIÓN 6 Comparación de las ofertas de los proveedores

DISCOUNTECH	GIKI	TECHMARKETPLACE	CONSISTENT COMPUTER BARGAINS
Akiva	Citrix	Altrue	Acer
B2P	Dell impresoras recicladas	Broadleaf Services	Adobe
BAVC	IBM	CDW	Corel
BEA	Microsoft	Dell	Dell
Cisco	Office Depot	Easeweb	Gateway
ClickTime		Everon IT	HP
eTapestry		Intranet	IBM
GrantStation		Kaseya	Lexmark
Groundspring		Microsoft (Caridad)	McAfee
Intuit		PC Connection	Microsoft (Charity)
Lotus		Qurb	Symantec
Macromedia		Telosa	Toshiba
Mailshell			Xerox
Microsoft			
Ontero			
PayCycle			
Symantec			
Telosa			
Ulead			
VeriFone/NPC			
WebGecko			

Algunos competidores habían tratado de posicionarse como el punto central de pedidos de software con descuento, un modelo de negocios que había sido probado recientemente por 501click, que era un negocio con fines de lucro. Sin embargo, 501click había descubierto que basarse únicamente en mercancía con descuentos era insuficiente para atraer a las empresas sin fines de lucro a su sitio web y posteriormente se vio obligada a salir del mercado. Las compañías sobrevivientes combinaban una amplia gama de opciones a precios bajos o donaciones y descuentos con recursos adicionales.

PLANES FUTUROS PARA EL AF 2005

DiscounTech había proyectado un ingreso neto de \$571,762 para el año fiscal que terminaba el 30 de junio de 2004 (**exhibición 7**). Con excepción de algunas pequeñas subvenciones de fundaciones, las cuales generalmente estaban vinculadas a proyectos específicos, como la mejora de sistemas de respaldo para incorporar los requisitos de un nuevo donador, casi todas las ganancias de DiscounTech, de 6.12 millones de dólares, proyectadas para el año fiscal 2004, eran ingresos propios derivados de tarifas administrativas pagadas por clientes sin fines de lucro. Aproximadamente el 1 por ciento de estas ganancias se compartirían con ciertos socios de descuento cuyos productos se habían vendido a través del propio almacén de DiscounTech, mientras que 42 por ciento se compartiría con CompuMentor

para cubrir los costos asociados con los servicios de consultoría, el apoyo de TechSoup y programas incipientes. El balance de 3.66 millones de dólares representaba el ingreso bruto, antes de gastos, de 3.09 millones, que incluían publicidad y salarios.

Ahora que DiscounTech estaba bien establecida y era redituable, Masisak buscaba mantener una imagen y un nivel de servicios apropiado para los donadores y los clientes, así como reforzar las relaciones de los clientes con CompuMentor y TechSoup. Con la aprobación del consejo, se establecieron metas ambiciosas. Masisak y su equipo esperaban generar un ingreso neto de más de 1.9 millones en el año fiscal 2005. Para alcanzar esta meta sería necesario atraer un número importante de clientes nuevos, además de retener a los ya existentes. Por otro lado, le preocupaba si la meta de tratar de incrementar los niveles promedio de gastos de los clientes era realista.

Masisak estaba decidiendo el papel que las comunicaciones de marketing pagadas debían jugar en la estrategia futura y la manera de presupuestar con mayor eficacia la publicidad y los gastos de comunicaciones asociados. ¿Tendría caso utilizar medios fuera de línea, especialmente impresos? En caso afirmativo, ¿a qué tipos de empresas sin fines de lucro deberían dirigirse y de qué manera se podrían diferenciar esos mensajes de los anuncios *banner* y de los boletines electrónicos informativos que DiscounTech había enfatizado hasta esa fecha?

Como base para esas decisiones, ella planeó realizar un análisis profundo de la experiencia reciente con diferentes canales (**exhibición 8**) y reexaminar los hallazgos de una encuesta en línea con los clientes de DiscounTech, que había sido

EXHIBICIÓN 7 Declaración de actividades proforma, AF 2002 al AF 2005

	AF 2002 ¹ REAL		AF 2003 REAL		AF 2004 PRONÓSTICO		AF 2005 PRONÓSTICO	
Ingresos								
Ganancias por contribución								
Contribuciones de fundaciones	—		60,000		70,000		80,000	
Total	—		60,000	1%	70,000	1%	80,000	1%
Ingresos propios								
Distribución de productos	1,251,315		4,006,575		6,053,531		8,252,882	
Total de ingresos propios	1,251,315		4,006,575	99%	6,053,531	99%	8,252,882	99%
Ingresos totales	1,251,315	100%	4,066,575	100%	6,123,531	100%	8,332,882	100%
Reparto de ingresos								
Socios								
Programas de CompuMentor	—		51,663	1%	67,123	1%	85,000	1%
Programas de consultoría								
Servicios de consultoría	355,818		764,801		1,118,078		1,278,039	
Programas incipientes	250,526		127,962		163,854		187,262	
TechSoup	610,946		801,108		1,116,152		1,267,031	
Total de programas de CompuMentor	1,217,290	97%	1,693,871	42%	2,398,084	39%	2,732,332	33%
Total de reparto de ingresos	1,217,290	97%	1,745,534	43%	2,465,207	40%	2,817,332	34%
Ingresos brutos								
	34,025	3%	2,321,041	57%	3,658,324	60%	5,515,550	66%
Gastos								
Publicidad								
Salarios	482	0%	196,931	5%	258,794	4%	237,686	3%
Otros gastos	224,666	18%	1,460,365	36%	1,819,710	30%	2,246,941	27%
Total de gastos	122,151	10%	1,291,428	32%	1,525,646	25%	1,569,964	19%
Total de gastos	346,335	27.7%	2,554,862	62.8%	3,086,562	50.4%	3,579,219	43.0%
Ingresos netos								
	(312,310)	-25.0%	(233,821)	-5.7%	571,762	9.3%	1,936,331	23.2%
Inversión de capital								
	—		15,000		22,587		30,737	
	(312,310)		(248,822)		549,174		1,905,595	

Incremento neto de las reservas de CompuMentor

El año fiscal va del 1 de julio al 30 de junio

EXHIBICIÓN 8 Resumen de resultados representativos de la publicidad mensual, AF 2004

CANAL	TIPO DE ANUNCIO	A QUIÉN VA DIRIGIDO	IMP	VISITAS	CTR	COSTO
Assoc. of Fundraising Professionals	Informes electrónicos	orientado a ESFL*	26,000	86	0.33%	\$750.00
Assoc. of Fundraising Professionals	<i>banner</i>	orientado a ESFL	300,000	68	0.02%	\$1,167.00
Charity Channel	Informes electrónicos	orientado a ESFL	22,000	29	0.13%	\$217.00
Chronicle of Philanthropy	Informes electrónicos	orientado a ESFL	20,000	96	0.48%	\$960.00
Chronicle of Philanthropy	<i>banner</i>	orientado a ESFL	11,323	52	0.46%	\$900.00
The Foundation Center	Informes electrónicos	orientado a ESFL	52,800	358	0.68%	\$418.00
The Foundation Center	Informes electrónicos	orientado a ESFL-regional (DC, NY)	32,000	200	0.63%	\$315.00
Los Angeles Times	<i>banner</i>	general-noticias	1,095,481	1,002	0.09%	\$4,733.00
Mother Jones	Informes electrónicos	general-temas sociales	30,000	161	0.54%	\$1,125.00
Mother Jones	<i>banner</i>	general-temas sociales	80,194	439	0.55%	\$1,604.00
The Nation	Informes electrónicos	general-política	220,000	212	0.10%	\$1,000.00
The Nation	<i>banner</i>	general-política	814,022	1,575	0.19%	\$2,333.00
Nat. Center for Family Philanthropy	Informes electrónicos	orientado a ESFL	7,000	51	0.73%	\$500.00
The New Republic	Informes electrónicos	general-temas sociales	20,000	100	0.50%	\$1,000.00
Nonprofit Times	Informes electrónicos	orientado a ESFL	14,900	8	0.05%	\$975.00
New York Times	Informes electrónicos	general-noticias	400,000	983	0.25%	\$2,900.00
New York Times	<i>banner</i>	general-noticias	191,553	2,073	1.08%	\$2,492.00
Philanthropy Journal	<i>banner</i>	orientado a ESFL	33,434	5	0.01%	\$475.00
PNN	Informes electrónicos	orientado a ESFL	10,000	14	0.14%	\$240.00
Sprinks	Palabras clave, pago por clic	general-palabras clave	n/a	4,398	n/a	\$1,724.00
Washington Post	<i>banner</i>	general-noticias	453,459	400	0.09%	\$8,180.00
<i>Anuncios lanzados previamente</i>				598		
TOTALES			3,834,166	12,908	0.34%	\$34,008.00

Clave

Imp = Impresiones

CTR = Tasa promedio de clics

* Empresas sin fines de lucro

realizada 18 meses antes (los principales hallazgos se muestran en el **Apéndice B**).

Aun cuando el Consejo de CompuMentor y el equipo administrativo habían recibido con beneplácito la idea de in-

crementar las contribuciones económicas de DiscounTech, algunos se preguntaban cómo afectaría la expansión continua de este distribuidor con ingresos propios a la cultura y a las prioridades de la organización sin fines de lucro principal.

Glosario de términos comunes de la publicidad en línea

Promedio de clics El promedio de clics (PC) se genera cuando un usuario hace clic en un anuncio en línea, con el fin de visitar el sitio web del anunciante.

Tasa promedio de clics La tasa de respuesta de un anuncio en línea, que generalmente se expresa como un porcentaje y se calcula al dividir el número de clics que recibe el anuncio entre el número de impresiones, y multiplicando este resultado por 100 para obtener un porcentaje. Ejemplo: $20 \text{ clics} / 1,000 \text{ impresiones} = 0.02 \times 100$, **CTR** = 2 por ciento.

Costo por impresión Porcentaje de impresiones con respecto al gasto total en un anuncio dado. Se abrevia **CPI**.

Costo por clic Porcentaje de clics realizados con respecto al gasto total en un anuncio dado. Se abrevia **CPC**.

Tasa de conversión Porcentaje de visitantes de Internet que completan una acción deseada (por ejemplo, que se registran y se convierten en clientes rentables) con respecto al número total de clics. Se abrevia **CV**.

Impresiones El número de veces que se ve un anuncio.

Vista de página El número de veces que se solicita una página web.

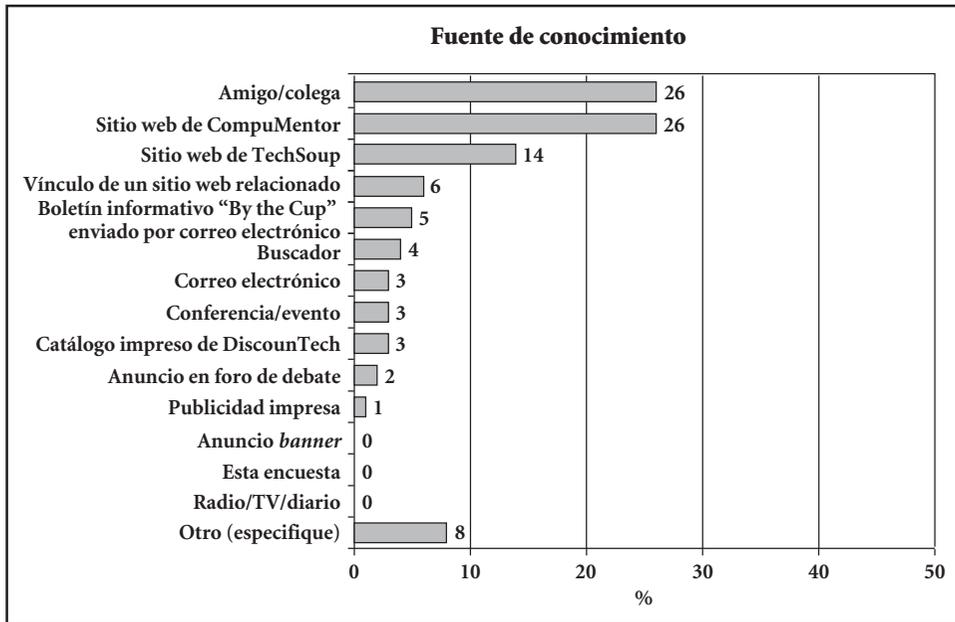
Visita Una visita se refiere al usuario que entra a alguna página de un sitio web por primera vez en un día (o algún otro periodo especificado). El número de visitas es aproximadamente equivalente al número de personas diferentes que visitan un sitio. Este término es ambiguo porque podría significar una sesión de un usuario o un visitante único ese día.

Visitante único Un visitante único es alguien con una dirección única que entra a un sitio web por primera vez en un día (o algún otro periodo especificado). Así pues, un visitante que vuelve a entrar el mismo día no se cuenta dos veces. Un conteo de visitantes únicos indica la cantidad de personas diferentes que constituyen su público durante el periodo.

Apéndice B

Hallazgos de la encuesta en línea realizada a los usuarios de DiscounTech Septiembre 2002*

Figura A Fuentes por las que las empresas conocen a DiscounTech



*Nota: se contactó a un total de 4,569 usuarios registrados y respondieron 831. De éstos, el 88 por ciento eran compradores, mientras que el 12 por ciento estaban registrados, pero aún no habían hecho una compra.

Figura B Acuerdo con el usuario sobre el servicio de DiscounTech

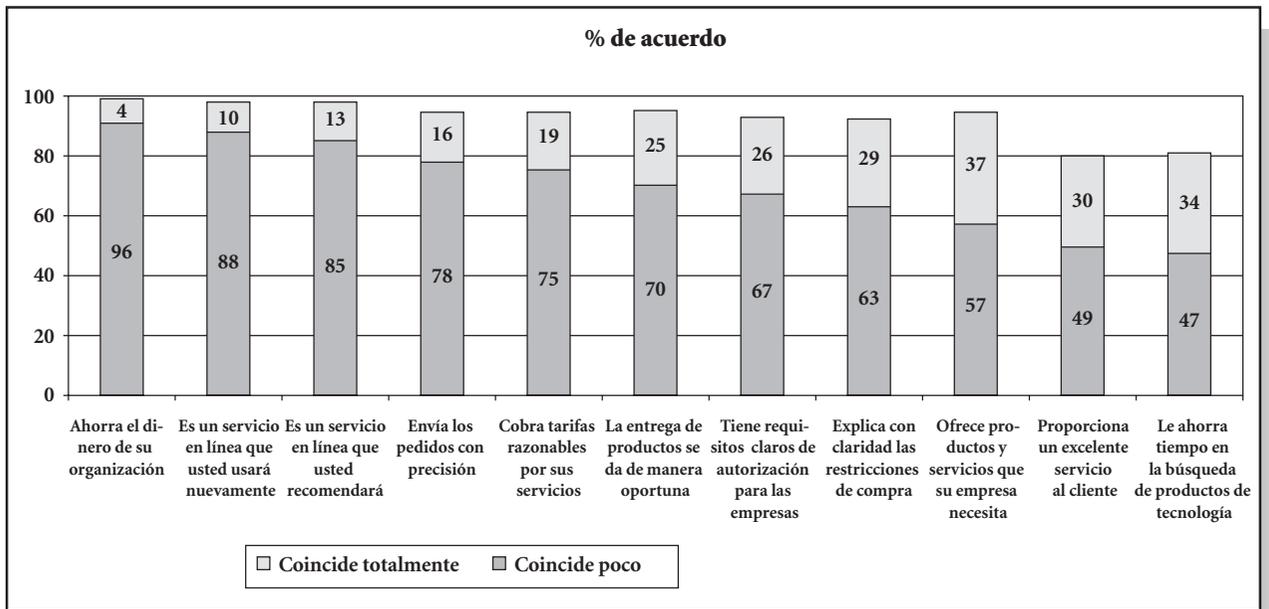


Figura C Métodos para informarse sobre nuevos productos

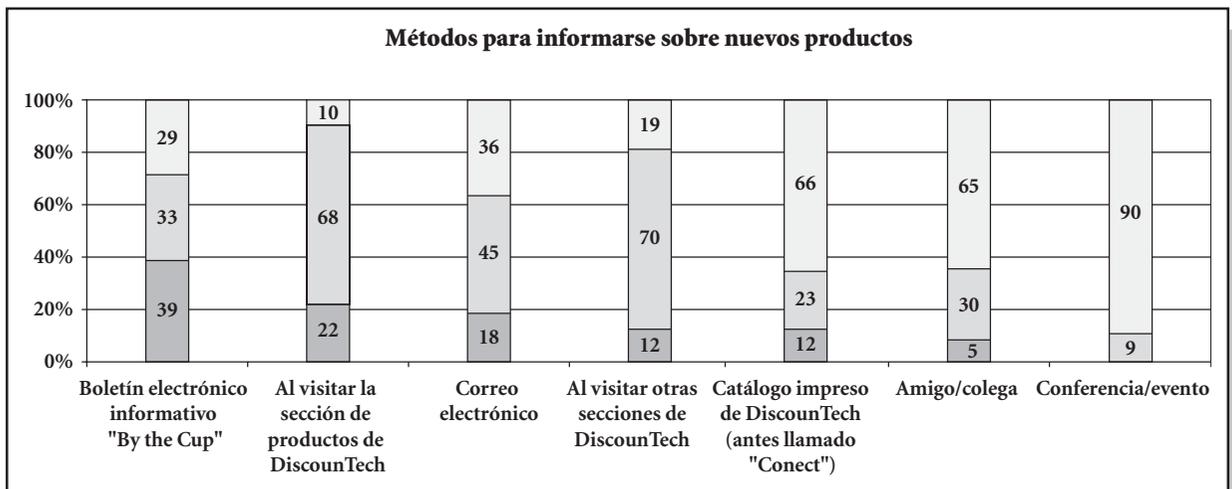


Figura D Importancia de las características de DiscounTech

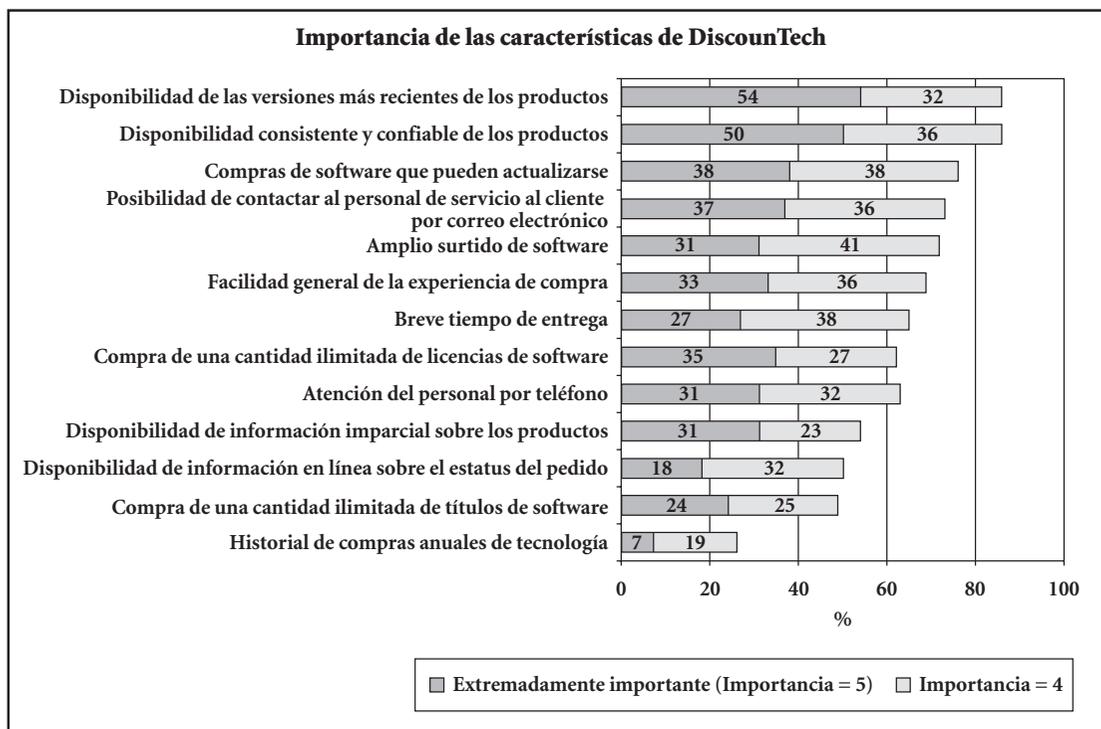


Figura E Fuentes de tecnología

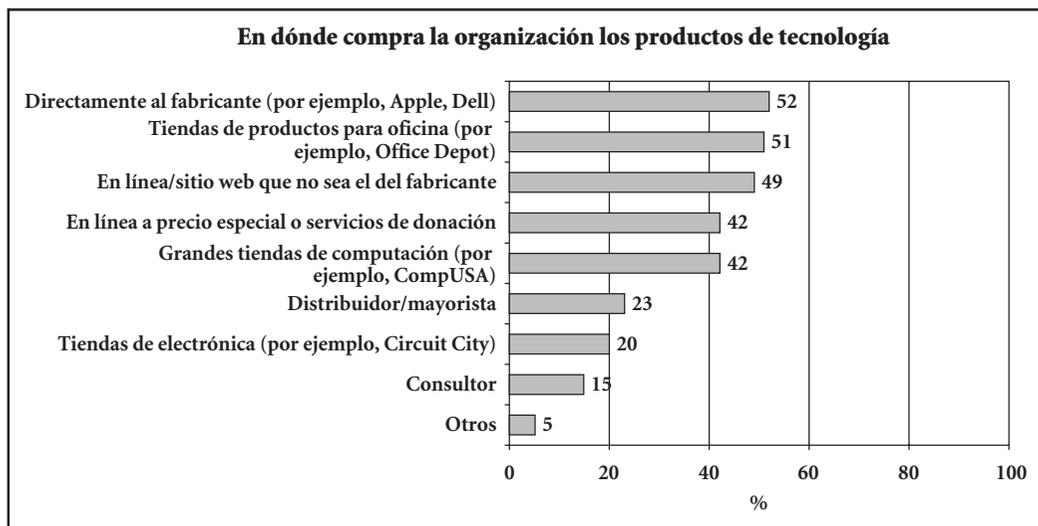


Figura F Productos que los clientes comprarían si se ofrecieran en DiscounTech

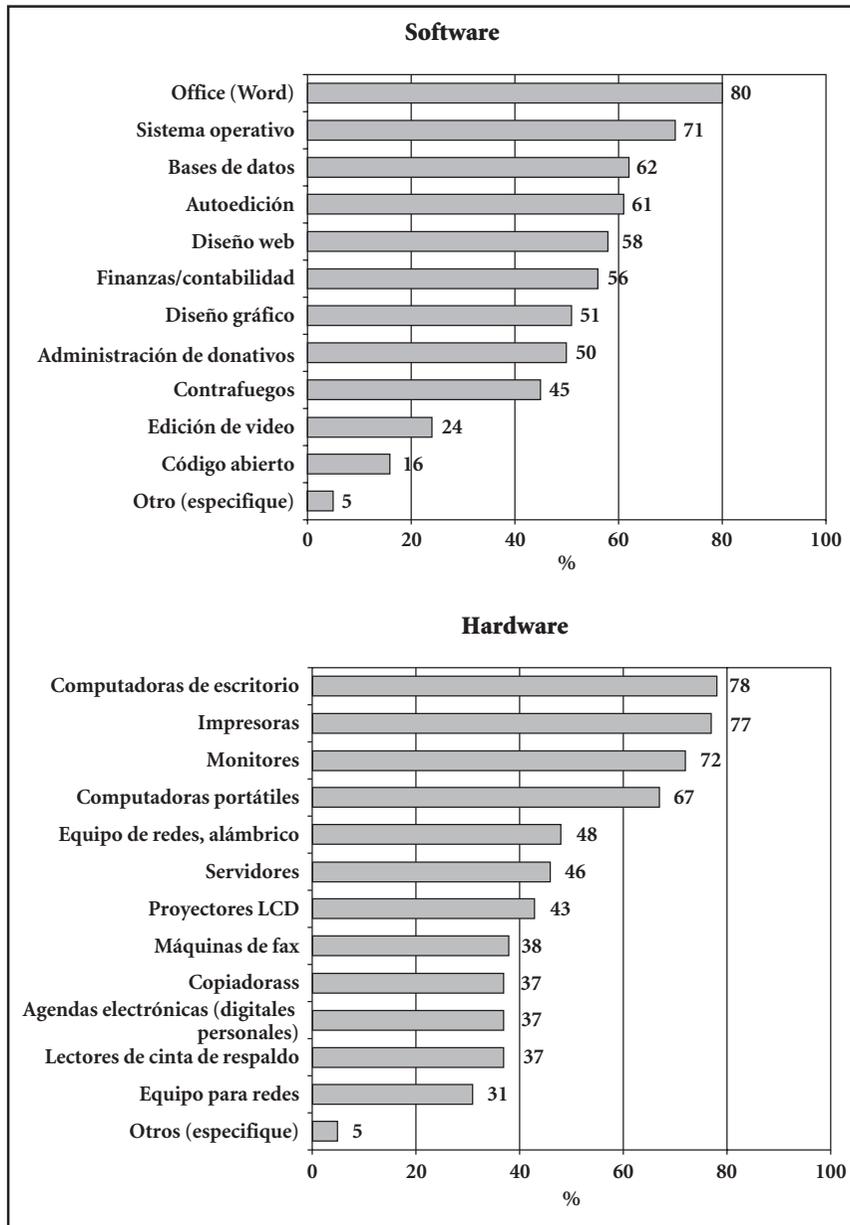


Tabla 1 Calificación que dan los usuarios a los atributos, con su puntuación correspondiente de desempeño

ATRIBUTOS MÁS IMPORTANTES	EXTREMADAMENTE IMPORTANTE	MUY IMPORTANTE	DESEMPEÑO DE DISCOUNTECH
Disponibilidad de las versiones más recientes de los productos	54%	32%	+
Disponibilidad consistente y confiable de los productos	50	36	+
Compras de software que pueden actualizarse	38	38	-
Posibilidad de contactar por correo electrónico al personal de servicio al cliente	37	36	-
Facilidad general de la experiencia de compra	33	36	NA
Amplio surtido de software	31	41	-
Breve tiempo de entrega	27	38	+
Posibilidad de contactar por teléfono al personal de servicio al cliente	31	32	-

Tabla 2 Razones para no comprar

Para el 12 por ciento de los usuarios registrados que aún no habían hecho una compra, las principales razones eran el hecho de no tener la necesidad de hacerlo y el surtido limitado de productos.

No necesita los productos	24%
No tenían lo que necesitaba	24
No ha comprado, pero tiene la intención de hacerlo	16
No cumple con los requisitos	10
No está muy familiarizado/apenas se acaba de enterar	8
No tiene financiación	4
Por comentarios sobre el servicio al cliente	4
Encontró otra fuente	3
Aún está en las etapas de planeación	3

PREGUNTAS DE ESTUDIO

1. *¿Cuáles considera usted que son las ventajas y las desventajas de que las organizaciones sin fines de lucro participen en empresas con ingresos propios a gran escala?*
2. *¿Cuáles cree que son las misiones de CompuMentor y de DiscounTech, respectivamente? ¿Ambas son compatibles? ¿Por qué?*
3. *Evalúe el concepto de servicio y el modelo de negocios de DiscounTech. ¿Qué papel juegan la planeación y la ejecución de marketing efectivas para asegurar un éxito continuo? ¿Qué podría salir mal con los planes de expansión del volumen de ventas y de las ganancias?*
4. *¿Qué tan efectiva es la estrategia que tiene actualmente DiscounTech? ¿De dónde parece estar obteniendo el mayor y menor rendimiento de su dinero?*
5. *¿Qué medidas debe tomar Rebecca Masisak y por qué?*

Caso 11 *El doctor Mahalee visita Londres*

CHRISTOPHER LOVELOCK

Un alto ejecutivo de cuenta de un banco internacional está a punto de conocer a un adinerado hombre de negocios asiático que busca fondos para la compra de su empresa. El cliente potencial ya visitó a un banco de la competencia.

Era un viernes de mediados de febrero y el doctor Kadir Mahalee, un acaudalado hombre de negocios originario de Tailandia, un país localizado al sureste de Asia, estaba de visita en Londres en un viaje que combinaba negocios y placer. Mahalee, que contaba con un doctorado de la Escuela de Economía de Londres y que había sido profesor de comercio internacional y mediador gubernamental de comercio, era el fundador de Eximsa, una importante empresa de exportaciones en Tailandia. Los negocios lo traían a Londres cada dos o tres meses, y estos viajes le brindaban la oportunidad de visitar a Leona, la mayor de sus cuatro hijos, que vivía en esta ciudad. Varios de sus 10 nietos asistían a la universidad en Gran Bretaña. Él estaba especialmente orgulloso de su nieto Anson, que estudiaba en la Royal Academy of Music. De hecho, había planeado este viaje para coincidir con el recital de violín que daría a las 2:00 PM ese día.

El principal propósito de la visita de Mahalee era resolver un asunto delicado con respecto a su empresa. Él había decidido retirarse y quería hacer algunos arreglos para el futuro de la compañía. Su hijo Víctor participaba en el negocio y dirigía la oficina comercial de Eximsa en Europa. Sin embargo, tenía problemas de salud y no podía tomar el mando de la empresa. Mahalee creía que un grupo de empleados leales se interesaría en comprar su compañía si conseguía el crédito necesario.

Antes de salir de Tailandia, Mahalee había analizado la posibilidad de una compra con su consejero financiero de confianza, Li Sieuw Meng, quien le recomendó hablar con varios bancos de Londres debido a la complejidad potencial del trato:

Los bancos de Londres tienen experiencia en este tipo de compras. Además, usted necesita un banco que pueda manejar el crédito para los compradores interesados en Nueva York y Londres, así como en Asia. Una vez que se realice la compra, tendrá una gran cantidad de efectivo para invertir. Este sería un buen momento para revisar sus planes inmobiliarios.

Al remitir a Mahalee con dos competidores, Trust Company y Global Private Bank, Li añadió:

Conozco a un ejecutivo de cuenta de Global que me ha visitado varias veces. Esta es su tarjeta de negocios; su nombre es Miguel Kim. Nunca he hecho un negocio con él, pero parece ser bastante competente. Por desgracia,

no conozco a nadie de Trust Company, pero esta es su dirección en Londres.

Después de registrarse en el Savoy Hotel de Londres, el siguiente miércoles, Mahalee telefoneó a la oficina de Kim. Dado que él no estaba habló con la secretaria, le describió brevemente su situación e hizo una cita para pasar a las oficinas de Global en Lombard Street a media mañana del viernes.

El martes Mahalee visitó el The Trust Company. Las dos personas que conoció eran sumamente agradables y habían pasado algún tiempo en Tailandia. Parecían muy conocedoras de la administración de inmuebles y le dieron algunos buenos consejos sobre el manejo de sus complejos asuntos familiares. Sin embargo, era evidente que no tenían tanta experiencia en el manejo de créditos para negocios, que era su necesidad más urgente.

La mañana siguiente, Mahalee desayunó con Leona. Cuando se despidieron ella le dijo: "Te veré a las 1:30 PM en el vestíbulo del Savoy e iremos juntos al recital. No debemos llegar tarde si queremos conseguir asientos en las primeras filas".

En su camino hacia el Global Private Bank, Mahalee se detuvo en la joyería Mappin & Webb para comprarle a su esposa un regalo de aniversario. Sus compras resultaron agradables y tranquilas; adquirió un hermoso collar de esmeraldas que sabía que a su esposa le gustaría. Cuando salió de la joyería se vio atrapado en una inesperada ventisca de nieve. Tuvo problemas para encontrar un taxi y su artritis empezó a molestarle, por lo que descartó la posibilidad de caminar hasta la estación más cercana del metro. Finalmente, consiguió un taxi y llegó a la sucursal de Global Bancorp ubicada en Lombard Street, aproximadamente a mediodía. Después de entrar a la planta baja del Global Retail Bank, un guardia de seguridad lo envió a las oficinas del Private Bank en el segundo piso.

Llegó a la zona de recepción bien decorada del Private Bank a las 12:15 PM. La recepcionista lo saludó y se puso en contacto con la secretaria de Miguel Kim, quien llegó rápidamente a ver a Mahalee y le dijo:

Doctor Mahalee, el señor Kim se sintió contrariado al no poder estar aquí para recibirlo, pero desde hace más de un mes había concertado una cita para almorzar con uno de sus clientes. Él espera regresar alrededor de las 1:30. Mientras tanto, le pidió a otra alta ejecutiva de cuenta, Sophia Costa, que lo atendiera.

Sophia Costa, de 41 años, era vicepresidenta del banco y trabajaba para Global Bancorp desde hacía 14 años (dos más que Miguel Kim). Ella había viajado una vez a Tailandia, pero no había conocido al consejero financiero de Mahalee ni a ningún otro miembro de su familia. Al ser una experimentada

administradora de las relaciones, Costa tenía conocimientos sobre la administración de inversiones en el extranjero y sobre los servicios fiduciarios. Miguel Kim había pasado a su oficina a las 11:45 AM y le había pedido que lo cubriera en caso de que un posible cliente, el doctor Mahalee, a quien esperaba ver más temprano, llegara a la oficina. Él le había informado a Costa que

Mahalee era un exitoso hombre de negocios de Tailandia, al que no conocía personalmente y él estaba planeando su retiro, y después salió con prisa a su almuerzo.

El teléfono sonó en la oficina de Costa y ella cruzó el escritorio para contestar. Era la secretaria de Kim: “Señorita Costa, el doctor Mahalee está en la recepción”.

PREGUNTAS DE ESTUDIO

1. *Prepare un diagrama de flujo de los encuentros de servicio del doctor Mahalee.*
2. *Póngase en el lugar del doctor Mahalee. ¿Cómo se siente (tanto física como mentalmente) después de hablar con la recepcionista de Global? ¿Cuáles son sus prioridades en este momento?*
3. *Si usted fuera Sophia Costa, ¿cuáles medidas tomaría durante los primeros cinco minutos de su reunión con Mahalee?*
4. *¿Cuál sería un buen resultado de la reunión tanto para el cliente como para el banco? ¿De qué manera debe Costa tratar de producir ese resultado?*

Caso 12 *Menton Bank*

CHRISTOPHER LOVELOCK

Los problemas surgieron cuando un banco grande que, en un intento por desarrollar una orientación de servicio más firme hacia los clientes, incrementó las responsabilidades de los cajeros con actividades de ventas.

“Estoy preocupada por Karen”, dijo Margaret Constanzo a David Reeves. Ambos funcionarios bancarios estaban sentados en la oficina de la primera en Menton Bank. Constanzo era vicepresidenta del banco y gerente de la sucursal Victory Square, la tercera más grande en la gran red de sucursales de Menton Bank. Ella y Reeves, el director de servicio al cliente, tenían una reunión para evaluar a un empleado. Reeves era responsable del departamento de servicio al cliente y coordinaba las actividades de los representantes de servicio al cliente (RSCs, antes denominados cajeros) y de los representantes de ayuda al cliente (RACs, antes llamados asistentes de cuentas nuevas).

Constanzo y Reeves hablaban sobre Karen Mitchell, representante de servicio al cliente, de 24 años de edad, que había solicitado el puesto de directora de RSCs que pronto quedaría vacante. Mitchell trabajaba en el banco desde hacía tres años y medio. Ella había solicitado el puesto que en ese entonces se denominaba cajero director un año antes, pero el empleo lo había obtenido un candidato con mayor antigüedad. Ahora ese empleado dejaba el banco (su esposa había sido transferida a un nuevo cargo en otra ciudad) y el puesto estaba nuevamente vacante. Otros dos candidatos también lo habían solicitado.

Tanto Constanzo como Reeves coincidieron en que, en contra de los criterios utilizados anteriormente, Karen Mitchell habría sido la mejor opción para el puesto de cajero director. Ella era rápida y precisa en su trabajo, tenía una apariencia inteligente y profesional y era muy apreciada por los clientes y sus compañeros de trabajo. Sin embargo, la naturaleza del puesto de cajero se había revisado con profundidad nueve meses antes y se había añadido un fuerte componente de marketing. Ahora se esperaba que los RSCs sugirieran a los clientes, de forma amable, el uso de cajeros automáticos (ATM, por sus siglas en inglés) para las transacciones sencillas. También se les solicitaba que fomentaran el interés de los usuarios por la amplia gama de servicios financieros que ofrecía el banco. “El problema con Karen es que se rehúsa a vender”, aseveró Reeves.

EL NUEVO ENFOQUE EN EL SERVICIO AL CLIENTE DE MENTON BANK

Aunque Menton era el banco más grande de la región, históricamente se había enfocado en negocios corporativos y su participación en el negocio bancario al detalle había disminuido

ante la agresiva competencia de otras instituciones financieras. Tres años antes, el Consejo de Administración designó a un nuevo director ejecutivo (CEO, por sus siglas en inglés) y le encomendó la tarea de desarrollar una orientación más fuerte hacia los clientes a nivel individual. El objetivo era desarrollar la iniciativa de comercializar la creciente gama de servicios financieros que ahora estaba al alcance de los usuarios al detalle. La estrategia del CEO, después de nombrar a un nuevo equipo administrativo, consistía en ordenar una expansión y aceleración de las inversiones de Menton en sistemas electrónicos de entrega, porque estaban rezagados en esa área. Para implementar esa estrategia se había creado un nuevo equipo de tecnología bancaria.

Durante los 18 meses anteriores el banco había triplicado el número de cajeros automáticos ubicados dentro de sus sucursales, había reemplazado los más antiguos por modelos recientes que contaban con pantallas a color sensibles al tacto y que eran capaces de realizar una gran diversidad de transacciones en varios idiomas. Menton ya era miembro de varias redes de cajeros automáticos, lo que permitía que sus clientes tuvieran acceso gratuito durante las 24 horas del día en las cabinas de centros comerciales, aeropuertos y otros lugares de mucho tránsito. La instalación de los nuevos cajeros automáticos se combinó con un programa de renovación de sucursales, diseñado para mejorar su apariencia física. Un programa piloto para probar el impacto de estas sucursales “con nueva apariencia” ya estaba en marcha. A largo plazo, la alta gerencia planeaba rediseñar el interior de cada sucursal. Conforme un mayor número de clientes decidiera utilizar la banca electrónica desde lugares remotos, el banco planeaba cerrar varias de sus sucursales más pequeñas.

Otro paso importante había sido la introducción de la banca telefónica automatizada, que permitía a los usuarios verificar sus estados de cuenta y traspasar fondos de una cuenta a otra al presionar teclas específicas de su teléfono, en respuesta a las instrucciones de una voz computarizada. Este servicio estaba disponible las 24 horas, los siete días de la semana, y su uso aumentaba de manera regular. Los usuarios también podían llamar a una oficina central de servicio al cliente para hablar con un representante del banco, con el fin de plantearle preguntas o problemas de servicio con sus cuentas, así como hacer solicitudes para nuevas cuentas o cheques, las cuales se enviarían por correo. Esa oficina operaba de 8:00 AM a 8:00 PM entre semana y los sábados de 8:00 AM a 2:00 PM, pero el banco ya evaluaba la posibilidad de expandir sus operaciones para incluir una amplia gama de servicios bancarios al detalle las 24 horas del día.

El equipo de tecnología había rediseñado por completo el sitio web del banco para ofrecer lo que se describía como los servicios bancarios de Internet más “fáciles de usar”. Los clientes

tenían acceso en línea a sus cuentas y también podían obtener información sobre servicios bancarios, ubicación y horarios de servicio de sucursales, localización de cajeros automáticos y respuestas a las preguntas más frecuentes. Menton también estaba probando el uso de servicios por Internet para clientes que contaban con teléfonos celulares con acceso a la web.

Por último, el banco había empezado a emitir nuevas tarjetas de crédito que contenían microcircuitos con identificación por frecuencia de radio (RFID, por sus siglas en inglés), los cuales aceleraban las transacciones al permitir que los clientes movieran sus tarjetas cerca de un lector especial, en lugar de tener que deslizarlas de la manera tradicional. Al parecer todas estas acciones daban frutos. En los últimos seis meses, Menton había visto un importante incremento en la cantidad de cuentas de nueva apertura, comparado con el mismo periodo del año anterior. Además, datos trimestrales de encuestas indicaban que estaba aumentando de manera continua su proporción de nuevos depósitos en la región.

PROBLEMAS EN EL SERVICIO AL CLIENTE

Los nuevos productos financieros se habían introducido con gran rapidez, pero el banco descubrió que muchos empleados “de plataforma”, conocidos como nuevos asistentes de cuenta, no estaban bien preparados para vender estos servicios debido a la falta de conocimientos sobre los productos y a una capacitación inadecuada en las habilidades de venta. Constanzo recordó:

El problema era que estaban tan acostumbrados a sentarse en sus escritorios esperando a que un cliente se acercara con una solicitud específica, como una hipoteca o un préstamo para automóvil, que era muy difícil lograr que adoptaran un método más positivo para que indagaran de manera activa las necesidades de los usuarios. Parecía que todo su trabajo consistía en llenar formas o responder solicitudes en las pantallas de sus computadoras. Teníamos un gran rezago en este aspecto con relación a la mayoría de los bancos.

Conforme el programa de automatización avanzaba, la mezcla de actividades realizadas por los cajeros cambió. Un número creciente de clientes utilizaba los cajeros automáticos, la página de Internet y la banca telefónica automatizada para una amplia gama de transacciones, incluyendo retiros y depósitos de efectivo (en los cajeros automáticos), transferencias de fondos entre cuentas y solicitud de estados de cuenta. Los cajeros automáticos de la sucursal Victory Square eran los más utilizados de todas las sucursales, debido a la gran cantidad de estudiantes y profesionales jóvenes atendidos. Constanzo observó que los clientes mayores o con menor escolaridad preferían ser atendidos por “una persona real y no por una máquina”. Este grupo era especialmente renuente a hacer depósitos en los cajeros automáticos.

Un año antes, la oficina central había seleccionado tres sucursales, incluyendo a Victory Square, como lugares de prueba de un nuevo programa de servicio al cliente, que incluía el rediseño radical del interior de los establecimientos. El local de Victory Square estaba ubicado en un lugar con mucho

movimiento urbano, aproximadamente a una milla del distrito central de negocios y a menos de 10 minutos caminando del campus de una importante universidad. La sucursal estaba rodeada por tiendas al detalle y se localizaba cerca de oficinas comerciales y profesionales. Las otras sucursales de prueba formaban parte de las oficinas suburbanas más grandes del banco en dos áreas metropolitanas, y se ubicaban en un centro comercial y junto a un gran hospital, respectivamente.

Como parte del programa de renovación de sucursales, cada una de éstas había sido remodelada para que contaran con no menos de cuatro cajeros automáticos (la de Victory Square tenía seis), los cuales estaban separados del resto de la sucursal para que se pudiera acceder las 24 horas del día. Luego se hizo otra remodelación para colocar un escritorio de servicio al cliente contiguo a la entrada; cerca de cada escritorio había dos terminales electrónicas de información con pantallas a color sensibles al tacto, que los clientes podían activar para obtener información sobre una variedad de servicios bancarios. Las ventanillas se rediseñaron con el fin de proporcionar dos niveles de servicio: una estación exprés para depósitos sencillos y para cambiar cheques autorizados, y ventanillas regulares para todo el conjunto de servicios que ofrecían los cajeros. El número de ventanillas abiertas en un momento dado variaba de acuerdo con el volumen anticipado de negocios; también se modificaron las tareas del personal para asegurarse de que hubiera más cajeros disponibles para atender a los clientes durante los periodos más ocupados. Por último, en cada sucursal se reconstruyó el área de plataforma para crear lo que el arquitecto describió como “una apariencia amistosa, pero profesional”.

RECURSOS HUMANOS

Con el nuevo entorno surgieron programas de capacitación para el personal de estas tres sucursales, así como nuevas descripciones y nombres de puestos: representantes de ayuda al cliente (para el personal de plataforma), representantes de servicio al cliente (para los cajeros) y director de servicio al cliente (en lugar de gerente asistente de sucursal). El puesto de cajero director se cambió por el de RSC director. En el apéndice se muestran los detalles de las nuevas descripciones de puestos. Los programas de capacitación para cada grupo incluían sesiones diseñadas para incrementar los conocimientos sobre los productos nuevos y los ya existentes (los RACs recibían una capacitación más amplia en esta área que los RSCs). Los RACs también asistían a un curso de 15 horas, en tres sesiones separadas, sobre habilidades básicas para las ventas. Este programa cubría los principales pasos de este proceso, incluyendo el establecimiento de una relación, la exploración de las necesidades del cliente, la determinación de una solución y cómo vencer la resistencia de los usuarios.

En contraste, el programa de capacitación en ventas para los RSCs consistía de sólo dos sesiones de dos horas, diseñadas para desarrollar habilidades en el reconocimiento e indagación de las necesidades del cliente, la presentación de las características y beneficios de los productos, el vencimiento de la resistencia y el envío de los clientes con los RACs. Todos los miembros del personal con puestos de servicio al cliente participaban en sesiones diseñadas para mejorar las habilidades de comunicación y la imagen profesional: se hablaba sobre la vestimenta,

el arreglo personal y las interacciones con los clientes. El capacitador dijo: “¡Recuerden, el dinero de la gente es demasiado importante para encomendárselo a alguien que no actúa ni se ve como debe!”.

Los RACs eran instruidos para levantarse de sus asientos y saludar de mano a los clientes. Tanto los RACs como los RSCs recibían ejercicios creados para mejorar sus habilidades de escucha y sus capacidades de observación. A todos los empleados que trabajaban en lugares donde podían ser vistos por los clientes se les ordenó que evitaran consumir bebidas gaseosas y goma de mascar durante el trabajo. (Algunos años antes se había prohibido fumar a los empleados y a los clientes debido a la política libre de humo del banco).

Aunque la administración de Menton Bank suponía que la mayor parte del énfasis en las ventas recaería en los RACs, también previeron un papel de ventas limitado para los representantes de servicio al cliente, quienes debían mencionar varios productos y servicios que ofrecía el banco mientras atendían a los clientes en las ventanillas. Por ejemplo, si un usuario decía algo acerca de unas futuras vacaciones, el RSC debía mencionar los cheques de viajero; si se quejaba de los cheques sin fondos, el RSC debía sugerirle que hablara con un RAC acerca de abrir una línea de crédito personal que le proporcionaría una protección automática; si el cliente mencionaba inversiones, el RSC debía enviarlo con un RAC, el cual le proporcionaría información sobre cuentas de mercado monetario, certificados de depósito o el servicio de correduría con descuento de Menton. Todos los RSCs contaban con sus propias tarjetas de negocios. Al hacer una referencia se esperaba que escribieran el nombre del cliente y el producto de su interés detrás de la tarjeta, que se la entregaran al cliente y que lo canalizaran a los escritorios de ayuda.

En un esfuerzo por motivar a los RSCs, de las tres sucursales, para vender productos financieros específicos, el banco experimentó con varios programas de incentivos. El primero incluyó bonos en efectivo por los clientes enviados con los RSCs y que resultaban en una venta. Durante un mes, a los RSCs se les ofreció un bono de 50 dólares por cada referencia que derivara en la apertura de una cuenta de crédito personal; los RACs recibían un bono de 20 dólares por cada cuenta que abrían, sin importar si provenía de una referencia o no. Los RSCs de Victory Square obtuvieron ocho bonos de este tipo, tres de los cuales se entregaron a dos empleados de tiempo completo, Jean Warahawski y Bruce Greenfield. Karen Mitchell no logró ninguno. Sin embargo, el programa no continuó, pues se consideró que había otros medios más rentables para vender ese producto. Además, Reeves, el director de servicio al cliente, tenía razones para creer que Greenfield se había coludido con uno de los RACs, su novia, para reclamar referencias que, de hecho, no había hecho. Otra sucursal de prueba reportó sospechas similares con dos de sus RSCs.

Después se implementó una segunda promoción, que se basaba en asignar créditos a los RSCs por las referencias exitosas. El valor del crédito variaba según la naturaleza del producto; por ejemplo, una tarjeta de débito valía 500 créditos y los créditos acumulados podían intercambiarse por mercancía de regalo. Este programa demostró ser ineficaz y se discontinuó tres meses después. Al parecer el problema básico fue que el valor de los regalos se consideraba muy bajo con respecto al

esfuerzo requerido. Otro inconveniente con estos esquemas promocionales era la falta de conocimientos de los productos por parte de los RSCs y las presiones de tiempo cuando había muchos clientes formados para ser atendidos.

Posteriormente, el banco recurrió a un método que, según las propias palabras de David Reeves, “utilizaba el palo en lugar de la zanahoria”. Por tradición, todos los RSCs eran evaluados cada medio año de acuerdo con diversos criterios, incluyendo la precisión, la rapidez, la calidad de las interacciones con los clientes, la puntualidad, las actitudes laborales, la cooperación con otros empleados y la imagen profesional. El proceso de evaluación asignaba un número de puntos a cada criterio, donde la exactitud y la velocidad tenían el mayor peso. Además de las evaluaciones del director de servicio al cliente, del gerente de la sucursal y algunos datos del RSCs director, Menton acababa de instituir un programa de visitas anónimas, conocidas popularmente como “el cliente misterioso”. Cada RSC era visitado al menos una vez al trimestre por un evaluador profesional que fingía ser un cliente. La evaluación que este individuo hacía sobre la apariencia, el desempeño y la actitud del RSC se incluía en la evaluación general. El número de puntos acumulados por cada RSC tenía un impacto directo sobre los aumentos de sueldo o la promoción al puesto de RSC director o a empleos de plataforma.

Para motivar a los RSCs a adquirir más conocimientos sobre los productos y “ventas consultivas”, el proceso de evaluación se revisó para incluir puntos asignados al éxito de cada individuo en las referencias de venta. Bajo este nuevo esquema, el número de puntos máximo asignable para la eficacia en las ventas, directas o a través de referencias a los RACs, representaban el 30 por ciento de la calificación total. Aunque las ventas iniciadas por los RSCs habían aumentado de manera significativa durante la mitad del último año, Reeves sentía que el ánimo había disminuido en este grupo, a diferencia de los RACs, cuyo entusiasmo y compromiso se había incrementado de manera importante. También había observado un mayor número de errores en los RSCs. Uno de ellos había renunciado después de quejarse de demasiada presión.

Karen Mitchell

Bajo el viejo sistema de calificación, Karen Mitchell había sido la cajera/RSC con mayor puntuación durante cuatro semestres consecutivos. No obstante, después de dos años y medio bajo el nuevo sistema, había caído al cuarto lugar entre los siete cajeros de tiempo completo. La RSC con mejor calificación, Mary Bell, tenía 16 años trabajando para Menton Bank, pero había rechazado muchas invitaciones para pelear por el puesto de cajero director, con el argumento de que se sentía contenta donde estaba, ocupando el primer lugar entre los RSC, y que no quería “preocupaciones ni responsabilidades adicionales”. Mitchell había obtenido el primer lugar en todos los criterios, menos en uno relacionado con las operaciones (interacciones con los clientes, donde obtuvo el segundo puesto), pero estaba en sexto sitio en la eficacia de ventas (**exhibición 1**).

Constanzo y Reeves habían hablado con Mitchell sobre su desempeño y le habían expresado su decepción. Ella les informó, de manera respetuosa pero firme, que consideraba

EXHIBICIÓN 1 Menton Bank: resumen de las puntuaciones de evaluación del desempeño de los representantes de servicio al cliente en la sucursal Victory Square, durante los últimos dos periodos semestrales

NOMBRE DEL RSC ³	ANTIGÜEDAD DE EMPLEO BANCARIO DE TIEMPO COMPLETO	CRITERIOS OPERACIONALES ¹ (MÁX: 70 PUNTOS)		EFICACIA EN VENTAS ² (MÁX: 30 PUNTOS)		PUNTUACIÓN TOTAL	
		1ª MITAD	2ª MITAD	1ª MITAD	2ª MITAD	1ª MITAD	2ª MITAD
Mary Bell	16 años, 10 meses	65	64	16	20	81	84
Scott Dubois	2 años, 3 meses	63	61	15	19	78	80
Bruce Greenfield	12 meses	48	42	20	26	68	68
Karen Mitchell	3 años, 7 meses	67	67	13	12	80	79
Sharon Rubin	1 año, 4 meses	53	55	8	9	61	64
Swee Hoon Chen	7 meses	—	50	—	22	—	72
Jean Warshawski	2 años, 1 mes	57	55	21	28	79	83

¹Totales basados en la suma de los puntos con respecto a diversos criterios, incluyendo la precisión, producción de trabajo, asistencia y puntualidad, apariencia personal, organización del trabajo, iniciativa, cooperación con otros, habilidad para resolver problemas, y la calidad de las interacciones con los clientes.

²Puntos otorgados por las ventas directas de los RSCs (por ejemplo, cheques de viajero) y ventas por referencias de los RSCs a los RACs (por ejemplo, tarjetas de débito, certificados de depósito, líneas de crédito personal).

³Únicamente RSCs de tiempo completo (los RSCs que trabajaban medio tiempo eran evaluados de manera separada).

que el aspecto más importante de su trabajo era brindarles a los clientes un servicio rápido, preciso y cortés. También les dijo lo siguiente:

Traté de vender, pero eso parecía molestar a la gente. Algunos me decían que tenían prisa y que no podían hablar conmigo en ese momento; otros me miraban como si estuviera un poco loca al sacar el tema de un servicio bancario diferente al que estaban utilizando en ese momento. Y luego, cuando te topas con la persona rara que parece interesada, escuchas a los otros clientes en la fila quejándose por la lentitud del servicio.

En realidad, la gota que derramó el vaso ocurrió cuando observé en el monitor de la computadora que una mujer tenía varios miles de dólares en su cuenta de ahorro y le sugerí, como el entrenador nos dijo, que podía ganar más intereses si abría alguna cuenta de mercado monetario. Bueno, ella me contestó que no me incumbía lo que hacía con su dinero y se fue. No me malinterpreten, me gusta mucho ayudar a los clientes, y si ellos me piden un consejo, yo con gusto les diré lo que el banco puede ofrecerles.

Selección de un nuevo RSC director

Dos semanas después de esta reunión, se anunció que el RSC director se iba. El trabajo implicaba cierta supervisión a los otros RSCs (incluyendo la asignación del trabajo y la programación de los RSCs de medio tiempo en periodos ocupados o durante las vacaciones), la consulta y, de ser posible, la resolución, de cualquier problema que ocurriera en las ventanillas, así como el manejo de depósitos y retiros de grandes cantidades de efectivo por parte de los usuarios (vea la descripción de puestos en el apéndice). Se esperaba que cuando el RSC no estuviera ocupado en estas tareas, trabajara en una ventanilla regular.

La escala salarial para un RSC director iba de \$8.60 a \$14.50 por hora, dependiendo de las habilidades, la antigüedad y el tamaño de la sucursal, a diferencia de un rango de \$6.70 a

\$11.10 por hora para un RSC. La escala salarial para los RACs iba de \$7.70 a \$13.00. Los empleados de tiempo completo (que no estaban sindicalizados) trabajaban 40 horas a la semana, incluyendo algunas tardes hasta las 6:00 PM y algunos sábados en la mañana. Constanzo indicó que las escalas salariales eran las mismas en los demás bancos de la región, aunque el RSC promedio en Menton estaba mejor calificado que el de los bancos más pequeños y, por lo tanto, recibía un sueldo más alto. Karen Mitchell ganaba \$9.80 por hora, lo que reflejaba su escolaridad, que incluía un grado de asociado en administración de negocios de la universidad local, tres años y medio de experiencia e importantes ascensos previos por méritos. Si obtenía el puesto de RSC director ganaría un sueldo inicial de \$11.80 por hora. Cuando se cerraron las solicitudes para el puesto, Mitchell era una de tres candidatos. Los otros dos eran Jean Warshawski, de 42 años y que trabajaba como RSC en la sucursal Victory Square, y Curtis Richter, de 24 años, que trabajaba como RSC director en una pequeña sucursal suburbana de Menton Bank y buscaba un trabajo de mayor responsabilidad.

Warshawski estaba casada y tenía dos hijos en la escuela. Ella había empezado a trabajar como cajera de medio tiempo en Victory Square hacía tres años y un año después había tomado un puesto de tiempo completo para, como ella dijo, ahorrar dinero para la educación universitaria de sus hijos. Warshawski era una mujer alegre, con una risa jovial; tenía una excelente memoria para los nombres de las personas y Reeves la había visto varias veces saludando a los clientes en la calle o en un restaurante durante la hora del almuerzo. Al realizar sus evaluaciones de los últimos tres años, Reeves observó que al principio había tenido un mal desempeño en la precisión, y que en cierto momento, cuando aún trabajaba medio tiempo, había tenido un periodo de prueba debido a errores frecuentes en el balance de su caja al final del día. Aunque Reeves consideraba que había mejorado mucho en esta calificación, creía que aún debía mejorar. El director de servicio al cliente tuvo que amonestarla por su impuntualidad durante

el año anterior. Warshawski lo había atribuido a problemas de salud de su hijo mayor que, según ella, ahora estaba respondiendo al tratamiento.

Tanto Reeves como Constanzo la habían observado en el trabajo y coincidieron en que sus interacciones con los clientes eran excepcionalmente buenas, aunque tendía a ser muy parlanchina y no era tan rápida como Karen Mitchell. Parecía tener una habilidad natural para evaluar a los usuarios y decidir quiénes eran buenos prospectos para un breve discurso de ventas sobre un producto financiero específico. Aunque era un poco desaliñada en su apariencia personal, era muy bien organizada en su trabajo y siempre estaba dispuesta a ayudar a sus compañeros RSC, en especial a los recién contratados. Ella ganaba \$8.90 por hora como RSC y calificaría para un sueldo de \$11.20 como RSC directora. En los últimos seis meses, Warshawski había obtenido calificaciones más altas que Mitchell debido a que tenía mucho éxito en las ventas consultivas (**exhibición 1**).

Ritcher, el tercer candidato, no trabajaba en ninguna de las tres sucursales de prueba, por lo que no había formado parte del programa de ventas consultivas ni contaba con el esquema de evaluación correspondiente. No obstante, había recibido evaluaciones excelentes por su trabajo en la pequeña sucursal Longmeadow de Menton, donde tenía tres años de antigüedad. El cambio a Victory Square aumentaría su salario de \$9.40 a \$10.40 por hora. Reeves y Constanzo ya habían entrevistado a Richter y lo consideraban inteligente y atractivo. Richter se unió al banco después de abandonar sus estudios universitarios durante el tercer año, pero recientemente había empezado a tomar clases vespertinas para obtener su título.

La sucursal Longmeadow estaba localizada en una parte antigua de la ciudad, donde la actividad comercial y de venta al detalle era mínima. Esta sucursal (que según rumores estaban considerando cerrar) aún no había sido renovada y no contaba con cajeros automáticos, aunque había una máquina para sus clientes a una cuadra de distancia. Richter supervisaba a tres RSCs e informaba directamente al gerente de sucursal, quien hablaba muy bien de él. Dado que no había RACs en esa sucursal, Richter y otro RSC experimentado se turnaban para manejar las cuentas nuevas y las solicitudes de préstamos o hipotecas.

Constanzo y Reeve estaban preocupados por la decisión que debían tomar. Antes del cambio de enfoque del banco, Mitchell habría sido la opción natural para el empleo de RSC director, el cual, a su vez, sería un escalón para otros ascensos, incluyendo el de representante de ayuda al cliente, director de servicios al cliente y, finalmente, gerente de una pequeña sucursal o un puesto gerencial en la oficina central. Mitchell les había dicho a sus superiores que estaba interesada en hacer una carrera en la banca y que estaba ansiosa de asumir más responsabilidades.

Un hecho que complicaba el problema era que las tres sucursales que estaban probando el diseño de sucursal mejorada y el nuevo programa de servicio al cliente había cumplido un año. Constanzo sabía que en las tres sucursales las ventas y las ganancias habían aumentado de manera significativa con relación al desempeño de todo el banco. Ella pensaba que la alta gerencia decidiría ampliar el programa a todo el sistema después de hacer algunas modificaciones deseables.

Menton Bank: descripciones de puestos para el personal de servicio al cliente en sucursales

Descripción anterior del puesto de cajero

FUNCIÓN: proporciona servicios a los clientes al recibir, pagar y mantener registros precisos de todo el dinero implicado en transacciones de pago y recepción. Promueve los servicios del banco.

RESPONSABILIDADES

1. Sirve a los clientes:
 - Acepta depósitos, verifica el efectivo y las autorizaciones, y entrega a los usuarios sus recibos.
 - Cambia cheques dentro de los límites asignados o remite a los clientes al supervisor para su autorización.
 - Acepta depósitos de ahorros y retiros, verifica las firmas y publica los intereses y balances en caso necesario.
 - Acepta pagos de préstamos, de tarjetas de crédito, de servicios públicos y de otros tipos.
 - Emite pedidos de dinero, cheques de caja, cheques de viajero y moneda extranjera.
 - Verifica los estados de cuenta de los clientes y consulta al personal de contabilidad con respecto a discrepancias en los balances u otros problemas.
 - Emite promociones de tarjetas de crédito.
2. Prepara cierres de caja individuales y pruebas de transacciones.
3. Prepara el libro diario de la sucursal y el libro mayor.
4. Promueve los servicios del banco:
 - Vende otros servicios bancarios apropiados para las necesidades del cliente.
 - Responde preguntas sobre asuntos bancarios.
 - Dirige a los clientes a otros departamentos para servicios especializados.
5. Ayuda con otras labores de la sucursal:
 - Recibe depósitos nocturnos y por correo.
 - Verifica transacciones de los cajeros automáticos.
 - Proporciona servicio de depósitos seguros.
 - Desempeña trabajo secretarial.

Descripción del nuevo puesto de representante de servicio al cliente

FUNCIÓN: proporciona a los clientes servicios de la más alta calidad, con un énfasis especial en el reconocimiento de las necesidades del usuario y la venta de servicios bancarios apropiados. Juega un papel activo en el desarrollo y mantenimiento de buenas relaciones.

RESPONSABILIDADES

1. Presenta y comunica el mejor servicio posible al cliente:
 - Saluda a todos los usuarios con una actitud cortés y amistosa.

- Brinda un servicio rápido, preciso y amistoso.
 - Utiliza el nombre de los clientes siempre que le sea posible.
2. Vende servicios bancarios y mantiene relaciones con los clientes:
 - Vende servicios al detalle al identificar y referir a prospectos válidos con un representante de ayuda al cliente o con el director de servicio al cliente. Cuando el tiempo lo permite (si no hay usuarios esperando en la fila), debe vender activamente servicios al detalle.
 - Desarrolla nuevos negocios al familiarizar a las personas que no son clientes del banco con sus servicios y a los clientes existentes con servicios adicionales que no están utilizando.
 3. Proporciona una operación rápida y eficiente a un nivel profesional:
 - Recibe efectivo o cheques para cuentas de cheques o de ahorros, pago de impuestos o de préstamos, MasterCard y Visa, pagos de hipoteca, pedidos de dinero, cheques de viajero o de caja.
 - Verifica la cantidad de efectivo o de los cheques recibidos, y se mantiene alerta para detectar documentos falsos o fraudulentos.
 - Cambia cheques de acuerdo con las políticas del banco. Está pendiente de suspensiones de pagos y controla los fondos por política bancaria.
 - Recibe pagos por efectos de cobro, rentas de caja de seguridad y otros artículos misceláneos.
 - Consulta al RSC director o al director de servicio al cliente cuando surgen situaciones irregulares.
 - Vende cheques de viajero, pedidos de dinero, pases mensuales de tránsito y cheques de caja; puede canjear *vouchers* y vender o canjear moneda extranjera.
 - Prepara pedidos de monedas y efectivo en caso necesario.
 - Atiende, mantiene e instala cajeros automáticos según se requiera.
 - Se asegura de mantener en la caja la mínima cantidad de efectivo necesaria para una operación eficiente; retira el exceso de efectivo para que se coloque en un lugar seguro.
 - Prepara de forma precisa y oportuna el cierre diario de caja.
 - Realiza funciones operativas y de contabilidad, según le sean asignadas por el director de servicio al cliente.

Descripción del nuevo puesto de representante director de servicio al cliente

FUNCIÓN: supervisa a todos los representantes de servicio al cliente en la sucursal designada, asegurando una operación eficiente y un servicio de la más alta calidad. Juega un papel

activo en el establecimiento y mantenimiento de buenas relaciones con los usuarios. Ayuda al personal de otras sucursales cuando se le solicita.

RESPONSABILIDADES

1. Supervisa a los RSCs en la sucursal:
 - Asigna trabajo, coordina el flujo de éste, revisa y modifica los procedimientos del mismo.
 - Se asegura de que el área del cajero esté dotada adecuada y eficientemente con personal calificado y bien entrenado. Ayuda a los RSCs con transacciones más complejas.
 - Resuelve problemas rutinarios del personal y refiere las situaciones más complejas al director de servicio al cliente.
 - Participa en decisiones referentes a la evaluación del desempeño, ascensos, cambios de salarios, transferencias y despido de personal RSC subordinado.
2. Asume la responsabilidad del dinero que manejan los RSCs:
 - Compra y vende dinero de la bóveda, asegurándose de que haya efectivo y moneda suficientes en la sucursal.
 - Se asegura de que haya un balance entre los RSCs y los recibos de efectivo.
 - Mantiene registros necesarios, incluyendo el libro diario de la sucursal y el libro de contabilidad general.
3. Acepta depósitos y retiros de clientes de negocios en la ventanilla comercial.
4. Opera ventanillas para atender a los clientes al detalle (vea la responsabilidades para los RSCs).

Descripción del nuevo puesto de representante de ayuda al cliente

FUNCIÓN: proporciona atención y guía a los clientes existentes y a los potenciales que buscan relaciones con el banco o información relacionada. Promueve y vende productos necesarios y responde a las solicitudes especiales de los usuarios existentes.

RESPONSABILIDADES

1. Proporciona un servicio rápido, eficiente y amistoso a todos los clientes y clientes potenciales:
 - Describe y vende servicios bancarios a los clientes existentes y a los potenciales que lo consultan directamente o por medio de referencia de representantes de servicio al cliente u otro tipo de personal bancario.
 - Responde preguntas de los usuarios con respecto a servicios bancarios, horarios, etcétera.
2. Identifica y responde a las necesidades de los clientes:
 - Promueve y vende servicios al detalle e identifica cualquier oportunidad de una venta complementaria.
 - Abre nuevas cuentas para individuos, negocios y organizaciones privadas.
 - Prepara cheques temporales y recibos de depósito para nuevas cuentas de cheques o cuentas NOW.
 - Vende cheques y recibos de depósito.
 - Entrevista y acepta solicitudes y pagos de cuentas de tarjetas de crédito o débito y otros productos de crédito relacionados.

- Certifica cheques.
 - Maneja solicitudes de suspensión de pagos.
 - Responde preguntas telefónicas o por correo de los clientes o del personal bancario.
 - Recibe notificaciones de cambios de nombre o dirección, y toma las medidas necesarias.
 - Toma medidas sobre la notificación de la pérdida de libretas de depósito, tarjetas de crédito, tarjetas de cajero automático, garantías y otros artículos robados o perdidos.
 - Muestra el uso de los cajeros automáticos a los clientes y los ayuda cuando tienen problemas.
 - Coordina el cierre de cuentas y averigua las razones.
3. Vende y atiende todo tipo de productos al detalle:
 - Da consejo a los clientes y procesa las solicitudes de todos los productos cubiertos en los programas de capacitación del RAC (y los actualiza).
 - Realiza referencias al departamento apropiado cuando se identifican las necesidades de un consorcio o un negocio corporativo.

Descripción del nuevo puesto de director de servicio al cliente

FUNCIÓN: supervisa a los representantes de servicio al cliente, a los representantes de ayuda al cliente y a otros trabajadores, en caso de que se le asigne, para brindar el sistema bancario al detalle más eficaz y redituable del mercado local. Supervisa las ventas y proporciona retroalimentación a la gerencia sobre la respuesta de los clientes existentes y de los potenciales ante los productos y servicios. Comunica metas y resultados a quienes supervisa y se asegura del cumplimiento de los estándares operacionales con el objetivo de lograr un servicio al cliente sobresaliente.

RESPONSABILIDADES

1. Supervisa la entrega eficaz de productos al detalle:
 - Selecciona, capacita y administra RSCs y RACs.
 - Asigna tareas y programas de trabajo.
 - Realiza revisiones del desempeño.
2. A nivel personal y a través de sus supervisados presta el nivel más alto de un servicio profesional y eficiente al cliente del mercado local:
 - Brinda un servicio de alto nivel mientras implementa los programas de personal más eficientes y sensibles al cliente.
 - Supervisa todos los programas laborales dentro de la sucursal.
 - Se asegura de que se cumplan los estándares más sobresalientes de servicio al cliente.
 - Dirige programas de recuperación para los RSCs y RSCs, en caso necesario.
3. Logra ventas al detalle eficaces, al nivel necesario para alcanzar los objetivos de la participación de mercado:
 - Se asegura de que todos los RSCs y RACs tengan un conocimiento profundo de los productos.
 - Todo el tiempo dirige un programa coordinado de ventas complementarias dentro de la sucursal.
 - Informa las necesidades de capacitación del personal al gerente de sucursal y al director regional de capacitación.

4. Se asegura del cumplimiento de los estándares de operación:
 - Supervisa la preparación de las operaciones e informes de ventas diarias y mensuales.
 - Estima, aprueba y coordina con anticipación las necesidades de efectivo de la sucursal.
 - Supervisa la función de procesamiento de los cajeros automáticos.
 - Maneja o brinda asesoría a los RSCs y RACs en las transacciones más complejas.
 - Se asegura de la limpieza y la apariencia impecable de la sucursal.
5. Informa al gerente de sucursal sobre la respuesta de los clientes a los productos:
 - Reporta las quejas de los clientes y las resistencias que enfrentan ante las ventas.
6. Describe y resume las razones del cierre de cuentas.
6. Comunica de manera eficaz las metas y los resultados del banco a sus supervisados:
 - Reduce las metas de la sucursal a un formato que traduce los objetivos de cada RSC o RAC.
 - Informa los resultados de las ventas y de las ventas complementarias a todos los RSCs y RACs
 - Lleva a cabo reuniones habituales con los RSCs y RACs sobre las ventas y asuntos orientados al servicio.
 - Asiste a todas las reuniones programadas de la administración de servicios al cliente que organiza la oficina regional.

PREGUNTAS DE ESTUDIO

1. *Identifique los pasos establecidos por Menton Bank para desarrollar una orientación más firme hacia el cliente en sus sucursales al detalle.*
2. *Compare el trabajo de los RACs con el de los RSCs. ¿Qué tan importante es cada uno a) para las operaciones bancarias y b) para la satisfacción del cliente?*
3. *Evalúe las fortalezas y las debilidades de Karen Mitchell y de los otros candidatos para el puesto de RSC director.*
4. *¿Cuáles medidas recomienda para cubrir el puesto de RSC director?*

Caso 13 *Red Lobster*

CHRISTOPHER LOVELOCK

Un panel gerencial de evaluación y los trabajadores de servicio de una cadena de restaurantes deben decidir si una mesera fue despedida injustamente de su trabajo.

“¡Sentí como si un cuchillo me atravesara!”, declaró Mary Campbell, de 53 años, después de ser despedida de su trabajo, como mesera en un restaurante de la cadena Red Lobster. Pero en lugar de entablar una demanda por lo que consideraba un despido injusto después de 19 años de servicio, Campbell pidió una evaluación de expertos con el objetivo de recuperar su empleo, y tres semanas de salarios caídos.

Tres semanas después del despido, un panel de empleados de diferentes restaurantes Red Lobster se encontraba revisando la evidencia, tratando de determinar si la empleada había sido despedida injustificadamente por robar una tarjeta de comentarios que había llenado una pareja de clientes a los que había atendido.

REUNIÓN DE EXPERTOS EN DARDEN INDUSTRIES

Red Lobster era propiedad de Darden Industries, que también poseía una segunda gran cadena de restaurantes conocida como Olive Garden. La empresa, que tenía un total de 110,000 empleados, había adoptado varios años antes la política de fomentar las evaluaciones de expertos ante el despido de empleados y la aplicación de medidas disciplinarias. Los principales objetivos de la compañía eran limitar las demandas de los trabajadores y disminuir las tensiones en el trabajo.

Los partidarios del método de evaluación de expertos, que ya había sido adoptado por muchas otras empresas, creían que se trataba de una forma muy eficaz de canalizar constructivamente el dolor y el enojo de los empleados que eran despedidos o disciplinados por sus gerentes. Al reducir la incidencia de demandas, la empresa también ahorraba en gastos legales.

Un vocero de Darden afirmó que el programa de evaluación de expertos había sido “tremendamente exitoso” al retener empleados valiosos por despidos injustos. Cada año, alrededor de 100 disputas eran evaluadas por expertos y sólo 10 terminaban en demandas. Los gerentes de Red Lobster y muchos empleados también consideraban que la evaluación de expertos reducía las tensiones raciales. Campbell, quien comentó que había recibido docenas de llamadas de apoyo, eligió la evaluación de expertos en lugar de una demanda, no sólo porque era más barato, sino porque “también me gusta la idea de ser juzgada por personas que saben cómo funcionan las cosas en un pequeño restaurante”.

LA EVIDENCIA

El panel de evaluación incluía a un gerente general, un gerente adjunto, un mesero, un anfitrión y un cantinero, los cuales se habían ofrecido como voluntarios para evaluar las circunstancias del despido de Mary Campbell. Cada panelista había recibido capacitación para ser un evaluador experto y cobraba su sueldo regular más los gastos de viaje. Las instrucciones eran que hicieran lo que consideraran justo.

Campbell había sido despedida por Jean Larimer, la gerente general de Red Lobster en Marston, que anteriormente había trabajado como mesera en un restaurante. La razón era que Campbell le había pedido a la anfitriona del restaurante, Eve Taunton, la llave del buzón de comentarios de los comensales, de donde había robado una tarjeta que había sido llenada por una pareja de clientes a los que Campbell había atendido y que aparentemente estaban insatisfechos con su experiencia en el restaurante. Después los clientes se enteraron que su tarjeta de comentario, en la cual se quejaban de que su costilla de res estaba demasiado cruda y de que la mesera se había mostrado “poco cooperativa”, había sido sacada del buzón.

Testimonio de Jean Larimer

Larimer, quien supervisaba a 100 empleados de tiempo completo y de medio tiempo, testificó que ella había despedido a Campbell después de que uno de los clientes se quejó con ella y con su supervisor. “Ella [la cliente] se sintió violada”, declaró la gerente, “porque habían sacado su tarjeta del buzón, y su queja sobre la comida había sido ignorada”. Larimer dirigió la atención del panel al libro de reglas de la empresa, señalando que Campbell había violado la política que prohibía la sustracción de propiedad de la empresa.

Testimonio de Mary Campbell

Campbell testificó que la cliente había pedido su costilla “bien cocida” y que después se quejó de que estaba grasosa y cruda. La mesera le dijo al panel que ella había sugerido amablemente que “la costilla siempre tiene grasa”, pero que recogió la carne para que la cocinaran más tiempo. Sin embargo, la mujer continuó mostrándose insatisfecha; luego vertió un poco de salsa sobre la carne, pero después empujó su plato y dejó de comer. Al ver que la cliente continuaba molesta, Campbell le ofreció un postre sin costo, pero ambos decidieron irse, pagaron la cuenta, llenaron la tarjeta con un comentario y la introdujeron en el buzón.

© 2007 Christopher H. Lovelock

Este caso está basado en información sobre una historia de Margaret A. Jacobs de *The Wall Street Journal*. Los nombres de las personas fueron cambiados.

Campbell admitió que al sentir una gran curiosidad le había pedido la llave del buzón a Eve Taunton, la anfitriona del restaurante. Después de sacar y leer la tarjeta, la guardó en su bolsillo. Agregó que su intención era mostrarla a Larimer, quien le preocupaba que la costilla que se servía en el restaurante estuviera demasiada cocida y no cruda. No obstante, se había olvidado de la tarjeta y, posteriormente por accidente, la había desechado.

Testimonio de Eve Taunton

En el momento del despido, Taunton, una estudiante de 17 años, se encontraba trabajando en Red Lobster durante el verano. “Yo no pensé que tendría tanta importancia el hecho de

darle [a Campbell] la llave”, afirmó. “Mucha gente viene a pedírmela”.

EL PANEL DELIBERA

Después de escuchar los testimonios, los miembros del panel deben decidir si Larimer tiene una justificación para despedir a Campbell. Las primeras reacciones ante la situación estaban divididas de acuerdo con su jerarquía, pues quienes trabajaban por hora apoyaban a Campbell y los gerentes a Larimer. Sin embargo, después el debate se tornó serio en un intento por llegar a un consenso.

PREGUNTAS DE ESTUDIO

1. *¿Cuáles son las implicaciones de esta situación para el marketing?*
2. *Evalúe el concepto de evaluación de expertos. ¿Cuáles son sus ventajas y desventajas? ¿Qué tipo de ambiente se necesita para que funcione bien?*
3. *Revise la evidencia. ¿Cree usted en los testimonios presentados?*
4. *¿Qué decisión tomaría y por qué?*

Caso 14 *Hilton HHonors Worldwide: guerras de lealtad*

JOHN DEIGHTON Y STOWE SHOEMAKER

Hilton Hotels considera a los programas de huésped frecuente como la herramienta de marketing más importante de la industria del hospedaje, porque sirven para dirigir los esfuerzos promocionales y de servicio al cliente, hacia los usuarios frecuentes. ¿De qué manera debe responder la gerencia del programa internacional de recompensa al huésped del Hilton cuando Starwood, un grupo de hoteles rival que opera varias marcas, aumenta su apuesta con el fin de conseguir lealtad?

Jeff Deskin, director de Hilton HHonors® (el programa de recompensa al huésped del Hilton), abrió el periódico *The Wall Street Journal* el 2 de febrero de 1999 y leyó el encabezado: “Hoteles aumentan su apuesta en el juego de los negocios de viajes”. La historia decía: “Se espera que mañana Starwood Hotels and Resorts Worldwide Inc. presente un agresivo programa de huésped frecuente para atraer a más viajeros de negocios a sus hoteles Sheraton, Westin y otros. Respaldo por una campaña publicitaria de 50 millones de dólares, el programa aumenta la apuesta en el juego de los programas de lealtad, en el cual participan grandes empresas hoteleras corporativas, incluyendo a Starwood y a sus rivales Marriott, Hilton y Hyatt”.¹

Deskin no ocultó su preocupación: “Estas personas están incrementando sus costos y probablemente también estén aumentando los míos. Ellos están reduciendo la rentabilidad de la herramienta de marketing más importante de la industria al financiar con déficit su programa. Los programas de lealtad han sido la principal forma en que hemos atraído y retenido a nuestros mejores clientes durante más de una década. Pero estos programas son tan redituables como los competidores permiten que sean”.

PROGRAMAS DE MARKETING DE LEALTAD

La idea de recompensar la lealtad tiene sus orígenes en los cupones y las estampillas comerciales. Primero en la década de 1900 y nuevamente en la década de 1950, Estados Unidos experimentó episodios de histeria tan intensos por las estampillas comerciales, que el Congreso tuvo que hacer investigaciones. Los vendedores al detalle entregaban a los clientes pequeñas estampillas adheribles, proporcionales al monto de sus compras, para que las pegaran en libretas y posteriormente las intercambiaran por mercancía. El operador más conocido fue S&H Green Stamp

Company. Ambos episodios duraron alrededor de 20 años y decayeron conforme disminuyó la pasión de los consumidores por coleccionar estampillas y cuando los vendedores llegaron a la conclusión de que cualquier ventaja que alguna vez tuvieron fue eliminada debido a los imitadores.

El marketing de lealtad en su forma moderna nació en 1981, cuando American Airlines introdujo el programa AAdvantage de viajero frecuente, el cual entregaba “millas” dependiendo de las millas recorridas, las cuales eran intercambiables por un viaje gratuito. Esta fue una respuesta de la empresa ante la presión competitiva que surgió después de la desregulación de las aerolíneas. El programa de American Airlines no necesitaba estampillas, porque aprovechó la capacidad de almacenamiento de datos de las computadoras. Pronto los administradores del programa se dieron cuenta de que tenían una herramienta que no sólo recompensaba la lealtad, sino que también identificaba el nombre y la dirección de las personas que representaban las mayores utilidades para la aviación, haciendo posible una relación de uno a uno.

Las aerolíneas rivales lanzaron sus propios programas pero, a diferencia de los esquemas de estampillas, los programas de viajero frecuente parecían sobrevivir a la imitación. Hacia 1990, casi todas las aerolíneas los ofrecían. A finales de la década de 1990, Delta Air Lines y United Airlines vincularon sus programas, al igual que American y US Airways en Estados Unidos. A nivel internacional, United Airlines y Lufthansa se unieron con otras 11 aerolíneas para formar Star Alliance, y American, British Airways y otras cuatro líneas aéreas formaron una alianza llamada Oneworld. En esas asociaciones, los vuelos autorizados en cualquiera de las compañías participantes podían ser acreditados para el club de viajero frecuente que el cliente eligiera.

A finales de la década, los programas de frecuencia basados en computadoras eran comunes en muchas industrias de servicio, incluyendo la renta de automóviles, tiendas departamentales, la venta de videos y libros, tarjetas de crédito, salas de cine y en la industria hotelera.

LA INDUSTRIA HOTELERA

Las marcas de cadenas eran un factor importante en el mercado hotelero global de 13.6 millones de habitaciones.² Las cadenas proporcionaban servicios de reservación, operaciones

Copyright © 2000 President and Fellows of Harvard College. Rev. 11/05. Para solicitar copias o permiso para reproducir los materiales, llame al 1-800-545-7685, escriba a Harvard Business School Publishing, Boston, MA 02163 o visite <http://www.hbsp.harvard.edu>. Ningún fragmento de esta publicación puede ser reproducido, almacenado en un sistema de recuperación, utilizado en una hoja de cálculo o transmitido de cualquier forma o por cualquier medio (electrónico, mecánico, de fotocopiado, de grabación o de otro tipo) sin el permiso de Harvard Business School.

El profesor John Deighton de Harvard Business School y el profesor Stowe Shoemaker del William F. Harrah College de Administración Hotelera, Universidad de Nevada, Las Vegas, prepararon este caso. Los casos de HBS se crean únicamente como base para discusiones en clase, no tienen la intención de servir como apoyo, fuentes primarias de datos o ejemplos de una administración eficaz o ineficaz. El caso refleja el estatus de Hilton Hotels Corporation y de Hilton HHonors Worldwide en enero de 1999. Hilton ha hecho muchos cambios desde esa época, incluyendo la adquisición que hizo Hilton Hotels Corporation de Promus Hotel Corporation.

de ventas de campo, administración de programas de lealtad, y la administración de las propiedades del hotel bajo nombres reconocidos como Hilton y Marriott. (Vea la **exhibición 1** para los detalles de las siete cadenas hoteleras estadounidenses más grandes que compiten en el segmento de los hoteles para negocios).

Mientras que las marcas representaban calidad, la estandarización de las operaciones en las cadenas de hoteles era menor que en muchos otros servicios. La razón era que detrás de la experiencia que los clientes tenían con una marca de hotel, podía haber muchos métodos de control. Algunos establecimientos de marca eran propiedad de una cadena, la cual los administraba, pero otros pertenecían a un tercero y la cadena los administraba, o eran de la cadena y eran administrados por una franquicia, e incluso había hoteles que eran propiedad de una franquicia, la cual también los administraba. En ocasiones, diferentes cadenas administraban las marcas de otras, porque una cadena podía ser franquicia de otra. Starwood, por ejemplo, operaba hoteles con la marca Hilton como franquicia de este hotel. Por lo tanto, la información sobre los procedimientos de operación de los competidores circulaba libremente en la industria.

Cientes

Para la mayoría de los estadounidenses, la estancia en un hotel era un suceso relativamente raro. Del 74 por ciento de quienes

viajaban una noche en un año, sólo el 41 por ciento utilizaba un hotel, motel o centro vacacional. El mercado donde el Hilton competía era aún más pequeño y estaba definido por un precio básico, así como el propósito del viaje, dividido entre los segmentos de negocios, convenciones y recreación.

El segmento de **negocios** representaba una tercera parte de las noches de habitación en el mercado que Hilton atendía. Alrededor de dos terceras partes de estas estancias se vendían a tarifas negociadas entre el patrón del huésped y la cadena. Sin embargo, como la mayoría de las corporaciones negociaban tarifas con dos y a veces hasta con tres cadenas, los viajeros de negocios tenían cierta libertad para elegir dónde quedarse. Aproximadamente una tercera parte de los viajeros de negocios no conocían las tarifas corporativas negociadas, por lo que elegían el hotel con completa libertad.

El segmento de **convenciones**, que comprende conferencias, convenciones y otros viajes relacionados con reuniones, representaba otra tercera parte de las noches de habitación del conjunto competitivo del Hilton. La elección en este caso estaba en manos de un pequeño número de organizadores profesionales de conferencias, que por lo general eran empleados de asociaciones profesionales y corporaciones importantes.

El segmento de **recreación** representaba la última tercera parte. Los huéspedes de recreación eran sensibles al precio y a menudo elegían entre paquetes de aerolíneas, automóviles,

EXHIBICIÓN 1 La industria estadounidense del hospedaje

	PAÍSES	PROPIEDADES	HABITACIONES	POSESIÓN DE PROPIEDADES	PROPIEDADES DE FRANQUICIA	CONTRATOS DE ADMINISTRACIÓN
Marriott International ^a	53	1,764	339,200	49	936	776
Bass Hotels and Resorts ^b	90	2,700	447,967	76	2,439	185
Hilton Hotels Corp. ^c	11	272	91,060	39	207	16
Starwood Hotels and Resorts Worldwide, Inc. ^d	72	695	212,950	171	291	233
Hyatt ^e	45	246	93,729	NA	NA	NA
Carlson ^f	50	581	112,089	1	542	38
Hilton International ^g	50	224	62,941	154	0	70
Promus ^h	11	1,398	198,526	160	1,059	179

^aIncluye Marriott Hotels, Resorts and Suites; Courtyard, Residence Inn, TownPlace Suites, Fairfield Inn, SpringHill Suites, Marriott Vacation Club International; Conference Centers, Marriott Executive Residences, Ritz-Carlton, Renaissance, Ramada International.

^bIncluye Inter-Continental, Forum, Crowne Plaza, Holiday Inn, Holiday Inn Express, Staybridge.

^cIncluye Hilton Hotels, Hilton Garden Inns, Hilton Suites, Hilton Grand Vacation Clubs y Conrad International.

^dIncluye St. Regis, Westin Hotels and Resorts, Sheraton Hotels and Resorts, Four Points, Sheraton Inns, The W Hotels. No incluye otros hoteles propiedad de Starwood con otras marcas (93 propiedades con 29,322 habitaciones).

^eIncluye Hyatt Hotels, Hyatt International y Southern Pacific Hotel Corporation (SPHC). Debido a que es una corporación privada, no divulga la clasificación de habitaciones entre propiedades, franquicias y contratos de administración.

^fIncluye Radisson Hotels Worldwide, Regent International Hotels, Country Inns and Suites.

^gUna subsidiaria de propiedad completa de lo que alguna vez se conoció como Ladbroke Group. En la primavera de 1999, Ladbroke cambió su nombre a Hilton Group PLC para reflejar su énfasis en los hoteles.

^hIncluye marcas como Doubletree, Red Lion, Hampton Inn, Hampton Inn & Suites, Embassy Suites y Homewood Suites.

Fuente: Organización Mundial de Comercio e información de las empresas.

viajes y hoteles, armados por un pequeño grupo de mayoristas y organizadores de viajes con tarifas de descuento, por debajo de las tarifas de negocios.

Aunque las cadenas integrales tenían demanda de todos los segmentos, las propiedades individuales eran elegidas de manera desproporcionada por uno u otro. Por ejemplo, los centros vacacionales atendían a los viajeros de recreación y a algunos participantes de convenciones; los hoteles de convenciones dependían de los viajes grupales y de negocios, y los hoteles ubicados cerca de los aeropuertos eran frecuentados por huéspedes de negocios. Sin embargo, estos esquemas de segmentación ocultaban el hecho de que los individuos de los segmentos que se diferenciaban según el propósito del viaje y el precio básico a menudo eran las mismas personas. Los viajeros frecuentes visitaban hoteles de diversos tipos y segmentos de precios, dependiendo de, por ejemplo, si los gastos de la estancia eran reembolsables, si se trataba de gastos personales o de unas vacaciones.

Competencia

Cuatro grandes marcas globales dominaban el mercado hotelero de clase de negocios (**tabla A**). Cada uno competía en más de un precio básico. (La **exhibición 2** muestra los precios base de la industria, y la **exhibición 3** presenta la distribución de marcas en los diversos precios básicos).

Starwood

En 1991, Barry Sternlicht empezó la construcción de Starwood Hotels and Resorts Worldwide a partir de una sociedad de in-

Tabla A

Marriott International	339,200 habitaciones
Starwood Hotels and Resorts	212,900 habitaciones
Hyatt Hotels	93,700 habitaciones
Hilton Hotels	91,100 habitaciones
Hilton International	62,900 habitaciones

Fuente: registros de las empresas.

versión inmobiliaria. En enero de 1998, Starwood compró Westin Hotels and Resorts y un mes después adquirió ITT Corporation, que incluía a Sheraton Hotels and Resorts, después de una batalla muy difundida con Hilton Hotels Corporation. Al final del año, Starwood manejaba en una sola administración las marcas Westin, Sheraton, St. Regis, Four Points y Caesar's Palace. Starwood acababa de anunciar sus planes para crear una nueva marca, W, dirigida a profesionales más jóvenes.

Marriott

Marriott International operaba y concedía franquicias de hoteles con las marcas Marriott, Ritz-Carlton, Renaissance, Residence Inn, Courtyard, TownPlace Suites, Fairfield Inn, SpringHill Suites y Ramada International. Además administraba centros de conferencias y proporcionaba viviendas corporativas amuebladas. Host Marriott, como sociedad de inversión inmobiliaria, era dueño de algunas de las propiedades manejadas por Marriott International, así como algunas propiedades Hyatt, Four Seasons y Swissotel.

EXHIBICIÓN 2 Segmentos de precio en la industria hotelera

- De lujo: tarifa oficial promedio mayor que \$125, hoteles de servicio completo con servicios especiales para los viajeros de recreación y otros para los mercados de negocios y de reuniones. Las cadenas de este segmento incluyen a Four Seasons, Hilton, Hyatt, Inter-Continental (una marca de Bass Hotels and Resorts), Marriott Hotels and Resorts, Renaissance (una firma de Starwood Hotels and Resorts), Ritz-Carlton (también una marca de Marriott International), Sheraton (un sello de Starwood Hotels and Resorts) y Westin (también una marca de Starwood Hotels and Resorts).
- De primer nivel: tarifa oficial promedio entre \$100 y \$125, hoteles de servicio completo con servicios estándar. Incluye a la mayoría de las marcas con suites y sin estancia prolongada. Algunos ejemplos de cadenas en este segmento son Crowne Plaza (una marca de Bass Hotels and Resorts), Doubletree Guest Suites (una firma de Promus Hotel Corp.), Embassy Suites (también marca de Promus Hotel Corp.), Radisson (una marca de Carlson Worldwide Hospitality), Hilton Inn y Clarion (una firma de Choice Hotels).
- Mercado medio con alimentos y bebidas (F&B, por sus siglas en inglés): tarifa oficial promedio entre \$60 y \$90, hoteles de servicio completo, con niveles y complementos de servicio menores que el segmento de primer nivel. Algunos ejemplos son Best Western, Courtyard (una marca de Marriott International), Garden Inn (una firma de Hilton), Holiday Inn (un sello de Bass Hotels and Resorts) y a Howard Johnson (una marca de Cendant).
- Mercado medio sin F&B: tarifa oficial promedio entre \$45 y \$70, con servicio limitado y complementos similares a los del segmento de mercado medio con F&B. Ejemplos de cadenas en este segmento son Hamptons Inns (una marca de Promus), Holiday Inn Express (una firma de Bass Hotels and Resorts) y Comfort Inn (una marca de Choice Hotels).
- Clase turista: tarifa oficial promedio entre \$40 y \$65, con servicios limitados y pocos complementos. Fairfield Inn (una marca de Marriott International), Red Roof Inn, Travelodge y Days Inn of America (una marca de Cendant) son ejemplos de cadenas económicas.
- Económico: tarifa oficial promedio entre \$30 y \$60, con servicios limitados y complementos básicos. Las cadenas más conocidas en este segmento son Motel 6, Súper 8 y Econo Lodge.
- Estancia prolongada: tarifa oficial promedio entre \$60 y \$90, dirigido al mercado de estancia prolongada y diseñado para periodos largos de hospedaje. Marriott International tiene las siguientes dos marcas en este mercado: Residence Inn by Marriott y TownPlace Suites. Otras cadenas son Homewood Suites (una marca de Bass Hotels and Resorts), Summerfield Suites y Extended Stay America.

Fuentes: cadenas de hoteles estadounidenses segmentadas por RealTome Hotel Reports Inc., autores de Lodging Survey de 1998.

EXHIBICIÓN 3 Segmentos atendidos por las principales cadenas

	DE LUJO	DE PRIMER NIVEL	MERCADO MEDIO CON ALIMENTOS Y BEBIDAS	MERCADO MEDIO SIN ALIMENTOS NI BEBIDAS	CLASE TURISTA	ECONÓMICO	ESTANCIA PROLONGADA
Hilton	X	X	X	X			
Hyatt	X						
Marriott	X	X	X		X		X
Starwood	X	X	X				X

Fuente: registros de las empresas.

Hyatt

La familia Pritzker de Chicago era dueña de Hyatt Corporation, la única cadena hotelera importante de propiedad privada. Incluía Hyatt Hotels, que operaba hoteles y centros de recreación en Estados Unidos, Canadá y el Caribe, y Hyatt International, que funcionaba en el extranjero. Hyatt también era dueño de Southern Pacific Hotel Group, una cadena de hoteles de tres y cuatro estrellas, con sede principalmente en Australia. Aunque las empresas operaban de manera independiente, seguían programas de marketing conjuntos.

La década de 1990 había sido una época de consolidación y racionalización en la industria hotelera, en parte debido a la aplicación de tecnologías de información en los sistemas de reservación y control de operaciones. Diskin reflexionó sobre esa tendencia: "Históricamente, más grande ha sido mejor porque eso ha conducido a economías de escala y ha apalancado marcas más grandes y mejores. Históricamente, los grandes jugadores podían ganar incluso si no hacían un trabajo especialmente bueno en el servicio, el desempeño o los programas. Ahora [después del trato de Starwood] hay otro gran jugador. Hubiera sido bueno que se tratara del Hilton, que era la cadena de hoteles más grande del mundo, aunque más grande no es la única forma de ser el mejor".

COMERCIALIZACIÓN DE LA MARCA HILTON

La marca Hilton estaba controlada por dos corporaciones sin ninguna relación, Hilton Hotels Corporation (HHC), con base en Beverly Hills, California, y Hilton International (HIC), que tenía sus oficinas centrales cerca de Londres, Inglaterra. Sin embargo, en 1997 HHC y HIC acordaron reunificar la marca Hilton en todo el mundo; convinieron cooperar en las ventas y marketing, estandarizar las operaciones y poner en práctica el programa de lealtad y aplicar el Hilton HHonors en todos los hoteles de HHC y HIC. A finales de 1998, HHC se deshizo de sus intereses en los casinos y anunció "una nueva era como empresa dedicada a los hoteles".

La salida de la industria del juego, la reunificación del marketing internacional de Hilton y la extensión de la marca en el mercado medio bajo el nombre de Hilton Garden Inns fueron iniciativas que surgieron después del nombramiento de Stephen F. Bollenbach, presidente y director ejecutivo de

Hilton, en 1997. Él había trabajado como director financiero de Marriott, y más recientemente como director financiero de Disney, por lo que llevó a Hilton su pasión por las marcas. Algunos miembros del equipo administrativo de Hilton recibieron con gusto un enfoque en el desarrollo de la marca. "La ventaja de Hilton ha sido su nombre reconocido, pero un factor potencialmente limitante es un producto muy variable y el desafío de manejar las expectativas de los clientes con una oferta de productos tan amplia. Dado que Hilton incluye todo tipo de cosas, desde propiedades reconocidas mundialmente como The Waldorf-Astoria y Hilton Hawaiian Village, hasta los Hilton Gardens Inns más pequeños dirigidos al mercado medio, es importante darle a los clientes una idea clara de lo que pueden esperar de los diversos tipos de hoteles", comentó un gerente.

A mediados de 1999 las propiedades que incluían hoteles con la marca Hilton eran:

1. 39 hoteles en Estados Unidos que eran propiedad completa o parcial de HHC.
2. 207 franquicias otorgadas por HHC a otros administradores en Estados Unidos.
3. 16 operados por HHC en Estados Unidos a nombre de otros propietarios.
4. 10 hoteles operados internacionalmente bajo la marca Conrad International de HHC.
5. 220 hoteles operados por HIC en más de 50 países fuera de Estados Unidos.

Los ejecutivos de Hilton HHonors trabajaban para estos 492 hoteles y sus 154,000 habitaciones. El año anterior había sido exitoso. Los ingresos habían sido de alrededor de \$158 por noche por cada huésped, y la ocupación había excedido el punto de equilibrio. Hoteles como los de Hilton cubrían sus costos fijos con un 68 por ciento de ocupación, el 80 por ciento de todos los ingresos de los niveles de ocupación más altos entraban al saldo final. Los costos por publicidad, ventas y otros aspectos de marketing (un componente de los costos fijos) para este grupo de hoteles no estaban publicados, pero las normas de la industria eran de alrededor de \$750 por habitación al año.³

Programa Hilton HHonors

Hilton HHonors es el nombre que Hilton dio a su programa diseñado para crear lealtad hacia la marca Hilton en todo el

EXHIBICIÓN 4 Hilton HHonors Worldwide: estados financieros de 1998

(Aunque estos datos reflejan ampliamente la situación económica, se ha ocultado cierta información sensible a la competencia).

		\$ (MILES)
<i>Ingresos</i>		
Contribuciones de los hoteles		
Domésticos	\$39,755	
Internacionales	\$10,100	
Contribuciones de socios estratégicos	\$18,841	
Tarifas de membresía ^a	\$1,141	
Total		\$69,837
<i>Gastos</i>		
Amortizaciones		
Pagos a hoteles en efectivo	\$12,654	
Débito postergado ^b	\$9,436	
Compras de millas de las líneas	\$17,851	
Gastos por adquisición de miembros	\$7,273	
Gastos por comunicación con los miembros	\$4,236	
Gastos por la administración del programa	\$17,988	
Total		\$69,438
Ingresos netos		\$399

^aSólo de los miembros del programa Hilton Senior HHonors. El programa Senior HHonors invitaba a personas de más de 60 años a recibir estancias con descuento a cambio de una tarifa de membresía. Los miembros regulares de HHonors no pagaban una tarifa de membresía.

^bSe emitían más puntos de los que se canjeaban. Del saldo pendiente se cobraba un débito postergado al estado financiero de HHW, basado en la estimación de la proporción de puntos que a final de cuentas se canjearían.

Fuente: registros de la empresa (disfrazados). Para lograr consistencia en los cálculos entre los miembros de las clases, suponga un ingreso promedio por noche de \$158 por habitación. Suponga que Hilton compra las millas a las aerolíneas a un centavo por cada una.

mundo. Hilton HHonors Worldwide (HHW) operaba el programa, no como un centro lucrativo, sino como un servicio para sus dos padres, HHC y HIC. Cada año debía terminar sin pérdidas, y su eficacia debía medirse a través de un conjunto complejo de indicadores del programa. Diskin dirigía la corporación de responsabilidad limitada con un personal de 30 empleados, con un vicepresidente que supervisaba las actividades de marketing del programa y otro que vigilaba los aspectos operativos y de servicio al cliente (la **exhibición 4** muestra los estados financieros de HHW).

La membresía del programa Hilton HHonors estaba abierta para cualquier persona que la solicitara, sin cargo alguno. Los miembros ganaban puntos para su cuenta Hilton HHonors cada vez que se hospedaban en los hoteles HHC y HIC. Cuando los miembros acumulaban suficientes puntos podían canjearlos por estancias en los hoteles pertenecientes a HHonors, utilizarlos para comprar productos y servicios de empresas socias o convertirlos en millas en los programas de viajeros frecuentes de las aerolíneas. (La **exhibición 5** muestra el flujo de los puntos entre los participantes del programa, tal como se detalla a continuación).

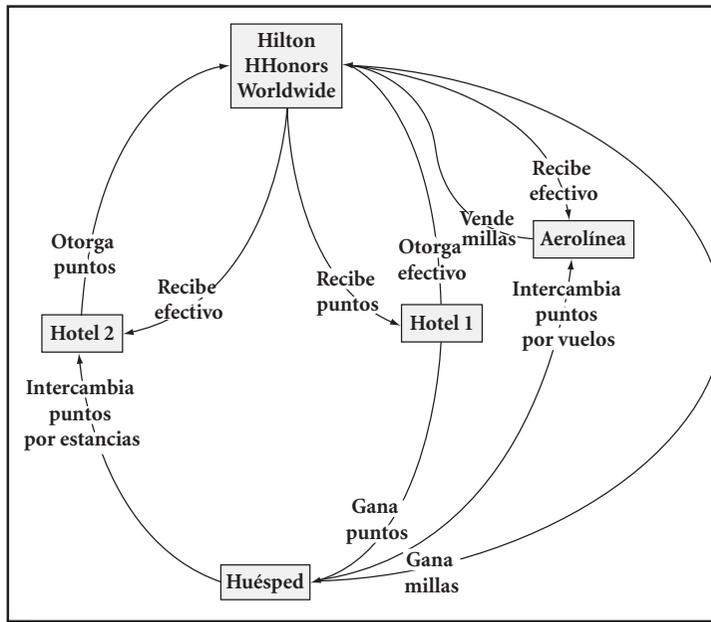
Había cuatro jerarquías de membresía: azul, plata, oro y diamante. En 1998, el programa funcionaba de la siguiente manera en el nivel **Azul**.

- Cuando un miembro se hospedaba en un hotel Hilton y pagaba la denominada tarifa de negocios⁴, por lo general el hotel pagaba 4.5 centavos HHW por dólar del folio del huésped (el folio es el cargo total del huésped antes

de impuestos). HHW abonaba a la cuenta Hilton HHonors del huésped 10 puntos por dólar posible del folio.

- Los huéspedes del Hilton podían ganar millas en los programas de viajero frecuente de las aerolíneas asociadas en la misma estancia que les había otorgado los puntos HHonors, práctica conocida como “double dipping”. (Hilton era la única cadena hotelera que ofrecía “double dipping”; otras cadenas con programas de frecuencia pedían a los clientes que eligieran entre puntos en el programa del hotel o millas en el programa de aerolíneas). Si el cliente elegía “double dipping”, HHW compraba millas de la aerolínea correspondiente y abonaba 500 millas por estancia a la cuenta de viajero frecuente del huésped.
- Si el huésped utilizaba los puntos para pagar la estancia, HHW le reembolsaba al hotel más de los costos incrementales con respecto al costo de tener la habitación vacía, pero menos que los ingresos del pago de un huésped. Los puntos necesarios para ganar una estancia dependían de la clase del hotel y disminuían cuando había poca ocupación. Por ejemplo, las tasas de intercambio iban de 5,000 puntos para obtener un 50 por ciento de descuento del costo de \$128 un fin de semana en el Hilton Albuquerque, hasta 25,000 puntos por una noche gratuita en fin de semana al costo de \$239 en el Hilton Boston Back Bay. Se ofrecían varias recompensas exóticas, como una aventura de siete noches para dos personas buceando en el mar Rojo por 350,000 puntos, incluyendo el hotel y la tarifa aérea.
- Los miembros ganaban puntos al rentar un automóvil, al volar con una aerolínea asociada, al utilizar la tarjeta de crédito Hilton de American Express o al comprar

EXHIBICIÓN 5 Cómo funciona el programa Hilton HHonors



Fuente: la empresa.

productos que se promocionaban a través de envíos por correo de empresas asociadas como FTD Florists y Mrs. Field's Cookies. Los miembros podían adquirir mil puntos por \$10, hasta por el 20 por ciento de los puntos necesarios para una recompensa.

- Los miembros obtenían otros beneficios además de las estancias gratuitas. Tenían derecho a un número telefónico para dar prioridad a sus reservaciones; el registro era más rápido debido a que la información sobre sus preferencias ya estaba archivada. Los miembros tenían preferencia cuando solicitaban salir más tarde de un hotel. Si se sentían insatisfechos, se les garantizaba un certificado de mejora de habitación a cambio de una carta explicando las razones. Los puntos podían intercambiarse por millas de aerolíneas y a la inversa, y también usarse para adquirir productos asociados como boletos de avión, flores, productos de Mrs. Field's Cookies, bicicletas Cannondale, membresías de la AAA, viajes en Princess Cruises y renta de automóviles.

A los miembros se les otorgaba un nivel **Plata VIP** si se hospedaban en los hoteles HHonors cuatro veces en un año, además obtenían un bono del 15 por ciento de puntos base, recibían un bono de 5,000 puntos después de siete estancias en un trimestre y un descuento de 10,000 puntos cuando intercambiaban una recompensa con un costo de 100,000 puntos. También ganaban un certificado para la mejor habitación del hotel después de cada cinco estancias.

A los miembros se les otorgaba un nivel **Oro Plus** si se hospedaban en los hoteles HHonors 16 veces o durante 36 noches en un año, además recibían un bono del 25 por ciento de puntos base, un bono de 5,000 puntos después de siete estancias en un trimestre y un descuento de 20,000 puntos cuando intercambiaban una recompensa con un costo de 100,000 puntos. También recibían un certificado para la mejor habitación del hotel después de cada quinta estancia y se les

asignaba la mejor habitación disponible en el momento de su registro.

Al 1 por ciento de los miembros se le daba un nivel **Diamante VIP**, el cual no se mencionaba en el material promocional y no se prometía ningún beneficio. Diskin explicó: "En esa época nuestra meta era prometer menos y entregar más. Si usted hace muchas visitas a los hoteles le damos las gracias y como recompensa le otorgamos un nivel Diamante VIP. Logramos una mayor sorpresa, afinidad y compromiso por parte del cliente si hacemos algo inesperado. Como industria, nunca debemos prometer demasiado, porque se provoca que el público crea que sólo son ilusiones y engaños, y esto nos dificulta la entrega de un valor genuino". La **tabla B** muestra la actividad de los miembros de HHW en 1998.

En 1998 se registraron 712,000 estancias, con un promedio de 2.4 noches, en las que no se presentó una tarjeta de membresía de Hilton HHonors, sino que se solicitaron millas de vuelo y se capturaron los números de membresía de la aerolínea, para que el huésped recibiera una identificación única en la base de datos de Hilton. Los gastos de estas estancias fueron de 327 millones de dólares.

Los huéspedes identificados por su membresía de aerolínea o de HHonors ocuparon el 22.5 por ciento del total de las habitaciones vendidas en la red de Hilton Hotels y de Hilton International en un año. Este grupo representó una proporción mucho menor de todos los huéspedes que se hospedaron en Hilton en un año, porque eran viajeros frecuentes. Las investigaciones de Hilton descubrieron que los miembros de Hilton HHonors gastaban alrededor de 4.6 mil millones de dólares en alojamiento al año, aunque no todo provenía del Hilton. La industria estimaba que los miembros de los programas de huésped frecuente de las principales cadenas hoteleras representaban un mercado con un valor de 11.1 mil millones de dólares, y que el miembro promedio pertenecía a 3.5 programas.

Tabla B Actividad pagada por los miembros en 1998

	MIEMBROS ACTIVOS EN 1998	ESTANCIAS PAGADAS POR LOS MIEMBROS	NOCHES PAGADAS POR LOS MIEMBROS	GASTOS EN LOS QUE GANARON PUNTOS (\$000)	ESTANCIAS POR MIEMBRO ACTIVO EN 1998	NOCHES POR MIEMBRO ACTIVO EN 1998	RECOMPENSAS RECLAMADAS POR LOS MIEMBROS
Diamante	24	20	310	\$62,000	15.5	26.1	27,000
Oro	220	84	1,110	\$266,000	13.2	22.8	34,200
Plata	694	324	1,023	\$341,000	3.2	6.2	70,200
Azul	1,712	992	1,121	\$439,000	1.1	2.6	48,600
Total	2,650	1,420	3,564	\$1,108,000	2.5	4.9	180,000

Fuente: registros de la empresa (se encubrió la información sensible a nivel competitivo).

Fundamentos del programa

1. Administración de los ingresos y del rendimiento

La rentabilidad de los hoteles era muy sensible a los ingresos. Una tendencia en la industria era la de nombrar a un “administrador de los ingresos” en cada propiedad para supervisar las decisiones diarias que afectaban los ingresos del hotel. Los modelos de administración del rendimiento eran algoritmos probabilísticos que ayudaban a estos administradores a establecer políticas de reservaciones. Ellos utilizaban la historia previa y otros datos estadísticos para hacer recomendaciones que se actualizaban continuamente con respecto a los patrones de reservación de los hoteles y al precio que se debía ofrecer a un huésped en específico. Los estudios de simulación habían mostrado que cuando las reservaciones se determinaban por medio de un buen modelo de administración del rendimiento, los ingresos de la empresa aumentaban 20 por ciento a partir de la sencilla política de “el primero en llegar, el primero en ser atendido, a un precio fijo”.

En la industria hotelera, una administración efectiva del rendimiento implicaba utilizar un modelo para predecir que era muy probable que una habitación quedara disponible debido a una cancelación o a una inasistencia, así como para hacer negocios con huéspedes con mayor capacidad de pago o con estancias más largas. La fijación de precios variables implicaba que la tarifa que se cobraba por una habitación no sólo dependía de su tamaño y sus servicios, sino también del día del registro, de la fecha de ocupación, de la duración de la estancia y de las características del cliente. De estos factores, las particularidades del cliente eran las más problemáticas.

El modelo necesitaba las características del cliente para estimar “el costo de despido”, es decir, el costo de rechazarlo. Ese costo, a su vez, dependía del valor vitalicio futuro que el usuario tenía para la cadena, que estaba en función de su disponibilidad para pagar y de su lealtad anterior. A estas variables se les consideraba “suaves” y eran muy difíciles de estimar. Sin embargo, mientras mejor era la información histórica de un cliente, mejor era el estimado. Adam Burke, director de marketing de HHonors para Norteamérica, lo planteó así: “¿Quién obtiene la habitación: la persona que paga \$20 más y que tal vez nunca vuelva o quien gasta miles de dólares en el sistema? Si contamos con los datos correctos, el modelo puede ser lo suficientemente inteligente para saber la diferencia”. Algunas personas de la industria hotelera argumentaban que uno de los beneficios de un programa de huésped frecuente

era permitir que el sistema de reservaciones hiciera esas distinciones.

2. Colaboración con los socios

HHW tenía sociedades con 25 aerolíneas, tres empresas de renta de automóviles y otras compañías. Burke explicó: “¿Por qué está Mrs. Field’s Cookies en el programa? Tenemos varios objetivos: la importancia regional para los clientes, el acceso a los usuarios del socio, facilitar el hecho de que los miembros obtengan recompensas. Un franquiciatario podría preguntarse ‘¿por qué estamos relacionados con FTD Florists?’ Nosotros respondemos que su inversión disminuye los costos y ofrece un mayor rango de recompensas para nuestros miembros”.

Burke explicó por qué Hilton ofrecía “double dipping”: “Tenemos 2.5 millones de miembros. Los programas de viajero frecuente de las aerolíneas tienen 20, 30, 40 millones de miembros que no pertenecen al programa HHonors y viajan mucho. A las aerolíneas no les importa que hablemos con sus miembros porque, a través de “double dipping”, no competimos con sus programas. De hecho, los complementamos al permitir que nuestros clientes comunes ganen ambos beneficios”.

3. Trabajo con franquiciatarios

El programa Hilton HHonors fue un factor importante al persuadir a los propietarios de hoteles para que se convirtieran en franquiciatarios de Hilton o para que le otorgaran a Hilton un contrato de administración para dirigir su propiedad. Los franquiciatarios eran principalmente hoteles más pequeños, que dependían más de negocios con “guerreros de carretera” que muchos de los hoteles de convenciones, de recreación y emblemáticos de Hilton. Ellos consideraban valioso un programa de huésped frecuente para atraer negocios, y el costo del programa HHW era igual o menor que el de sus competidores. Sin embargo, la capacidad del programa para atraer negocios era su principal ventaja de ventas. Diskin comentó: “Hace siete u ocho años algunos operadores se mostraban preocupados por el costo del programa. Seleccionamos a un grupo con las personas más críticas y elocuentes y nos metimos con ellos en una habitación durante dos días para hablar de la importancia de crear una lealtad de largo plazo, y salieron diciendo: ‘¡Necesitamos gastar más dinero del programa!’”.

4. Relaciones con los huéspedes

El programa permitía que los clientes más valiosos fueran reconocidos dentro de las instalaciones. Diskin explicó:

En cierto sentido, el programa es un refugio seguro para el huésped. Si hay un problema y no se resuelve dentro de las instalaciones, el huésped puede ponerse en contacto con nuestro equipo de servicio al cliente. Es un mecanismo que asegura que nos enteremos de esos problemas. También hacemos llamadas posteriores a las visitas, y llamamos a los miembros de HHonors porque son nuestra mejor base de datos y los huéspedes más críticos que tenemos. Ellos tienen la experiencia más vasta y las expectativas más altas. Organizamos grupos de retroalimentación con miembros, además de grupos de enfoque e investigación cuantitativa. Invitamos a cenar a un grupo de miembros en el hotel y les decimos que deseamos hablar acerca de un tema. Yo recibo llamadas de personas que son siempre leales, y no por cualquier cambio que hayamos hecho, sino porque alguna vez los invitamos y les pedimos su opinión. Las personas se interesan por las empresas que se preocupan por ellas.

Hilton personalizó la experiencia de los huéspedes en el hotel. Diskin explicó: “Creamos perfiles de los huéspedes con sus preferencias, lo que permite que el hotel proporcione servicios personalizados. Por ejemplo, considere al huésped que siempre desea una habitación para no fumadores y con una cama matrimonial. Esta información se puede almacenar como parte del registro del miembro, de manera que cuando él haga una reservación, reciba este tipo de habitación sin tener que solicitarla y sin importar en cuál hotel esté hospedado”.

HHW utilizaba correo directo para cultivar la relación entre los miembros y la marca Hilton. Diskin agregó: “Es verdad que uno desea enfocar gran parte del esfuerzo en los huéspedes que generan más ingresos, pero también hay oportunidades para dirigirse a otros segmentos de clientes. Por ejemplo, nosotros trabajamos con un socio que no está relacionado con los viajes, para transmitir los datos de sus clientes a nuestra base total de membresías e identificar segmentos que podrían adquirir tiempos compartidos, otros que serían adecuados para los casinos y otros que podrían preferir los servicios de negocios y teleconferencias que ofrecemos”.

A Diskin le preocupaba que algunos viajeros distribuyeran sus estancias de hotel en varias cadenas y que no recibieran el servicio que merecían por el dinero que gastaban. Al respecto dijo: “Nuestras investigaciones sugieren que una cuarta parte de los viajeros frecuentes son miembros de programas de lealtad, pero que no muestran una verdadera lealtad hacia ninguna marca. Nunca disfrutaban los beneficios del nivel de elite de los programas porque no consolidan sus negocios con una cadena. Por lo general no ven valor en ninguno de los esquemas de lealtad, porque no han cambiado su comportamiento de estancia para notar los beneficios”.

5. Ayuda a los gerentes de viajes para lograr conformidad

Una proporción importante de los negocios de Hilton provenían de contratos con grandes clientes corporativos. Hilton les ofrecía tarifas de descuento si la corporación producía suficientes estancias. Burke explicó:

Si usted es un gerente de viajes corporativo, quiere que sus empleados cumplan con las políticas corporativas de viaje. Usted negocia una tarifa al prometer un volumen de estancias. Mientras que algunos gerentes de viajes pue-

den indicarles a los empleados que deben seguir la política de la empresa si desean recibir viáticos, muchos otros sólo pueden recomendarlo. ¿Qué sucede si un individuo es un cliente muy leal a Marriott, aunque Marriott no sea uno de los proveedores preferidos de la empresa? A una agencia de viajes le va a costar mucho trabajo lograr que esa persona se hospede en el Hilton ya que no puede obligarlo.

Nosotros respondemos creando una lista de ofertas para darle a esa persona que prefiere el Marriott un incentivo personal para visitarnos: el vendedor preferido. Nuestro objetivo general consiste en utilizar el programa como una herramienta que ayude al gerente de viajes a cumplir su política general.

Actitudes de los miembros

HHW realizó una gran cantidad de análisis conjuntos para medir lo que los clientes deseaban del programa Hilton HHonors. Burke comentó:

Los miembros acuden a una entrevista de una hora y media, en la cual se les pide que evalúen elementos del programa, incluyendo servicios y accesorios del hotel, con base en el valor que asignan a esos atributos con respecto a su costo. Los resultados nos ayudan a determinar las prioridades para modificar el programa. Hemos encontrado que las personas tienen diferentes necesidades. Algunas están más orientadas hacia el servicio. Ninguna cantidad de millas o puntos va a reemplazar una calurosa bienvenida y el hecho de ser reconocido como un cliente leal por parte del hotel. Otros clientes son jugadores y buscan estancias gratuitas, y conocen las reglas tan bien como nosotros. ¡Hemos asistido a grupos de retroalimentación donde estas personas nos indican cómo funciona nuestro programa! Y, desde luego, muchos usuarios son una combinación de ambos.

Con el uso de una muestra muy representativa de las membresías de alta jerarquía del programa, una investigación descubrió que los miembros de Hilton HHonors tenían un promedio de más de 30 estancias por año en todas las cadenas de hoteles, y cada estancia era de 4.2 noches. Entre 1997 y 1998, Hilton experimentó un incremento del 17.5 por ciento en el uso de la membresía de hoteles HHonors en todo el mundo. A pesar de este incremento, cada año más de la mitad de estas estancias correspondía a cadenas rivales, lo se atribuía principalmente al tamaño y distribución relativamente limitados de la red Hilton. El análisis conjunto sugirió que aproximadamente una de cada cinco estancias de los miembros de HHonors sólo podía atribuirse a su membresía en el programa, lo que hacía que estas estancias fueran puramente incrementales.

El estudio mostró que las características más importantes de un hotel eran la asignación de una habitación mejor y las millas de aerolíneas, seguidas por estancias de hotel gratuitas y una variedad de beneficios y servicios en el lugar. Los miembros deseaban un proceso de canje de recompensas más eficiente y puntos que no caducaran. Estos hallazgos generaron modificaciones en los términos de la membresía para 1999, pero Diskin estaba explorando métodos más innovadores para el programa de recompensas.

Diskin reconoció que en sus estudios de mercado los clientes tendían a describir un programa ideal que era simplemente

una versión de los programas con los que ya estaban familiarizados. Él estaba buscando una innovación más radical:

Hilton y Marriott tienden a atraer “jugadores”. Nosotros queremos competir de manera eficaz en los elementos de recompensa, pero también introducirlos a la experiencia más personalizada y sensible de los huéspedes. La base de clientes que hemos acumulado incluye principalmente jugadores, por lo que debemos entregar ese beneficio, pero ir más allá.

Nos hemos dado a la misión de mejorar drásticamente la experiencia de la estancia para los miembros de las jerarquías más altas del programa. Esta es la clave para una distinción competitiva. No se trata de algo que cualquiera pueda imitar. Queremos que los mejores clientes, cuando visitan un hotel Hilton, sepan que Hilton sabe que son el mejor cliente y que reciben un trato especial. Queremos que piensen: “Voy a obtener la habitación que deseo, la estancia que quiero y, si tengo algún problema, ellos se ocuparán de resolverlo”. Queremos que el personal sepa quién llega cada día, y asegurarnos de que esos huéspedes reciban una bienvenida personal. Nuestro nuevo sistema de reservaciones enviará más información al hotel. Sabremos mucho más acerca de los huéspedes que van llegando. Contaremos con un gerente de huéspedes en el hotel, cuyo trabajo consistirá en hacerlo sentir especial y en resolver cualquier preocupación que usted tenga.

EL ANUNCIO DE STARWOOD

The Wall Street Journal del 2 de febrero de 1999 anunció el nacimiento del programa Starwood Preferred Guest, que cubría a Westin Hotels Resort, Sheraton Hotels Resort, The Luxury Collection, Four Points, Caesar's y la nueva marca de hoteles W de Starwood, que en total representaban más de 550 propiedades participantes en todo el mundo. Quedó claro que Starwood estaba añadiendo características al programa que sería muy costoso igualar. Cuatro de ellas, en particular, causaron preocupación.

Fechas sin bloqueo

Hasta ese momento, todos los programas de huéspedes frecuentes y viajeros frecuentes habían determinado que los miembros no podían reclamar un viaje gratuito durante la temporada alta de gran demanda, y cuando los eventos locales aseguraban una ocupación completa del hotel. Starwood afirmaba que si había una habitación disponible, los puntos eran tan buenos como el dinero.

Ausencia de control de la capacidad

Hasta ese momento, los programas permitían que los hoteles limitaran el número de habitaciones para estancias gratuitas. Starwood le indicaba a todos los hoteles que todas las habitaciones sin reservación debían estar disponibles para los huéspedes que quisieran pagar con puntos.

Recompensas sin papeles

Antes los clientes tenían que intercambiar previamente los puntos

por un certificado y después utilizarlo para pagar una estancia no autorizada. Bajo el sistema de Starwood, las propiedades individuales podrían aceptar puntos para pagar una estancia.

Reembolso del hotel

Ahora que no había fechas bloqueadas, un hotel, especialmente un destino atractivo para vacacionar, quizá se enfrentaría a un número mucho mayor de clientes que querían pagar con puntos. Por lo tanto, Starwood incrementó la tarifa de reembolso para esas estancias. Para cubrir el costo, le cobraba a los hoteles participantes de un 20 a un 100 por ciento más que sus competidores en las estancias pagadas.

Starwood prometía invertir 50 millones de dólares en publicidad para promocionar el programa, mucho más dinero que lo que HHW había pagado históricamente en su publicidad. (La **exhibición 6** compara los programas de lealtad de las cuatro cadenas de hoteles de clase de negocios más importantes, después del anuncio de Starwood).

El dilema de Diskin

Sin duda, Starwood había incrementado la apuesta en la competencia por la lealtad del cliente. Diskin debía decidir si igualaba la apuesta o se abstecía. Diskin reflexionó:

¿Debemos competir punto por punto? ¿O queremos adoptar un posicionamiento diferente y continuar con nuestros miembros leales y diferenciar al programa HHonors del de Starwood y de otros competidores? Nos encontramos en un ciclo en el que en durante 10 años el costo del programa de huésped frecuente para nuestros hoteles como un porcentaje del folio ha ido disminuyendo. Sin embargo, la activación, la retención y el gasto de los miembros por visita han aumentado. Si podemos realizar la misma cantidad de negocios con la marca Hilton y sus costos disminuyen, Hilton obtiene un margen mayor. Eso atrae a los inversionistas, a los propietarios de franquicias y a los nuevos constructores. Esa es otra razón por la que adquirieron la marca Hilton.

Según el punto de vista de Diskin, el anuncio del programa Starwood Preferred Guest era una solución para un problema que Hilton no tenía, y que había surgido debido a la compra reciente de las cadenas Sheraton y Westin:

Ellos están tratando de desarrollar la marca Starwood con su programa de huésped frecuente. Se están dirigiendo a la parte más lucrativa del negocio: el viajero de negocios individual, donde Sheraton y Westin de forma independiente nunca fueron tan eficaces como Marriott, Hyatt y Hilton. El programa de huésped frecuente de Sheraton no fue muy eficaz; lo cambiaban cada pocos años y los miembros tenían que pagarlo. Westin nunca tuvo una masa crítica suficiente de propiedades para convertirse en una marca importante para la gente. Por lo tanto ahora, en conjunto, pueden resolver el problema de la masa crítica de Westin y la relevancia del Sheraton.

EXHIBICIÓN 6 Ofertas de la membresía de las cuatro cadenas de hoteles de clase de negocios más importantes en 1998

CADENA	RESTRICCIONES DE LA MEMBRESÍA ^a	VALOR DE UN PUNTO	COBROS POSIBLES	BONO PARA LOS MIEMBROS NUEVOS	ACUMULACIÓN DE MILLAS EN AEROLÍNEAS
Starwood	Una estancia al año para permanecer activo: básica; 10 estancias o 25 noches de habitación por año: intermedia; 25 estancias o 50 noches de habitación. prémium	2 puntos Star = \$1: básico; 3 puntos Star = \$1: intermedio o prémium	Tarifa de habitación, F&B, lavandería/valet, teléfono, películas en la habitación	Periódicamente	Los puntos Star ganados se pueden convertir en millas 1:1; no se pueden obtener puntos y millas por la misma estancia
Hilton	Una estancia al año para permanecer activo: Azul; 4 estancias al año o 10 noches: intermedio; 16 estancias por año o 36 noches: prémium; 28 estancias o 60 noches: de lujo	10 puntos = \$1: Azul; + un bono del 15% sobre los puntos ganados: intermedio; + un bono del 25% sobre los puntos ganados: prémium; + un bono del 50% sobre los puntos ganados: de lujo	Tarifa de habitación, F&B, lavandería, teléfono	Periódicamente	500 millas por estancia autorizada, además de los puntos ganados
Hyatt	Una estancia al año para permanecer activo: básico; 5 estancias o 15 noches al año: intermedio; 25 estancias o 50 noches al año: prémium	5 puntos = \$1 + un bono del 15% sobre los puntos ganados: intermedio; + un bono del 30% sobre los puntos ganados: prémium	Tarifa de , habitación F&B, lavandería, teléfono	Periódicamente	500 millas por estancia; no disponible si se ganan puntos
Marriott	No hay requisitos para el básico; 15 noches por año: intermedio; 50 noches por año: premium	10 puntos = \$1 + un bono del 20% sobre los puntos ganados: intermedio; + un bono del 25% sobre los puntos ganados: prémium	Tarifa de habitación, F&B, lavandería, teléfono	Puntos dobles los primeros 120 días	3 millas por dólar gastado en hoteles de servicio completo; 1 milla por dólar gastado en otros hoteles; no disponible si se ganan puntos

^aLa mayoría de los programas incluyen tres jerarquías. Para compararlos con mayor facilidad, a los tres niveles se les nombró básico, intermedio y prémium. HHonors tiene cuatro niveles.

Sin embargo, si los programas de huésped frecuente eran una buena idea, tal vez programas más grandes eran mejor. Diskin reflexionó: “Los hoteles generalmente pagan un 10 por ciento de comisión al agente de viajes para que lleve a un cliente. No obstante, continuamente escudriñan los costos de esos programas. Desde luego, tienen una justificación para hacerlo, pero los beneficios de la inversión claramente justifican

el gasto. Además, es evidente que muchos competidores consideran que es valioso incrementar su inversión en los programas”.

Diskin trató de predecir la respuesta de Hyatt y de Marriott ante el anuncio de Starwood. La industria ya era bastante competitiva. Recordó sus años en United Airlines, y el daño que las guerras de precios hicieron a esa industria.

EXHIBICIÓN 6 (Continuación)

CADENA	ACUMULACIÓN DE PUNTOS CON TARJETAS DE CRÉDITO ASOCIADAS	COMPRA CON PUNTOS	RECOMPENSA MÍNIMA POR BONOS	INTERCAMBIO DE PUNTOS EN HOTELES POR MILLAS EN AEROLÍNEAS	RECOMPENSAS DEL HOTEL
Starwood	1,000 puntos de hotel por el primer uso de la tarjeta de crédito; 1 punto de hotel = \$1 gastado; cuatro puntos de hotel = \$1 gastado en hoteles Starwood	NA	NA	Conversión 1:1 excepto JAL, KLM, Ansett, Qantas, Air New Zealand; bono de 5,000 millas al convertir 20,000 puntos de hotel; mínimo 2,000 puntos Star: básico; mínimo 15,000: intermedio; no hay mínimo para prémium	5 categorías; la categoría 1 de una noche gratuita vale 3,000 puntos Star; la categoría 5 de una noche gratuita vale 12,000 puntos Star
Hilton	5,000 puntos de hotel por la solicitud; 2,500 de hotel por el primer uso de la tarjeta de crédito; 2 puntos de hotel = \$1 gastado; 3 puntos de hotel = \$1 gastado en hoteles HHonors	\$10 = 1,000 puntos hasta el 20% de los puntos totales de la recompensa	2,000 puntos = 4 estancias por trimestre	10,000 puntos = 1,500 millas; 20,000 puntos = 3,500 millas; 50,000 puntos = 10,000 millas; intercambio mínimo de 10,000 puntos de hotel, también se pueden intercambiar millas de aerolíneas por puntos de hotel	5 categorías: noche gratuita en fin de semana 10,000 la más baja; 35,000 la más alta
Hyatt	Ninguno	\$10 = 500 puntos hasta el 10% de los puntos totales de la recompensa	Ninguno básico	3 puntos = 1 milla; intercambio mínimo de 9,000 puntos	Noche en fin de semana sin categoría: 8,000 puntos; si es temporada alta hay 5,000 puntos adicionales; premios por ir acompañado
Marriott	5,000 puntos de hotel por el primer uso de la tarjeta de crédito; 1 punto de hotel = \$1 gastado; 3 puntos de hotel = \$1 gastado en hoteles Marriott con recompensa	\$10 = 1,000 puntos hasta el 10% de los puntos totales de la recompensa	Ninguno básico	10,000 puntos = 2,000 millas; 20,000 puntos = 5,000 millas; 30,000 puntos = 10,000 millas; mínimo = intercambio de 10,000 puntos de hotel	2 categorías: 20,000 fin de semana gratuito de categoría baja, y 30,000 de categoría alta

Fuente: Ordenado por los escritores del caso a partir de los materiales promocionales de cada cadena hotelera en 1999.

NOTAS

1. *The Wall Street Journal*, 2 de febrero de 1999: B1.
2. Organización Mundial de Comercio.
3. Para lograr consistencia en el cálculo entre los miembros de clase, suponga una ocupación del 70 por ciento. La información de este párrafo está encubierta. Ningún dato de este tipo está disponible para el público, y estos datos no deben interpretarse como indicadores de información privada de HHC o HIC.
4. Hilton distingue tres tipos de tarifas. Las "tarifas de negocios" eran más elevadas que las "tarifas de recreación", las cuales a su vez eran más altas que las "tarifas inelegibles", que se referían a las tarifas de mayoreo para grupos de viaje, las tarifas de tripulación aérea y otras con grandes descuentos.

PREGUNTAS DE ESTUDIO

1. ¿Cuáles son las fortalezas y las debilidades del programa Hilton HHonors desde el punto de vista de:
 - a) Hilton Hotels Corp y Hilton International
 - b) Las propiedades con membresía (hoteles con franquicias)
 - c) Los huéspedes
 - d) Los departamentos corporativos de viajes
2. ¿Cómo se compara el valor que el programa genera a Hilton con sus costos?
3. ¿Qué está tratando de hacer Starwood y cómo debe responder Jeff Diskin?

Caso 15 La garantía de servicio de Accellion

JOCHEN WIRTZ Y JILL KLEIN

Una empresa de alta tecnología introduce lo que considera una garantía de servicio audaz para comunicar su compromiso con un servicio excelente para los clientes, los posibles clientes y sus propios empleados.

Accellion era una empresa joven de alta tecnología con tecnología de punta para el almacenamiento, la administración y la entrega de archivos distribuidos en espacio de mercado. Al ser nueva en la industria, buscaba convertirse en la columna vertebral global de la siguiente generación de aplicaciones basadas en Internet.

La principal proposición de valor de Accellion para las compañías más grandes del mundo (las "Global 2000"), así como para los proveedores de contenidos de primera calidad por Internet, era ayudarlos a servir a sus usuarios con mayor rapidez, incrementar la eficiencia operativa y disminuir los costos totales. En específico, los clientes de Accellion podrían aumentar el tiempo de acceso para descargar y subir archivos en más de un 200 por ciento. Esta mejora del desempeño se lograba al localizar un sistema inteligente de almacenamiento y administración de archivos en "las orillas de Internet" y, por lo tanto, entregar contenidos de regiones más cercanas al usuario final. El tardado direccionamiento habitual a través de muchos servidores y redes podría evitarse utilizando la infraestructura de Accellion.

La necesidad de una infraestructura en Internet que entregue contenido de banda ancha a los usuarios finales nunca había sido mayor. Había una tendencia hacia multimedia y hacia los contenidos personalizados de la web, los cuales no podían entregarse de manera eficiente con la infraestructura existente, que enviaba los datos a través de la congestionada red de servidores que forman la columna vertebral de Internet. Esto motivó a Accellion a diseñar y lanzar un nuevo servicio: el almacenamiento, la administración y la entrega de archivos distribuidos. Accellion proporcionaba una plataforma de aplicaciones que residía en servidores independientes, los cuales estaban directamente conectados al Proveedor de Servicios de Internet (ISP, por sus siglas en inglés), con lo que evitaba los congestionados "centros" de Internet. Esto disminuía el tiempo de acceso y permitía a la empresa distribuir de manera más eficiente contenidos especializados y aplicaciones.

Para comercializar adecuadamente la proposición de valor de Accellion, su director general, Warren J. Kaplan, y su director de estrategia, S. Mohan, pensaron que, además de su tecnología de punta, los factores para el éxito de la agresiva

estrategia de crecimiento de la empresa eran una entrega de servicio excelente y una elevada satisfacción del cliente. Ellos vislumbraron que los usuarios preferirían utilizar la tecnología y las sociedades de Accellion en lugar de tener que administrar los detalles del desarrollo, mantenimiento y actualización de su propia infraestructura de almacenamiento para aplicaciones distribuidas en Internet. Con el fin de crear una cultura impulsada por el cliente para comunicar un servicio excelente con credibilidad al mercado, Accellion decidió aprovechar el poder de las garantías de servicio.

Los servicios rentables para mejorar el desempeño y la confiabilidad se estaban volviendo críticos, mientras el uso de multimedia y de otros archivos grandes se incrementaba de manera exponencial. La proposición de valor era evidentemente atractiva, pero ¿de qué manera podía Accellion convencer a sus posibles usuarios de que su tecnología y su servicio realmente entregarían lo prometido?

Mohan consideró que una Garantía de la Calidad del Servicio (GCS) sería una herramienta poderosa para la credibilidad de sus promesas y, al mismo tiempo, para presionar a su equipo a entregar lo que había prometido. Mark Ranford, director de administración de producto de Accellion, y Mohan encabezaron el desarrollo de la garantía de calidad del servicio. Finalmente, lanzaron la garantía (que se muestra en la **exhibición 1**), que afirmaba: "Se trata de una declaración revolucionaria del compromiso que tenemos con el cliente de hacer lo que sea para asegurar su satisfacción". El lanzamiento oficial de la garantía se anunció a todo el personal con un correo electrónico (**exhibición 2**).

Sin embargo, su Garantía de la Calidad del Servicio era sólo una parte del esfuerzo de Accellion por una excelencia operativa. Muchos factores funcionaron de manera conjunta para mantener a la empresa enfocada en sus clientes y seguir prestando el mejor servicio posible, de modo que el personal pudiera crear una gran base de consumidores leales para su innovador producto. Así pues, era muy importante incrementar la conciencia de la proposición de valor única de la empresa y convencer de sus ventajas a los usuarios pioneros.

Los clientes de la empresa reaccionaron de manera positiva. Uno de ellos dijo: "Oye, mira esto. Nunca he visto algo así. Nadie ofrece una disponibilidad del 100 por ciento. Esto es fabuloso". Otro cliente exclamó: "Ustedes realmente deben confiar en su servicio. Ahora ya no implica riesgos, ¿no es así?" Accellion estaba comprometido con su garantía y creía firmemente que el hecho de contar con la mejor red y con los mejores socios de tecnología le permitiría cumplir su promesa.

© 2003 por INSEAD, Fontainebleau, y © 2006 por Jochen Wirtz y Jill Klein.

Esta es una versión actualizada de un caso que apareció anteriormente en las series INSEAD. Los autores agradecen el invaluable apoyo de S. Mohan, director de estrategia de Accellion, así como su ayuda y retroalimentación en la creación de versiones previas de este caso.

EXHIBICIÓN 1 Garantía de servicio de Accellion

GARANTÍA DE LA CALIDAD DEL SERVICIO

La Garantía de la Calidad del Servicio de Accellion define la certeza y el compromiso de proporcionarle al Cliente un servicio con valor agregado, y está incorporada al contrato que hace Accellion con el Cliente. La definición de los términos utilizados en este documento es la misma que se encuentra en el contrato con el Cliente.

1. Garantía de desempeño

Accellion garantiza que el desempeño de la red de subida y descarga de contenidos, como resultado del uso del servicio Accellion, no será menor que el 200 por ciento comparado con un sitio de origen al que se ingresa por las orillas de Internet. De aquí en adelante y para todos los propósitos, Accellion realizará pruebas de medición del desempeño.

2. Garantía de disponibilidad

Accellion garantiza una disponibilidad del servicio del 100 por ciento, con excepción de *casos de fuerza mayor* y Mantenimiento Programado para los Clientes que hayan optado por nuestros servicios de replicación.

3. Garantía de servicio al Cliente

Si Accellion no cumple con los niveles de servicio establecidos en las secciones 1 y 2, la empresa abonará a la cuenta del Cliente la tarifa de un mes (1) de servicio para el mes en que haya ocurrido la falla, siempre y cuando el Cliente avise por escrito a Accellion de tal falla dentro de los cinco (5) días posteriores a la ocurrencia de la falla. Si el Cliente no cumple con este requisito, perderá su derecho de recibir ese abono.

Accellion notificará al Cliente con no menos de 48 horas (2 días) de anticipación sobre el Mantenimiento Programado. Si el servicio no está disponible por muchas otras razones, Accellion notificará de inmediato al Cliente y tomará las medidas necesarias para restaurar el servicio.

Accellion mantiene un centro de apoyo las 24 horas del día, y le brindará al Cliente una respuesta a cualquier pregunta en relación al servicio en no más de 2 horas a partir del momento en que el servicio al cliente reciba tal pregunta.

4. Política de seguridad y privacidad

Accellion tiene un gran respeto por la privacidad del Cliente y por cualquier tipo de datos almacenados en los servidores. El servicio Accellion no requiere que el Cliente proporcione ningún detalle privado sobre el usuario final para que los datos sean almacenados en los servidores. Toda la información que el Cliente proporcione a Accellion se almacena para el único beneficio del Cliente. Accellion no compartirá, revelará o venderá cualquier información personal a la que tenga acceso y se cerciorará de que la información y los datos del Cliente permanezcan seguros.

La información o datos del Cliente que estén en posesión de Accellion sólo se revelarán cuando esto sea necesario para cumplir con una orden de la Corte, para proteger los derechos o propiedad de Accellion y para obligar al cumplimiento de los términos de uso del servicio, tal como se determinan en el contrato.

Accellion se cerciorará de que la información y los datos del Cliente permanezcan seguros y protegidos de un acceso no autorizado de un uso inadecuado, lo cual implica tomar las medidas razonables para verificar la identidad del Cliente antes de permitirle el acceso.

EXHIBICIÓN 2 Correo electrónico enviado a todo el personal de Accellion para anunciar el lanzamiento de la Garantía de la Calidad del Servicio

Querido equipo,

Me siento complacido en enviarles a todos nuestra Garantía de la Calidad del Servicio (GCS), que es líder en la industria. Por favor, léanla con mucha atención. Descubrirán que es muy agresiva, e indica que todos en esta empresa debemos cumplirla. Los clientes no desean un Acuerdo de Nivel de Servicio (ANS); ellos sólo quieren que su red funcione todo el tiempo. Por eso es que hemos creado esta garantía sin cuestionamiento. Este tipo de garantía ha demostrado ser exitosa en otras industrias donde el servicio es la clave del éxito (por ejemplo, líderes de la industria como Gartner Group, LL Bean, Nordstrom, etcétera).

Como miembros del equipo Accellion, ustedes son fundamentales para la satisfacción de nuestros clientes.

Les agradezco de antemano su apoyo para que nuestros clientes y nosotros tengamos éxito.

PREGUNTAS DE ESTUDIO

1. ¿Qué impacto tiene en el marketing una garantía de servicio bien diseñada?
2. Evalúe el diseño de la garantía de Accellion que se muestra en la **exhibición 1**. ¿Qué tan eficaz será para comunicar un servicio de excelencia a los clientes actuales y a los potenciales? ¿Recomendaría algún cambio a su diseño o implementación?
3. ¿La garantía tendrá éxito al crear una cultura de excelencia de servicio dentro de Accellion? ¿Qué otra cosa es necesaria para lograr una cultura de este tipo?
4. ¿Cree que los clientes podrían aprovechar esta garantía y "fingir" fallas en el servicio para reclamar la garantía? En caso afirmativo, ¿de qué manera podría Accellion disminuir un posible engaño por esta garantía?

Caso 16 *Shouldice Hospital Limited (abreviado)*

JAMES HESKETT Y ROGER HALLOWELL

Un hospital canadiense, que se especializa en cirugías de hernias, está considerando si ampliará sus servicios a otras áreas de especialidad y, de ser así, cómo lo haría. Se han hecho varias propuestas para incrementar la capacidad del hospital sin desmotivar al personal o perder el control de la calidad del servicio, la cual, además de tener excelentes resultados médicos, ha creado una base muy devota de "ex pacientes". Las opciones incluyen añadir operaciones quirúrgicas los sábados o hacer una ampliación y construir un nuevo hospital en otro sitio, tal vez en Estados Unidos.

Dos figuras sombrías, con bata y pantuflas, caminaban despacio por el pasillo en penumbra del Shouldice Hospital. Ellos no notaron a Alan O'Dell, director administrativo del hospital, y a su invitado. Una vez que estuvieron fuera del alcance de su oído, O'Dell comentó con afabilidad: "Por la forma en que actúan, uno pensaría que nuestros pacientes son dueños de este lugar. Y mientras están aquí, de cierta manera lo son". Después de visitar cinco salas de operaciones, O'Dell y su visitante se encontraron nuevamente con el mismo par de pacientes, aún hablando acerca de sus operaciones de hernia, las cuales se habían realizado la mañana anterior.

HISTORIA

Un atractivo folleto, de reciente impresión, pero que no estaba fechado ni se distribuía a posibles pacientes, describía al doctor Earle Shouldice, el fundador del hospital:

El interés del doctor Shouldice en la cirugía ambulatoria surgió, en parte, de una operación que realizó en 1932 para extraer la apéndice de una niña de siete años y su posterior renuencia a permanecer inmóvil en la cama. A pesar de su actividad, no hubo ningún daño, y la experiencia le recordó al doctor las acciones postoperatorias de animales a los que él había intervenido. Todos ellos se habían movido con libertad sin efectos adversos.

Hacia 1940 Shouldice había reflexionado mucho sobre varios factores que contribuían a la cirugía ambulatoria. Algunos de ellos eran el uso de un anestésico local, la naturaleza del propio procedimiento quirúrgico, el diseño de una instalación que permitiera el movimiento sin causar una incomodi-

dad innecesaria y el régimen postoperatorio. Con estos factores en mente, empezó a desarrollar una técnica quirúrgica para corregir hernias¹, que era superior a otras; la difusión de su pronto éxito generó demanda.

La licencia médica del doctor Shouldice le permitía operar en cualquier parte, incluso sobre la mesa de una cocina. Sin embargo, como había más pacientes que solicitaban esta cirugía, el doctor debió construir una nueva instalación, para lo que compró una propiedad de 130 acres (52.60 ha) con una construcción de 17,000 pies (5,181.6 m) cuadrados en el suburbio Thornhill de Toronto. Después de algunos años de planeación, se añadió una gran ala para obtener una capacidad total de 89 camas.

El doctor Shouldice murió en 1965. En esa época, Shouldice Hospital Limited estaba organizado de tal manera que el director quirúrgico, el doctor Nicholas Obney, operaba tanto el hospital como las instalaciones clínicas. En 1999 el doctor Casim Degani, una autoridad reconocida internacionalmente, se convirtió en el director de cirugía. Hacia 2004, cada año se realizaban 7,600 operaciones.

EL MÉTODO SHOULDICE

En el hospital Shouldice sólo se corregían hernias abdominales externas (y no las internas). Así, la mayoría de las correcciones de primera vez, "primarias", eran operaciones sencillas que tomaban aproximadamente 45 minutos. Los procedimientos restantes incluían a pacientes que sufrían de hernias recurrentes que habían sido tratadas en otros lugares.² Muchas de las recurrencias y de las correcciones de hernias difíciles tomaban 90 minutos o más.

En el método Shouldice, los músculos de la pared abdominal se ordenaban en tres capas diferentes y la abertura se corregía, una capa a la vez, traslapando sus márgenes, de la misma forma que las orillas de un abrigo se traslapan cuando se abotonan. El resultado final reforzaba la pared muscular del abdomen con seis filas de suturas (puntos) bajo la capa de la piel, la cual después se cerraba con grapas que se retiraban posteriormente. (En otros métodos no se separaban las capas musculares, generalmente incluían menos filas de suturas y en ocasiones implicaban la inserción de tela metálica o malla debajo de la piel).

Copyright © 2004 President and Fellows of Harvard College. Para solicitar copias o permiso para reproducir los materiales, llame al 001-800-545-7685, escriba a Harvard Business School Publishing, Boston, MA 02163 o visite <http://www.hbsp.harvard.edu>. Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida, almacenada en un sistema de recuperación, utilizado en una hoja de cálculo o transmitido de cualquier forma o por cualquier medio (electrónico, mecánico, de fotocopiado, de grabación o de otro tipo) sin el permiso de Harvard Business School.

El profesor James Heskett preparó la versión original de este caso, "Shouldice Hospital Limited", HBS No. 683-068. La versión fue preparada en conjunto por el profesor James Heskett y Roger Hallowell (MBA 1989, DBA 1997). Los casos de HBS se crean únicamente como base para discusiones en clase y no tienen la intención de servir como apoyo, fuentes primarias de datos o ejemplos de una administración eficaz o ineficaz.

Una corrección típica de primera vez podía realizarse con el uso de sedación preoperatoria (píldoras para dormir) y analgésicos (para no sentir dolor), además de un anestésico local y una inyección de Novocain en la región de la incisión. Esto permitía la movilización inmediata del paciente postoperado y facilitaba una rápida recuperación.

LA EXPERIENCIA DEL PACIENTE

La mayoría de los pacientes potenciales de Shouldice conocían la existencia del hospital por recomendación de otros. Aunque miles de médicos referían a los enfermos, no todos eran propensos a recomendar Shouldice debido a la exagerada simpleza de la cirugía, a menudo considerada una operación “básica”. Por lo general, un médico privado diagnosticaba el problema del paciente y después se ponía en contacto con Shouldice directamente. Muchos más hacían su propio diagnóstico.

El proceso que experimentaban los pacientes de Shouldice dependía de si vivían lo suficientemente cerca del hospital para visitar las instalaciones y obtener un diagnóstico. Aproximadamente el 10 por ciento de los pacientes de Shouldice provenían de las afueras de la provincia de Ontario, la mayoría de Estados Unidos. Otro 60 por ciento vivían fuera del área de Toronto. Estos pacientes foráneos con frecuencia eran diagnosticados por correo, con el uso del Cuestionario de Información Médica que se muestra en la **exhibición 1**. Con base en la información del cuestionario, un cirujano de Shouldice determinaba el tipo de hernia del enfermo y si había señales de algún riesgo relacionado con la cirugía (por ejemplo, el sobrepeso, una enfermedad cardíaca, un paciente que había sufrido un ataque cardíaco o una embolia durante el último año o si se requería de un anestésico general o local). En este punto, al paciente se le asignaba una fecha de operación y se le enviaba un folleto que describía el hospital y el método Shouldice. En caso necesario, también se enviaban documentos que describían un programa de pérdida de peso previo a la cirugía. A una pequeña proporción se le negaba el tratamiento, ya sea por el sobrepeso, por un riesgo médico excesivo o porque se determinaba que no tenían una hernia.

Un día antes de la operación, el paciente llegaba a la clínica entre la 1:00 y las 3:00 PM y se unía a otros enfermos en la sala de espera. Poco tiempo después, los cirujanos que habían terminado sus cirugías programadas del día los examinaban en una de las seis salas de exploración. Este examen no tomaba más de 20 minutos, a menos que el paciente necesitara confirmación. (Los enfermos mostraban un nivel moderado de ansiedad hasta que terminaba la operación). En esta etapa a veces se descubría que un paciente no había corregido su problema de peso o que no tenía una hernia. En cualquier caso, se le enviaba a su casa.

Luego de verificar algunos detalles administrativos, alrededor de una hora después de llegar al hospital, el paciente era enviado a la habitación con el número que indicaba su

brazalete. A lo largo de todo el proceso se le pedía que conservara su equipaje (generalmente ligero).

Todas las habitaciones del hospital eran semiprivadas, pues tenían dos camas. En lo posible, a los pacientes con empleos, antecedentes o intereses similares se les asignaba la misma habitación. Una vez que llegaban a su cuarto, desempacaban, se familiarizaban con su compañero de habitación, se rasuraban el área de la cirugía y se colocaban el pijama.

A las 4:30 PM, un enfermero proporcionaba nueva información al grupo de pacientes sobre lo que debían esperar, incluyendo la necesidad del ejercicio posterior a la operación y de la rutina diaria. Según Alan O'Dell, “la mitad están tan nerviosos que no recuerdan mucho”. Después se servía la cena, seguida por actividades recreativas, y finalmente ingerían té y galletas a las 9:00 PM. Los enfermeros destacaban la importancia de que los pacientes llegaran a tiempo porque esto les brindaba la oportunidad de hablar con personas que habían sido operadas antes ese mismo día.

A quienes serían operados temprano se les despertaba a las 5:30 PM para recibir la sedación preoperatoria. Se procuraba programar las cirugías de los compañeros de habitación aproximadamente a la misma hora. Los pacientes eran llevados a la sala de operaciones, donde el enfermero asignado les administraba Demerol, un analgésico, 45 minutos antes de la cirugía. Unos minutos antes de la primera operación, a las 7:30 AM, el cirujano asignado les administraba Novocain, un anestésico local, en la sala de operaciones. Esto difería del procedimiento típico hospitalario en el que los pacientes eran sedados en sus habitaciones antes de ser llevados a la sala de operaciones.

Después de terminada la operación, durante la cual algunos pacientes se mostraban “parlanchines” y completamente conscientes de lo que estaba sucediendo, se les invitaba a bajarse de la mesa de operaciones y caminar a la sala postoperatoria con la ayuda de los cirujanos. Según el director de enfermeros:

El 91 por ciento acepta la invitación del cirujano. Aunque utilizamos sillas de ruedas para llevarlos a sus habitaciones, la caminata desde la mesa de operaciones se realiza por razones psicológicas y fisiológicas [presión sanguínea, respiración]. Los pacientes se prueban a sí mismos que pueden hacerlo y empiezan a realizar de manera inmediata sus importantísimos ejercicios.

El resto del día, después de la operación, los enfermeros y los administradores animaban a los pacientes para ejercitar-se. A las 9:00 PM del día de la cirugía, todos estaban listos y preparados para bajar al comedor a ingerir té y galletas, incluso si eso implicaba subir escaleras, para adoctrinar a la “clase” nueva que había llegado ese día. La cuarta mañana los pacientes estaban listos para irse.

Durante el día los animaban para que aprovecharan la ventaja de explorar las instalaciones y de hacer nuevos amigos. Algunos miembros del personal consideraban que la actitud de los pacientes era el elemento más importante del

EXHIBICIÓN 1 Cuestionario de Información Médica

Apellido (paterno)		Nombre		Apellido (materno)	
Calle y número (o camino rural o apartado de correos)			Ciudad		Provincia/estado
Región	Distrito	Código postal	Fecha de nacimiento: Mes Día Año		
Teléfono		Casado o soltero		Religión	
Casa Si no tiene, anote el de algún vecino		Dirección			
Paciente más cercano Nombre		Teléfono			

INFORMACIÓN DEL SEGURO: Por favor anote el nombre de la compañía de seguros y los números		Fecha de llenado
SEGURO HOSPITALARIO: (Por favor incluya certificados hospitalarios)		OTROS SEGUROS HOSPITALARIOS
Número de OHIP	Número de Escudo Azul	Nombre de la empresa
		Número de póliza
SEGUROS QUIRÚRGICOS: (Por favor incluya certificados de seguridad)		OTROS SEGUROS QUIRÚRGICOS
Número de OHIP	Número de Escudo Azul	Nombre de la empresa
		Número de póliza
Consejo de compensación a trabajadores		Aprobación
Reclamo No.		Si No
Occupación		Nombre de la empresa ¿Es usted el propietario? Si es jubilado: ocupación anterior
		Si No
¿Cómo se enteró del hospital Shouldice? (Si fue referido por un médico, anote el nombre y la dirección)		
Si No		
¿Ya ha sido paciente del hospital Shouldice?		
Si No ¿Fuma? Si No		
¿Alguna vez había escrito al hospital Shouldice anteriormente?		
Si No		
¿Cuál es la fecha de admisión que preferiría? (Por favor, que sea con la mayor antelación posible)		
No hay admisiones los viernes, sábados o domingos.		

PARA USO EXCLUSIVO DEL HOSPITAL	
Fecha de recepción	Tipo de hernia
	Pérdida de peso libras
Consentimiento de cirugía <input type="checkbox"/>	Instrucciones especiales
Reporte cardíaco <input type="checkbox"/>	Aprobado
Notificación al médico que refirió el paciente	Fecha de operación

SHOULDICE HOSPITAL

7750 Bayview Avenue
Box 379, Thornhill, Ontario, L3T 4A3 Canadá
Teléfono (416) 889-1125
(Thornhill: una milla al norte de la zona metropolitana de Toronto)

INFORMACIÓN

MÉDICA

Los pacientes que viven lejos a menudo prefieren que su examen, admisión y operación se realice en una sola visita, para no tener que hacer dos viajes largos. El propósito de este cuestionario es hacer posibles esos arreglos, aunque, desde luego, no puede reemplazar al examen de ninguna forma. El hecho de llenarlo y devolverlo no lo compromete a nada.

Por favor, asegúrese de llenar ambos lados.

Esta información será tratada de manera confidencial.

(Continúa en la siguiente página)

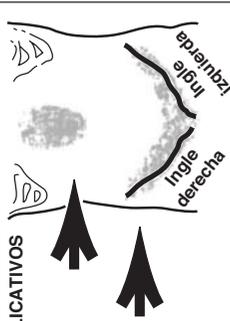
EXHIBICIÓN 1 (continuación)

ESTE ESQUEMA ES SÓLO PARA FINES EXPLICATIVOS

Las hernias comunes se presentan principalmente en el ombligo o por arriba de él

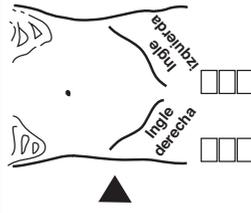
o más abajo en el área de la ingle, en cualquier lado

Una "hernia incisional" es aquella que sobresale por la cicatriz de cualquier otra cirugía que no ha cerrado bien, sin importar el lugar donde se encuentre.



ESTE ES SU ESQUEMA. ¡POR FAVOR MÁRQUELO!

(MARQUE CON UNA "X" LA POSICIÓN DE CADA HERNIA QUE DESEA CORREGIR)



TAMAÑO APROXIMADO...

- Nuez (o menor)
- Huevo de gallina o limón
- Uva (o mayor)

INFORMACIÓN ADICIONAL ESENCIAL

Utilice únicamente las secciones que se aplican a sus hernias y coloque una en cada cuadro que sea apropiado

SÓLO ÁREA DEL OMBLIGO (O UN POCO ARRIBA DEL OMBLIGO)

¿Esta hernia en el ombligo es su PRIMERA hernia?

Si No

Si NO es su primera hernia, ¿cuántas veces han intentado corregirla?

SÓLO HERNIAS INGUINALES

INGLE DERECHA INGLE IZQUIERDA

Si

No

Si

No

¿Esta es su PRIMERA HERNIA INGUINAL EN ESE LADO?

¿A cuántas operaciones de hernia ha sido sometido en esa ingle?

Derecha

Izquierda

FECHA DE LA ÚLTIMA OPERACIÓN

SÓLO HERNIAS INCISIONALES (las que sobresalen de cicatrices de operaciones anteriores)

¿La operación original fue de su apéndice? ¿O de la vesícula biliar?

¿O del estómago? ¿O de la próstata? ¿O fue una histerectomía? ¿O otra cirugía?

¿Cuántas veces han tratado de corregir las hernias?

¡POR FAVOR SEA PRECISO!: cifras erróneas en el momento de la admisión hospitalaria podrían implicar la reposición de su cirugía hasta que tenga un peso adecuado.

Estatura.....pies.....pulgadas. Peso.....libras. Desnudo ¿Ha subido de peso recientemente?.....libras.
o sólo con una pijama ¿Ha bajado de peso recientemente?.....libras.

Cintura (con los músculos relajados).....pulgadas. Pecho (sin expandir).....pulgadas.

SALUD GENERAL

Edad.....años ¿Su salud ahora es BUENA RAZONABLEMENTE BUENA MALA

Por favor, mencione brevemente cualquier enfermedad pasada, como un "ataque cardíaco" o una "embolia", por ejemplo, de la que ya se haya recuperado (y su fecha aproximada).....

Ahora necesitamos conocer otros padecimientos actuales, aun cuando NO es probable que se le niegue la admisión debido a ellas.

Por favor marque con una cualquier enfermedad por la que esté siguiendo un tratamiento de manera regular:

- Presión sanguínea
- Exceso de fluidos corporales
- Dolor en el pecho ("angina")
- Latidos cardíacos irregulares
- Diabetes
- Asma y bronquitis
- Úlceras
- Anticoagulantes (para retrasar la coagulación sanguínea o para "adelgazar la sangre")

Otro.....

Añote las píldoras, tabletas o cápsulas de prescripción que toma regularmente

¿Recordó MARCAR CON UNA "X" su esquema corporal para indicarnos la localización de cada una de sus hernias?

programa Shouldice. El doctor Byrnes Shouldice, hijo del fundador, cirujano y propietario del 50 por ciento del hospital, comentó:

En ocasiones los pacientes se quedan un día adicional. ¿Por qué? Bueno, piense en ello. Para empezar, ellos están básicamente bien, pero llegan con un problema y con cierta cantidad de nerviosismo, tensión y ansiedad por la cirugía. Su primera mañana aquí son operados y experimentan una sensación de alivio por algo que los ha estado molestando durante mucho tiempo. De inmediato son capaces de desplazarse y tienen unas vacaciones de tres días con una razón perfectamente válida para alejarse del trabajo sin sentirse culpables. Ellos comparten sus experiencias con otros pacientes, hacen amigos con facilidad y siguen el ritmo del hospital. En el verano, el efecto más común de la cirugía son las quemaduras de sol.

LA EXPERIENCIA DE LOS ENFERMEROS

Shouldice contaba con 34 enfermeros de tiempo completo en cada turno de 24 horas. Sin embargo, durante las horas en que no había cirugías, sólo había seis enfermeros en las instalaciones. Mientras en los hospitales canadienses de cuidados intensivos había un enfermero por cada cuatro pacientes, en Shouldice la proporción era de 1:15. En este hospital los enfermeros pasaban una cantidad exagerada de su tiempo en actividades de asesoría. Un supervisor comentó: “Nosotros no usamos cómodos”. Un gerente agregó: “Shouldice tiene una lista de enfermeros que esperan ser contratados, mientras que otros hospitales en Toronto carecen de personal y siempre están reclutando”.

LA EXPERIENCIA DE LOS MÉDICOS

El hospital contaba con 10 cirujanos de tiempo completo y 8 asistentes de medio tiempo. También había dos anesestesiólogos, los cuales iban de un caso a otro, excepto cuando se aplicaba anestesia general. Cada equipo quirúrgico requería de un cirujano, un cirujano asistente, un enfermero instrumentista y un enfermero de apoyo. La carga de operaciones variaba de 30 a 36 por día. Como resultado, cada cirujano realizaba de tres a cuatro procedimientos diarios.

El día típico de un cirujano comenzaba con una *friega desinfectante* poco tiempo antes de la primera operación programada a las 7:30 AM. Si la primera cirugía era de rutina, generalmente se terminaba a las 8:15 AM. Al final de la cirugía, el equipo quirúrgico ayudaba al paciente a caminar y llamaba al siguiente. Después de desinfectarse, el cirujano estaba listo para operar nuevamente a las 8:30 AM. A los cirujanos se les aconsejaba tomar un descanso después de su segunda o tercera operación. Aun así, un cirujano podía completar tres operaciones de rutina y una cuarta de una hernia recurrente

y estar libre para almorzar en el comedor del personal a las 12:30 PM.

Después del almuerzo, los médicos que no tenían cirugías programadas en la tarde sólo examinaban a los pacientes recién llegados. El día de un cirujano terminaba a las 4:00 PM. Sin embargo, un cirujano debía estar de guardia un día entre semana de cada 10 y un día en fin de semana de cada 10. Alan O'Dell comentó que ese puesto atraía a los médicos que “querían ver a sus hijos crecer. El médico que está de guardia pocas veces tiene que acudir al hospital y tiene un horario normal”. Según el doctor Obney:

Cuando entrevisto a posibles cirujanos, busco experiencia y una buena educación. Trato de conocer algunos aspectos de su situación doméstica, intereses y hábitos personales. También trato de saber por qué un cirujano desea cambiar de puesto, y determinar si está dispuesto a realizar la corrección exactamente como se le indica. Aquí no hay lugar para divas.

El doctor Shouldice añadió:

Por lo general, la primera operación que realiza un residente de cirugía de penúltimo año es la corrección de una hernia. Esta cirugía se considera un procedimiento relativamente sencillo en comparación con otras operaciones mayores, pero esto es incorrecto, como lo demuestra la elevada tasa de recurrencias. Se trata de una zona anatómica difícil y en ocasiones muy complicada, especialmente para los novatos o los que realizan muy pocas correcciones de hernias al año. No obstante, en el hospital Shouldice el cirujano aprende la técnica Shouldice en varios meses. Él aprende cuándo debe proceder con rapidez y cuándo con lentitud; desarrolla un ritmo y un estilo. Si se enfrenta a algo poco común, se le anima a que consulte de inmediato a otros cirujanos. Aquí nos enseñamos unos a otros y tratamos de fomentar un esfuerzo de grupo. El cirujano aprende a evitar riesgos y a lograr una perfección absoluta. La excelencia es el enemigo de lo bueno.

Degani, el director de cirugía, asignaba a los cirujanos a una sala de operaciones diariamente, desde el mediodía anterior. Esto les permitía examinar a los pacientes específicos que debían operar. Cada pocos días cambiaban los horarios de los cirujanos y de los asistentes. Los casos se asignaban para que cada médico realizara una operación no rutinaria (que a menudo implicaba una hernia recurrente) varias veces por semana. Los procedimientos más complejos se asignaban a los miembros más grandes y más experimentados del personal. El doctor Obney comentó:

Nos aseguramos de que haya un cirujano experimentado a cargo en caso de que algo salga mal. La experiencia es la más importante. El cirujano general realiza de 25 a 50 operaciones de hernia al año. Los nuestros realizan 750 o más.

Los 10 cirujanos de tiempo completo recibían un salario fijo, generalmente de \$144,000.³ Además se les entregaban mensualmente bonos adicionales, los cuales dependían de las ganancias, la productividad individual y el desempeño. En un año reciente, el fondo total que se pagó a los cirujanos en bonos fue de alrededor de \$400,000. La compensación total (incluyendo beneficios) era aproximadamente 15 por ciento mayor que el ingreso promedio de los cirujanos de Ontario.

La capacitación para la técnica Shouldice era importante porque el procedimiento no podía variarse y se lograba a través de la supervisión directa de uno o más cirujanos veteranos. La rotación de los equipos y la asesoría constante brindaban la oportunidad de evaluar el desempeño y de hacer correcciones. Siempre que era posible, los antiguos pacientes de Shouldice, que sufrían de hernias recurrentes, eran asignados al médico que había realizado la primera operación “para que aprendiera de sus errores”. El doctor Obney explica lo que implica ser un cirujano de Shouldice:

Después de varios años, un médico debe decidir si desea hacer esto por el resto de su vida porque, como sucede en otras especialidades, como la radiología, se pierde la pericia en otras disciplinas médicas. Si se queda durante cinco años, ya no se va. Incluso entre los médicos más jóvenes, pocos deciden irse.

LAS INSTALACIONES

El hospital Shouldice incluía dos instalaciones en un edificio: el hospital y la clínica. En el primer nivel se encontraban la cocina y los comedores. En el segundo había una gran sala de espera abierta, las oficinas de admisión, las habitaciones de los pacientes y la espaciosa sala Florida cubierta de vidrio. El tercer nivel incluía habitaciones adicionales para los pacientes y áreas de recreación. Se podía ver a los enfermos visitando las habitaciones de otras personas, caminando hacia arriba y hacia abajo de los pasillos, descansando en el solarío y utilizando las instalaciones recreativas iluminadas, como una mesa de billar y la bicicleta fija para ejercicio. Alan O'Dell habló de algunas de las características del hospital:

Las habitaciones no tienen teléfono ni televisor. Si un paciente necesita hacer una llamada o desea ver televisión debe caminar. Las escaleras están diseñadas especialmente con una pequeña elevación para que los recién operados las utilicen sin sentirse incómodos. Cada pie cuadrado del hospital está alfombrado para disminuir la sensación de estar en un hospital y evitar la posibilidad de una caída. La alfombra también oculta el olor a desinfectante.

Este edificio fue diseñado por un arquitecto con información del doctor Byrnes Shouldice y de la señora W. H. Urquhart (la hija del fundador). La construcción se analizó durante años y se hicieron muchos cambios en los planos antes de colocar la primera piedra. También se instituyeron varias políticas únicas. Por ejemplo, los padres que acompañan a sus hijos para una operación no pagan su estancia. Quizás usted se pregunte por qué hacemos esto, pero hemos aprendido que ahorramos más en los costos de enfermería que lo que gastamos en la habitación y el hospedaje del padre.

A los pacientes y al personal se les servía comida preparada en la misma cocina, y los miembros del personal recogían sus alimentos en una línea de cafetería ubicada en el centro de ésta. Esto permitía que todos platicaran con el personal de cocina varias veces al día, y que los trabajadores del hospital comieran juntos. Según O'Dell, “usamos únicamente in-

gredientes frescos y todos los alimentos se preparan en la cocina”. El director de aseo precisó:

Sólo tengo tres trabajadores de aseo para todo el edificio. Una de las razones de este número tan reducido es que no necesitamos cambiar la ropa de cama durante la estancia de cuatro días de un paciente. Además, el personal médico no desea que los pacientes permanezcan en cama todo el día, sino que prefieren que los enfermeros los animen a levantarse para socializar, comparar notas [para que sientan confianza], para que se animen unos a otros y para que caminen y se ejerciten. Desde luego, estamos en las habitaciones ordenando las cosas a lo largo del día. Esto permite que la gente de aseo haga bromas con los pacientes y los anime a ejercitarse.

La clínica contaba con cinco salas de operación, un laboratorio y la sala de recuperación. En total, el costo estimado de una sala de operaciones era de \$30,000. Esta cantidad era mucho menor que en otros hospitales que requerían una serie de equipos para administrar la anestesia en cada habitación. En Shouldice, los anestesiólogos utilizaban dos unidades móviles en caso necesario. Además, el complejo contaba con un “carrito de choques” en cada piso, en caso de que un paciente sufriera un ataque cardíaco o una embolia.

ADMINISTRACIÓN

Alan O'Dell describe su trabajo:

Tratamos de cubrir las necesidades del personal y de lograr que este lugar de trabajo sea el mejor posible. Nos preocupamos mucho por los empleados. A nadie se le despidió [esto fue confirmado posteriormente por el doctor Shouldice, el cual describió la situación en la que dos empleados confesaron haber cometido un robo en el hospital. Ellos aceptaron buscar ayuda psiquiátrica y se les permitió conservar su empleo]. Como resultado, la rotación de personal es baja.

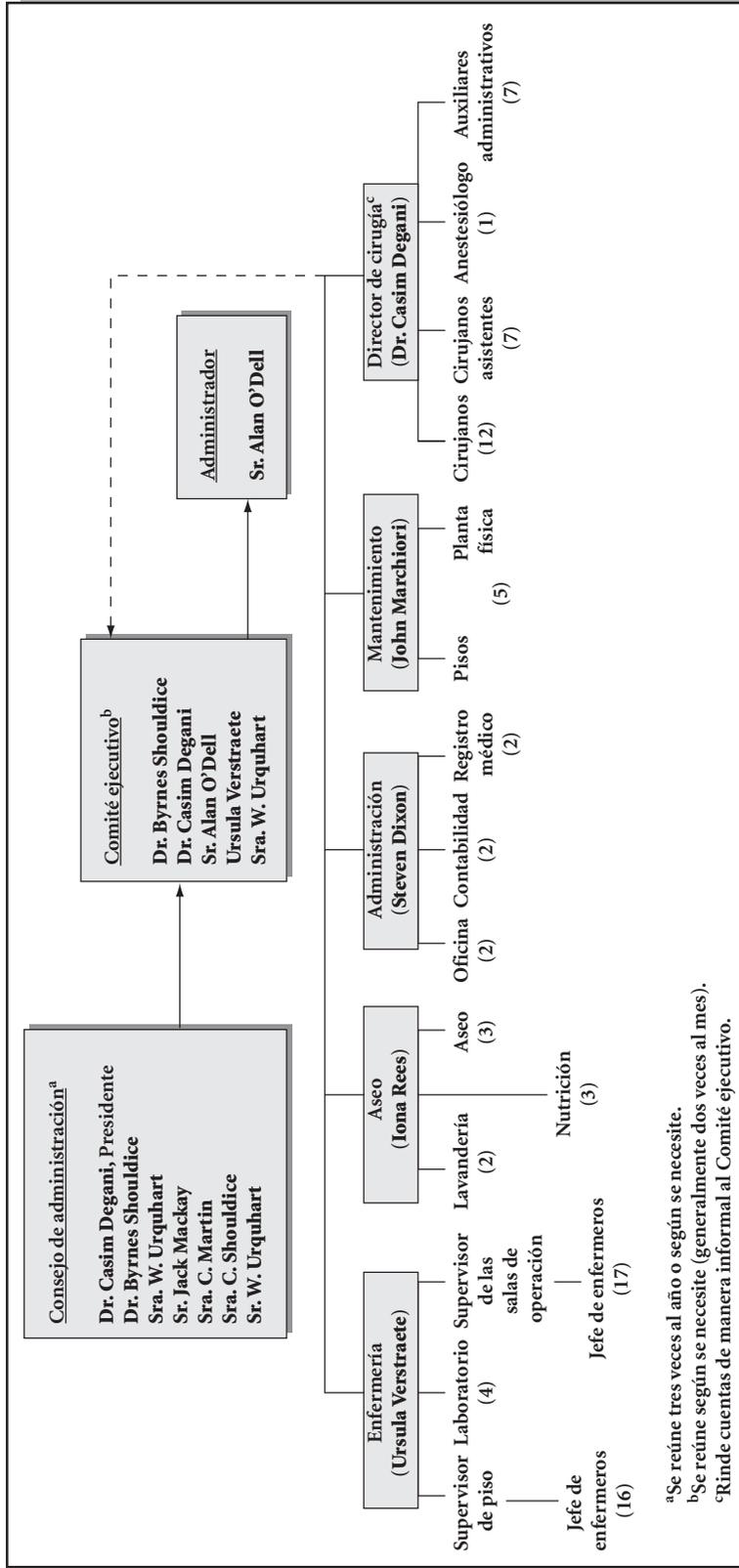
Nuestro personal administrativo y de apoyo no está sindicalizado, pero tratamos de mantener una escala salarial más alta que la de empleos similares en el área. Contamos con un plan de reparto de utilidades separado del de los médicos. El año pasado repartimos \$60,000 entre el personal administrativo y de apoyo.

Cuando se necesita hacer algún trabajo, los empleados se ayudan entre sí. Un aspecto único de nuestra administración es que yo insisto en que cada secretaria se entrene para hacer el trabajo de otros y, en caso de emergencia, pueda desempeñar otra función de manera inmediata. Nosotros no tenemos un organigrama empresarial, pues esto provoca que la gente piense que está encasillada en un trabajo.⁴ Yo procuro quedarme una noche a la semana para cenar y escuchar a los pacientes, con el fin de descubrir cómo van realmente las cosas en el hospital.

Costos de operación

Los presupuestos de 2004 para el hospital y la clínica fueron de casi \$8.5 millones⁵ y \$3.5 millones, respectivamente.⁶

EXHIBICIÓN 2 Organigrama de la empresa



^aSe reúne tres veces al año o según se necesite.

^bSe reúne según se necesite (generalmente dos veces al mes).

^cRinde cuentas de manera informal al Comité ejecutivo.

EL MERCADO

Las operaciones de hernia son muy comunes entre los hombres. Se estima que en el año 2000 se realizaron un millón de cirugías de este tipo sólo en Estados Unidos. Según el doctor Shouldice:

Cuando tenemos un gran rezago de operaciones programadas nos preguntamos cuántas personas deciden que su médico local realice la cirugía en lugar de nosotros. Cada vez que ampliamos nuestra capacidad, el rezago disminuye un poco, para después aumentar nuevamente. En este momento el rezago es de 2,400, el mayor que jamás hayamos tenido, y aumenta en 100 pacientes cada seis meses.

El hospital se basaba por completo en la publicidad de boca en boca, cuya importancia había sido sugerida por los resultados de una encuesta realizada por estudiantes de DePaul University como parte de un proyecto (la **exhibición 3** muestra una porción de esos resultados). Aunque habían reunido pocos datos de manera sistemática sobre los pacientes, Alan O'Dell comentó: "Si sólo dependiéramos de los pacientes adinerados, nuestra práctica sería mucho menor".

Los pacientes acudían al hospital, en parte por sus precios razonables. Por una operación típica, con una estancia hospitalaria de cuatro días, se pagaban \$320 por día y una tarifa quirúrgica de \$650 por una hernia inguinal primaria (la hernia más común). Si la cirugía requería de anestesia se cobraba una tarifa adicional de \$300 (lo que ocurría en alrededor del 20 por ciento de los casos). Estos pagos diferían mucho

del costo promedio de \$5,240 por una cirugía en cualquier otro hospital.

El viaje redondo a Toronto desde diversas ciudades importantes de Norteamérica costaba entre \$200 y \$600.

El hospital también proporcionaba evaluaciones médicas anuales gratuitas a los antiguos pacientes. Muchos de ellos se la realizaban en el momento de la reunión de los pacientes. La reunión más reciente, que había consistido de una cena y un espectáculo, se había llevado a cabo en un hotel de primera clase en el centro de Toronto, con la asistencia de 1,000 antiguos pacientes, muchos de ellos provenientes de otros países.

PROBLEMAS Y PLANES

Cuando se le preguntó acerca de los principales retos que enfrentaba la administración del hospital, el doctor Shouldice habló del deseo de buscar formas de incrementar la capacidad del hospital y al mismo tiempo mantener el control sobre la calidad del servicio, del papel que tendría en el futuro el gobierno en la operación del hospital y del uso del nombre Shouldice por parte de competidores potenciales. El doctor Shouldice comentó:

En primer lugar soy médico, y en segundo soy empresario. Por ejemplo, podemos negar el permiso a otros médicos que desean visitar el hospital. Ellos podrían copiar nuestra técnica y utilizarla de manera inadecuada o confundir a sus pacientes acerca de su uso. Esto provocaría fracasos y nos preocupa que se culpe a la técnica. Pero somos médicos y nuestra obligación es ayudar a que otros cirujanos aprendan. Por otro lado, es evidente que

EXHIBICIÓN 3 Datos de la reunión anual de pacientes del hospital Shouldice

Instrucciones: en cada pregunta coloque una marca según se aplique a usted.

1. Sexo	Hombre <u>41</u> 95.34%	2. Edad	20 o menos _____
	Mujer <u>2</u> 4.65%		21-40 <u>4</u> 9.30%
			41-60 <u>17</u> 39.54%
			61 o más <u>22</u> 51.16%
3. Nacionalidad		4. Nivel de escolaridad	
Instrucciones: por favor coloque una marca en su nacionalidad y anote su provincia, estado o país en el espacio correspondiente.		Educación básica <u>5</u> 11.63%	
Canadá <u>38</u> Provincia <u>88.37%</u>		Preparatoria <u>18</u> 41.86%	
Estados Unidos <u>5</u> Estado <u>11.63%</u>		Universidad <u>1980</u> 30.23%	
Europa _____ País _____		Posgrado <u>7</u> 16.28%	
Otro _____		5. Ocupación _____	
6. ¿Ha pasado más de una noche en un hospital, además del hospital Shouldice, antes de su operación?		Si <u>31</u>	
		No <u>12</u>	
7. ¿Cómo se enteró de la existencia del hospital Shouldice?			
Amigo <u>23</u> Médico <u>9</u> Pariente <u>7</u> Articulo _____ Otro <u>4</u>			
53.49%	20.93%	16.28%	(por favor explique) 9.30%
8. ¿Tuvo una operación de hernia sencilla <u>25</u> o doble <u>18</u> ?			
	58.14%	41.86%	
9. ¿Es ésta su primera reunión anual? Si <u>20</u> No <u>23</u>			
	46.57%	53.49%	< 2-5 reuniones - 11 47.63%
Si no es así, ¿a cuántas reuniones ha asistido? _____			6-10 reuniones - 5 21.73%
			11-20 reuniones - 4 12.39%
			21-36 reuniones - 3 13.05%
10. ¿Sintió que el hospital Shouldice se preocupó por usted como persona?			
Totalmente <u>37</u> Mucho <u>6</u> Muy poco _____ En lo absoluto _____			
	86.05%	13.95%	

EXHIBICIÓN 3 (continuación)

11.	¿Qué le impresionó más de su estancia en Shouldice? Por favor marque una respuesta para los siguientes aspectos.			
A.	<u>Los precios de la operación y la estancia hospitalaria</u>			
	Muy importante	Importante	Poco importante	Sin importancia
	<u>10</u>	<u>3</u>	<u>6</u>	<u>24</u>
B.	<u>Procedimiento quirúrgico</u>			
	Muy importante	Importante	Poco importante	Sin importancia
	<u>33</u> 76.74%	<u>9</u> 20.93%	<u>1</u> 2.33%	—
C.	<u>Atención del médico</u>			
	Muy importante	Importante	Poco importante	Sin importancia
	<u>31</u> 72.10%	<u>12</u> 27.90%	—	—
D.	<u>Atención de los enfermeros</u>			
	Muy importante	Importante	Poco importante	Sin importancia
	<u>28</u> 65.12%	<u>14</u> 32.56%	<u>1</u> 2.32%	—
E.	<u>Servicio de comida</u>			
	Muy importante	Importante	Poco importante	Sin importancia
	<u>23</u> 53.49%	<u>11</u> 25.59%	<u>7</u> 16.28%	<u>2</u> 4.65%
F.	<u>Brevidad de la estancia hospitalaria</u>			
	Muy importante	Importante	Poco importante	Sin importancia
	<u>17</u> 39.53%	<u>15</u> 34.88%	<u>8</u> 18.60%	<u>3</u> 6.98%
G.	<u>Ejercicio; actividades recreativas</u>			
	Muy importante	Importante	Poco importante	Sin importancia
	<u>17</u> 39.53%	<u>14</u> 32.56%	<u>12</u> 27.97%	—
H.	<u>Amistad con los pacientes</u>			
	Muy importante	Importante	Poco importante	Sin importancia
	<u>25</u> 58.15%	<u>10</u> 23.25%	<u>5</u> 11.63%	<u>3</u> 6.98%
I.	<u>"Shouldice no tenía la apariencia de un hospital"</u>			
	Muy importante	Importante	Poco importante	Sin importancia
	<u>25</u> 58.14%	<u>13</u> 30.23%	<u>5</u> 11.63%	—
12.	En pocas palabras, anote la PRINCIPAL RAZÓN por la que regresó para esta reunión anual.			

otros están tratando de imitarnos. Observe este anuncio [el que se muestra en la **exhibición 4**].

Esto me hace pensar que debemos incrementar nuestra capacidad, ya sea aquí o en otra parte. Aquí podríamos hacer operaciones los sábados, incrementando así nuestra capacidad en un 20 por ciento. En todo el año no se programan cirugías para los sábados o los domingos, aunque los pacientes que se operan los últimos días de la semana permanecen en el hospital durante el fin de semana. O bien, con una inversión de quizás 4 millones de dólares en un nuevo espacio, podríamos incrementar el número de camas en un 50 por ciento, y programar un mayor uso de las salas de operaciones.

Por otro lado, dadas las regulaciones del gobierno, ¿deseamos invertir más en Toronto? ¿O debemos establecer otro hospital con un diseño similar en Estados Unidos? También hay la posibilidad de diversificarnos en otras especialidades que ofrezcan oportunidades similares como la cirugía ocular, de venas varicosas o los servicios de diagnóstico (por ejemplo, colonoscopías).

Por ahora, también estamos iniciando el proceso de determinar quién podría ocupar el puesto del doctor Degani cuando se jubile. Él tiene sesenta y tantos años, pero en algún momento tendremos que abordar este tema. Además, por buenas razones, él se ha resistido a modificar ciertos procedimientos exitosos que yo considero debemos mejorar. Fue difícil cambiar el programa para la administración de Demerol a los pacientes con el fin de que se sientan más cómodos durante la operación. El doctor Degani se opone al programa de operaciones los sábados, bajo la premisa de que él no podría estar aquí para mantener un control adecuado.

Alan O'Dell habló de sus propias preocupaciones:

¿De qué manera debemos comercializar nuestros servicios? En este momento no nos anunciamos directamente con los pacientes. Incluso sentimos temor de enviar este nuevo folleto que diseñamos, a menos que un paciente potencial lo solicite específicamente, porque podría generar demasiada demanda. Nuestros registros muestran que un poco menos del 1 por ciento de nuestros pacientes

EXHIBICIÓN 4 Publicidad de un competidor de Shouldice

Clínica canadiense de hernias

Las hernias (aperturas) se realizan bajo
anestesia local, según el método canadiense.

Evite las estancias en el hospital

Consultas sin cargos

23061 St. Rd 7
Boca Ratón, Fl. 33433
482-7755

son médicos, un porcentaje bastante alto. ¿De qué manera podemos aprovecharlo? También me preocupa este asunto de las operaciones los sábados. Ya estamos dando un buen uso a estas instalaciones y si nos expandimos más, será muy difícil mantener el mismo tipo de relaciones y actitudes de trabajo. Ya hay rumores entre el personal acerca de ello y no les gusta.

El asunto de realizar cirugías los sábados también ha sido tema entre los médicos. Cuatro de los cirujanos

más grandes se opusieron, en tanto que la mayoría de los más jóvenes se mostraron indiferentes o apoyaron la idea; por lo menos dos médicos que han trabajado en el hospital por mucho tiempo están especialmente preocupados por la posibilidad de que este asunto provoque un conflicto entre los dos grupos. Como dijo uno de ellos: “No me gustaría ver que la práctica médica se divida debido a esto”.

NOTAS

1. La mayoría de las hernias, conocidas como hernias abdominales externas, son protuberancias de alguna parte del contenido abdominal a través de un agujero o abertura en las capas musculares de la pared abdominal que deben contenerlo. Más del 90 por ciento de esas hernias ocurren en la zona de la ingle. De éstas, por mucho, las más comunes son las inguinales, muchas de las cuales son causadas por una ligera debilidad de las capas musculares debido al paso de los testículos en los bebés varones, a través de la ingle, poco tiempo después del nacimiento. La edad también contribuye al desarrollo de las hernias inguinales. Debido a la causa del padecimiento, el 85 por ciento de las hernias se presentan en varones.
2. Con base en el seguimiento de pacientes durante más de 30 años, la tasa bruta de las recurrencias en todas las operaciones realizadas en Shouldice era del 0.8 por ciento. Las tasas de recurrencia de este tipo de hernias reportadas en la literatura variaban mucho. Sin embargo, un libro afirmaba que “en Estados Unidos la tasa bruta de recurrencia de hernias inguinales es cercana al 10 por ciento”.
3. Todas las referencias monetarias en el caso se refieren a dólares canadienses. El 23 de febrero de 2004 un dólar estadounidense equivalía a 1.33 dólares canadienses.
4. El esquema de la **exhibición 2** fue elaborado por el escritor del caso, basado en conversaciones con el personal del hospital.
5. Esta cifra incluía un rendimiento de la inversión obligatoriamente sencillo.
6. La última cifra incluía el fondo de los bonos para los médicos.

PREGUNTAS DE ESTUDIO

1. *¿Cuál es el mercado para este servicio? ¿Qué tan exitoso es el hospital Shouldice?*
2. *Defina el modelo de servicio del hospital Shouldice. ¿De qué manera contribuye cada uno de sus elementos al éxito del hospital?*
3. *Si usted fuera el doctor Shouldice, ¿qué medidas, si acaso, tomaría para expandir la capacidad del hospital y cómo implementaría estos cambios?*

Caso 17 Audubon Society de Massachusetts

CHRISTOPHER LOVELOCK

Tenemos una imagen de Massachusetts en la que las personas aprecian y conocen las plantas y los animales nativos, así como sus hábitats, y que trabajan en conjunto para asegurarse de que estén realmente protegidos.

Desde las playas limítrofes, los matorrales y las ciénegas saladas de la costa; los estanques primaverales, los pantanos de arces rojos y los bosques del interior; hasta las zonas húmedas y las cimas montañosas de las tierras altas de Berkshire, el esplendor natural de la comunidad abarca abundantes tesoros panorámicos y ecológicos. Sin embargo, hasta que el público desarrolle una ética de conservación que incorpore el amor y respeto por la naturaleza, con la disposición a actuar por su beneficio, estamos en peligro de perder esta riqueza natural para siempre.

DEL PLAN ESTRATÉGICO 2000-2010

Una organización ambiental sin fines de lucro, que opera más de 40 santuarios de fauna y flora, desea desarrollar una estrategia para incrementar la lealtad y la participación de sus actuales miembros. Un grupo de trabajo está concentrado en la creación de una estrategia de comunicaciones para los miembros existentes, con el principal objetivo de incrementar el valor para sus miembros. Los hallazgos de una encuesta realizada con sus miembros pueden ofrecer cierta información.

Varios pares de cardenales volaban alrededor del comedero para aves ubicado afuera de la tienda Audubon, en Drumlin Farm Wildlife Sanctuary; el plumaje escarlata y carmín de los machos sobresalía vívidamente de los árboles desnudos. Cerca de ahí, bajo la mirada vigilante de sus maestros y de un naturalista del santuario, un grupo de niños de escuela platicaba animadamente mientras recorría el camino hacia la ensenada donde se encontraban los animales de granja.

A pesar del aire frío de ese día de noviembre, varias personas estaban formadas en la zona de recepción para ingresar al santuario. El trabajador en turno les explicaba de forma comprensiva a dos visitantes de Nueva York que su membresía de la National Audubon Society por desgracia no les brindaba la entrada gratuita a los santuarios de la Audubon Society de Massachusetts, pues las dos organizaciones no tenían una relación formal.

Steven Solomon y Susannah Caffry observaron las aves de color rojo brillante en el cálido interior de la tienda mientras se ponían sus abrigos. Solomon era vicepresidente de la división de recursos de Mass Audubon y Caffry era directora de marketing y comunicación. Ellos se habían reunido con el gerente de la tienda y estaban por regresar a la mansión cercana que albergaba las oficinas centrales de la sociedad. Ambos estaban citados para participar en la discusión de un grupo de trabajo para desarrollar una nueva estrategia de comunicaciones dirigida a sus miembros. "La clave del éxito", le decía Solomon a Caffry mientras salían, "reside en encontrar maneras de involucrar a nuestros miembros de forma más activa en Mass Audubon".

HISTORIA DEL MOVIMIENTO AUDUBON

A finales del siglo XIX Estados Unidos no contaba con leyes para controlar la cacería de aves y animales. Especies completas disminuyeron en número, y dos aves, la maravillosa alca y el periquito de Carolina, fueron exterminados. Aves migratorias de corral fueron asesinadas en grandes cantidades por cazadores que viajaban a los pantanos costeros de Massachusetts desde lugares tan lejanos como Ohio.

Entre las personas que se manifestaron en contra de esta matanza se encontraba George Bird Grinnell, editor de la revista *Forest and Stream*. En 1886 creó la primera organización estadounidense para la preservación de las aves, a la cual llamó Audubon Society en honor del gran naturalista y pintor de la flora y la fauna John James Audubon (1785-1851). Tres meses después, más de 38,000 personas se habían unido a la sociedad. Sin embargo, Grinnell fue incapaz de atender a un grupo tan grande y geográficamente disperso y tuvo que desintegrar la sociedad dos años después.

Las sociedades Audubon

En 1896 dos primas socialmente destacadas de la Back Bay de Boston, Harriet Hemenway y Minna Hall, consiguieron apoyo público y formaron la Audubon Society de Massachusetts, que pronto contaría con 900 miembros. Al rehusarse a utilizar sombreros y ropa decorados con plumas u otras partes de aves, presionaron a los políticos y a los editores de periódicos para que apoyaran la protección de las aves. Varios meses después se fundó la Audubon Society de Pennsylvania y hacia 1899 otros 15 estados habían establecido sociedades Audubon.

En 1901 varias sociedades Audubon formaron la National Association of Audubon Societies for the Protection of Wild Birds and Animals. Tanto esta asociación como las sociedades locales trabajaron para la aprobación de leyes de protección para las aves. Una de las prioridades iniciales eran prohibiciones estatales para la venta de plumas de aves nativas. La legislación nacional

© 2003 Christopher H. Lovelock

Nota: algunos datos de este caso se ocultaron.

incluyó la Ley del tratado federal para las aves migratorias de 1918 y la creación del sistema National Wildlife Refuge, donde las aves pudieran estar a salvo de los cazadores. Con el paso de los años surgieron otras sociedades estatales o se afiliaron a la National Association (que posteriormente recibió el nombre de National Audubon Society). En 2001 la Audubon Society de Massachusetts formaba parte de un puñado de sociedades estatales que permanecían sin afiliarse a la sociedad nacional.

Otros participantes del movimiento ambiental

En Estados Unidos literalmente había cientos de organizaciones ambientales, la mayoría de las cuales eran locales o regionales. Algunas tenían una agenda muy amplia y otras se enfocaban en una meta específica, como la Rails-to-Trails Conservancy, que buscaba convertir miles de millas de vías de ferrocarril en senderos para la recreación y la apreciación de la naturaleza.

Algunos participantes nacionales eran Friends of the Earth, National Audubon Society, Sierra Club, The Nature Conservancy y la Wilderness Society. Varias de estas organizaciones tenían sucursales u oficinas en Massachusetts. El Appalachian Mountain Club era regional, con sucursales en toda la zona noreste de Estados Unidos. En contraste, Mass Audubon, los Trustees of Reservations y MASSPIRG limitaban sus actividades a Massachusetts. (Vea el **apéndice** para breves descripciones).

Aunque en ocasiones las organizaciones trabajaban en coaliciones para apoyar proyectos políticos específicos, también competían por fondos y, hasta cierto grado, por miembros. A veces algunas incluso competían por el mismo pedazo de propiedad ambientalmente sensible. Nature Conservancy protegía 17,000 acres (70 km²) en el estado, Mass Audubon tenía 29,000 (120 km²) y The Trustees of Reservations contaba con más de 45,000 acres (180 km²). Muchas otras organizaciones sin fines de lucro operaban santuarios individuales y centros naturales o protegían tierras de la urbanización a través de fideicomisos.

En el sector público, las agencias de preservación y conservación incluían al National Park Service, mejor conocido en Massachusetts como Cape Cod National Seashore de 43,600 acres (176 km²). La Commonwealth of Massachusetts conservaba la tierra con propósitos recreativos a través de varios parques estatales, y muchos pueblos y ciudades contaban con parques y fideicomisos de conservación propios. Sus motivaciones iban desde el mantenimiento de vistas atractivas y áreas recreativas por parte de desarrollistas, hasta la preservación del hábitat de especies animales y vegetales amenazadas, así como la protección de fuentes locales de agua.

LA EVOLUCIÓN DE MASS AUDUBON

A partir de su interés inicial por la protección de las aves, la Audubon Society de Massachusetts (MAS) abarcaba una gran variedad de temas de conservación, incluyendo la protección de la tierra y de los hábitats, especialmente las tierras húmedas. En 1916 creó el primer santuario estadounidense privado para la flora y la fauna en Moose Hill, 20 millas (32 km) al suroeste de Boston y posteriormente añadió otros más. La sociedad se

hizo famosa por sus conferencias, sus caminatas guiadas por la naturaleza y sus programas educativos para niños. MAS creó el primer campamento ambiental de verano para niños y uno de los primeros programas de viaje de historia natural, en el que ofrecía visitas guiadas y viajes al extranjero para la observación de aves. Además abrió una de las primeras tiendas enfocadas en mercancía sobre historia natural.

En 1952 Louise Ayer Hathaway heredó a MAS su propiedad Drumlin Farm en Lincoln, 15 millas (24.14 km) al norte de Boston. En su testamento estipulaba que esta granja de trabajo en New England debía convertirse en un santuario para la flora y la fauna, y en una granja modelo para enseñarles a los jóvenes habitantes de la ciudad el cultivo de los alimentos. La mansión de la propiedad se convirtió en la nueva oficina central de la sociedad.

Bajo la presidencia de Gerard Bertrand (1980-1998), MAS adquirió muchos lugares amenazados al comprarlos o recibirlos como regalo. También ayudó a los terratenientes a obtener restricciones de conservación que ofrecían reducciones de impuestos y posteriormente asumió la administración de sus propiedades. Estas estrategias fueron posibles gracias a una recaudación de fondos activa y al creciente número de miembros.

Bertrand también enfatizó el compromiso histórico de la sociedad con el estudio, observación y protección de las aves. Al igual que el famoso ornitólogo Roger Tory Peterson, reconoció que las aves eran un "papel tornasol ecológico". Debido a su rápido metabolismo y a su amplia distribución geográfica, las poblaciones de aves reflejaban con rapidez los cambios en el ambiente. Así pues, la evidencia de una disminución en el número de aves proporcionó una advertencia temprana del deterioro ambiental. Algunas iniciativas fundamentales durante este periodo fueron los planes de dos santuarios urbanos para atender mejor las necesidades de los habitantes de la ciudad, especialmente de los niños. La terminación del nuevo Boston Nature Center, construido en un terreno de 67 acres (.27 km²) que había sido ocupado por un hospital mental estatal, se había programado para el otoño de 2002.

Las membresías pasaron de 26,600 en 1980 a 67,000 en 1998, mientras que el área de tierras protegidas por la sociedad aumentó de 11,600 a 28,000 acres (113.4 km²) (**exhibición 1**). El número de investigaciones y de programas educativos también se incrementó de manera importante. Después de las celebraciones del centenario en 1996 y la finalización de una campaña financiera de 34 millones, Bertrand se fue para dirigir Bird Life International; posteriormente fue nombrado también vicepresidente del consejo de administración de la National Audubon Society.

Nuevo liderazgo

Aunque se sentían orgullosos por la cantidad de hábitat de fauna y flora que ahora protegía la sociedad, algunos miembros del consejo y del personal se mostraban preocupados por la ausencia de un plan detallado que guiara su camino futuro. A ellos les inquietaba que los años de rápido crecimiento hubieran afectado la capacidad de Mass Audubon para realizar el mejor trabajo posible de administración de las muchas propiedades que había adquirido. Como comentó Bancroft Poor, vicepresidente de operaciones: "La sociedad se había llevado al límite debido a los años de expansión, y parte de la infraestructura estaba cerca de su punto de quiebre".

EXHIBICIÓN 1 Audubon Society de Massachusetts: principales estadísticas, 1980-2001

AÑO	# MIEMBROS (000)	# ACRES PROTEGIDOS ¹ (000)	INGRESOS DE OPERACIÓN (\$000)	REGALOS/SUBVENCIONES DE OPERACIÓN (\$000)	DONATIVOS ² (\$ MILLÓN)
1980	26.6	11.6	2,529	362	10.9
1985	31.0	12.4	4,180	490	22.8
1990	48.0	18.1	6,955	1,017	35.2
1995	55.1	23.9	9,042	1,486	57.1
2000	67.6	28.6	13,791	2,584	92.3
2001	65.4	29.1	14,113	2,863	89.2

¹1,000 acres = aproximadamente 400 hectáreas (ha) o 4 kilómetros cuadrados (km²).

²Los donativos se muestran con un valor de mercado, con excepción de la tierra, que está valorada en su precio original de compra o a \$1 si fue donada como un regalo (basado en la intención de la sociedad de no venderla nunca).

Fuente: registros de MAS

En enero de 1999 el consejo designó a Laura Johnson como nueva presidenta de la sociedad. Johnson llegó a MAS después de una carrera de 16 años con The Nature Conservancy (TNC), una organización ambiental internacional que mantenía el sistema privado más grande de santuarios naturales en el mundo. Oriunda de Massachusetts y abogada de profesión, Johnson inició su trabajo atendiendo asuntos legales de TNC, pero en poco tiempo se dedicó al campo de la administración y finalmente fue nombrada directora regional del este, a cargo de 12 estados. Gracias a su experiencia con TNC, se dio cuenta de que se trataba de una organización muy enfocada, con una cultura de medición. Ella dijo que, en especial, la TNC ofrecía un mensaje claro y contundente sobre su meta de identificar entornos importantes en riesgo, adquirirlos y protegerlos. La gente ya comprendía que sus donativos marcaban una diferencia, por lo que se sentían parte de la empresa.

Una motivación fundamental para Johnson era participar en la creación de una ética general de conservación en Massachusetts, tarea que ella creía que MAS desempeñaba mejor que cualquier otra organización. Le preocupaba mucho que los estilos de vida modernos tendían a separar a las personas, especialmente los niños, de su ambiente natural. Johnson comentó: “En la actualidad los niños no salen, sino que permanecen dentro de sus casas jugando con sus computadoras. Y si salen es para ir a un partido de fútbol soccer. A los padres les da miedo dejar que anden solos”. Según la perspectiva de Johnson, la simple protección de la tierra sería insuficiente si en el futuro la gente olvidaba por qué la tierra en cuestión era importante, si no se sentía conectada con ella y si no se comprometía por ella.

En poco tiempo Johnson dio a conocer la necesidad de afinar el enfoque de la sociedad y de desarrollar una dirección clara. Descubrió que a pesar del fuerte sentimiento de “bienestar” hacia la organización, relativamente pocos miembros tenían una idea de las actividades que realizaban y hacían suposiciones que reflejaban las razones por las que se habían unido a la organización. Por ejemplo, los amantes de los pájaros creían que MAS era una organización para aves, las familias jóvenes del área de Boston pensaban en términos de Drumlin Farm, y los individuos preocupados por la política pública percibían a la sociedad en términos de actividades de cabildeo en Beacon Hill, sede del gobierno estatal de Massachusetts. Así

pues, la primera pregunta que Johnson planteó fue: “¿Qué somos y qué queremos ser?”

Desarrollo de un plan estratégico para 2000-2010

Durante un periodo de seis meses en 1999, Johnson dirigió la creación de un plan estratégico detallado. Sus metas consistían en evaluar las fortalezas y los recursos de MAS, evaluar el estatus del ambiente de Massachusetts y el impacto de los grandes cambios, así como definir claramente temas críticos de conservación. Esta evaluación permitiría que MAS definiera su papel específico con relación a otras organizaciones de conservación. McKinsey & Co., la empresa internacional de consultoría, brindó apoyo gratuito al proyecto.

Surgió un gran consenso en el que la conservación biológica, es decir, el mantenimiento de poblaciones sostenibles de la diversidad biológica nativa del estado, era el núcleo del trabajo de la sociedad. Al dirigir la mirada hacia el futuro, el personal, el consejo, los voluntarios y los miembros reafirmaron su creencia, en muchos casos apasionada, de que todos los esfuerzos de la sociedad debían dirigirse a la protección de la naturaleza de Massachusetts. De esta creencia surgió una visión común (que se reprodujo al inicio de este caso) y un papel específico para la sociedad:

La Audubon Society de Massachusetts actúa como un líder y como un catalizador para la conservación, al actuar directamente en la protección de la naturaleza de Massachusetts y al estimular acciones individuales e institucionales a través de la educación, el apoyo y la protección de los hábitats.

La frase “Proteger la naturaleza de Massachusetts”, que se había utilizado esporádicamente hasta este momento, se adoptó como la firma de la organización y empezó a aparecer debajo del nombre de la sociedad en publicaciones y en su papelería.

El plan estratégico identificaba cinco amenazas principales para la biodiversidad: la pérdida de hábitat por la urbanización; la fragmentación de hábitat de fauna y flora; la perturbación de los ciclos y procesos ecológicos naturales debido a alteraciones provocadas por los seres humanos; la afectación

de plantas y animales nativos debido a especies invasoras, y el uso incompatible de la tierra, como la utilización de espacios abiertos para actividades recreativas que dañan plantas y amenazan la fauna silvestre.

Después de que el consejo aprobó el plan, Johnson inició un examen exhaustivo de las actividades educativas de MAS. Además, el consejo estableció un comité de revisión científica, compuesto de educadores y científicos distinguidos, para examinar las actividades científicas en Mass Audubon y encargó un estudio sobre las necesidades de tecnología de información.

Plan de educación

Los análisis con los miembros del personal mostraron que los programas educativos vigentes, aun cuando tenían una alta calidad y buena reputación, carecían de un enfoque común y de una conexión con los temas y la misión de Mass Audubon. Johnson reconoció que el desafío más grande era identificar las formas más eficaces para utilizar la educación con el fin de estimular actos de conservación:

Necesitábamos encontrar la mejor manera de aprovechar nuestras fortalezas únicas, nuestro sistema de santuarios, nuestra pericia científica, nuestra capacidad de apoyo y a nuestro muy apasionado personal, para que Mass Audubon pudiera convertirse en un catalizador de la conservación. Creamos miles de programas, de modo que hay mucha actividad para medir, y podríamos decir cosas maravillosas en términos del número de programas y el número de niños escolares involucrados. Sin embargo, ninguna de esas medidas identificaría lo que las actividades logran en términos de marcar una diferencia.

Nuestros maestros naturalistas hacen un excelente trabajo con nuestros programas, pero es un modelo de

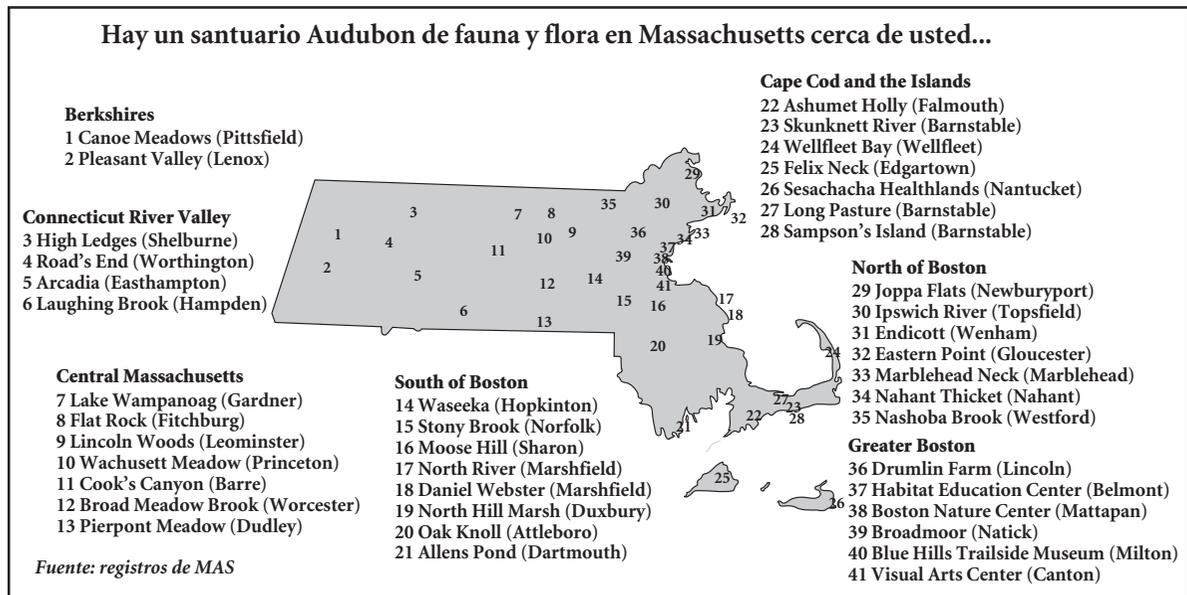
negocios muy costoso. Además, no todos los visitantes de nuestros santuarios desean participar en un programa durante todo el día o incluso durante un par de horas. Por lo tanto, decidimos explorar una gama de actividades para transmitir el mensaje. Nuestro director educativo en algún momento dijo que en Mass Audubon tenemos el sesgo cultural de pensar que si pudiéramos abrir las cabezas de la gente y vaciar nuestros conocimientos, ¡se volverían como nosotros! Pero las cosas no funcionan de esa manera. Ahora tenemos el paradigma de “interés, luego conocimientos y luego acciones”. Cuando la gente actúa, ese es el impacto.

El plan educativo básico destacaba la importancia de crear experiencias significativas al aire libre, que pudieran transformar las actitudes y los valores de las personas hacia el ambiente. Las investigaciones mostraron que, entre los niños, las experiencias compartidas con la familia en la naturaleza eran las más influyentes en la formación de sus actitudes como adultos. Para utilizar diferentes estilos de aprendizaje, el plan recurrió a una mezcla de programas en vivo, exhibiciones naturales y rutas autoguiadas en santuarios, además de oportunidades de aprendizaje a través de publicaciones, medios audiovisuales, páginas interactivas en el sitio web de MAS y artículos en diarios locales.

ORGANIZACIÓN

Hasta ese momento, MAS operaba 58 santuarios de fauna y flora en toda la comunidad, de los cuales 41 estaban abiertos al público y 23 eran atendidos por personal (**exhibición 2**). Su tamaño iba de los 4 acres (1.5 ha) en Nahant Thicket, un imán para los pájaros cantores migrantes en una península rocosa,

EXHIBICIÓN 2 Mapa de Massachusetts que muestra la ubicación de los santuarios



Source: MAS records

hasta Ipswich River que abarcaba 2,265 acres (917 ha) de bosques, praderas y pantanos. En el último año se habían registrado 511,000 visitantes a los santuarios, incluyendo a aproximadamente 145,000 niños en edad escolar. Los cinco santuarios más populares: Blue Hills Trailside Museum sobre la costa occidental del Commonwealth de Massachusetts, Daniel Webster y North River en South Shore, Wellfleet Bay en Cape Cod y Drumplin Farm en Lincoln, en conjunto representaban el 70 por ciento de las visitas.

Históricamente, algunos santuarios habían operado con un alto grado de independencia de las oficinas centrales de MAS, enfocados en residentes locales, escuelas y vacacionistas. A menudo sus directivos eran reconocidos en las comunidades que atendían. Cada año los santuarios se veían sometidos a una gran presión para incrementar los ingresos del programa con el fin equilibrar el presupuesto. Sin embargo, a menudo el resultado era lo que un director describía como “una mezcla de programas, muchos de los cuales tienen poco que ver con la misión de la sociedad”.

MAS era una de las dos únicas organizaciones ambientales que supervisaban al gobierno estatal de Massachusetts y que promovían una agenda ambiental específica. Aunque algunos miembros participaban en esos esfuerzos de apoyo en todo el estado, otros veían a Mass Audubon simplemente en términos de

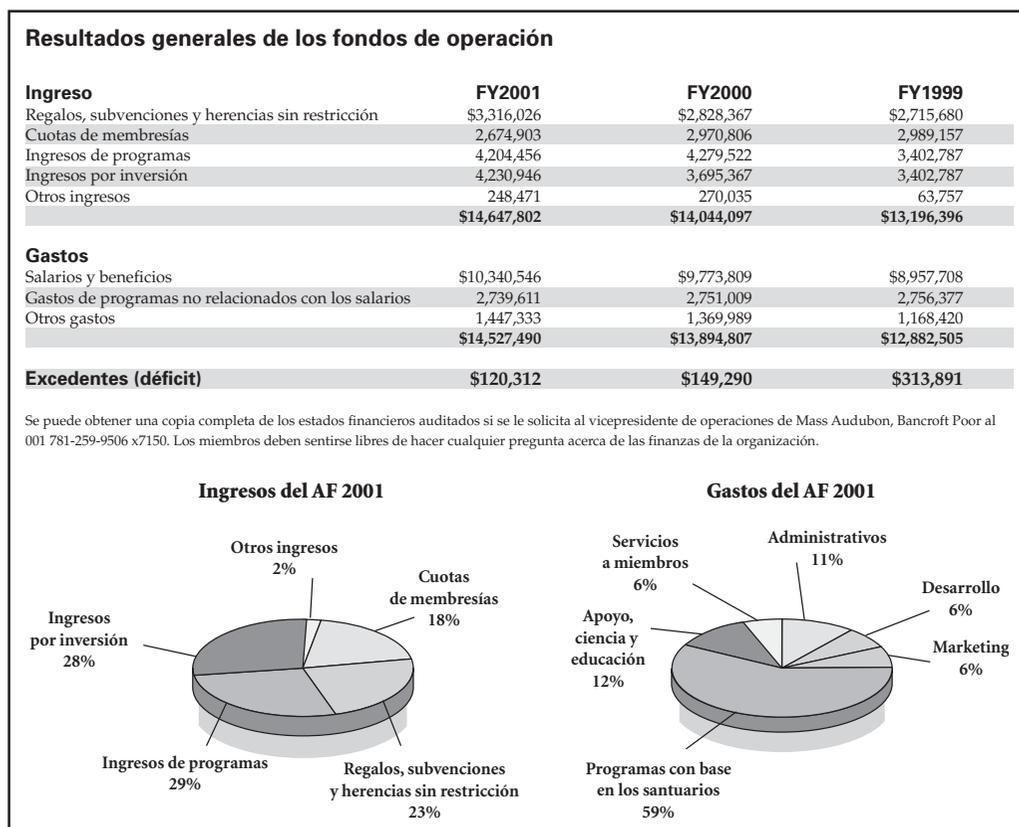
sus santuarios locales. Un miembro del personal declaró: “Ante los ojos de nuestros miembros podemos ser tan grandes como abogados defensores o tan pequeños como su ruta favorita”.

Durante el último año fiscal, MAS había tenido un ingreso de operación de 14.6 millones de dólares, con un pequeño excedente, como había ocurrido los últimos tres años. Los regalos, las subvenciones y las herencias sumaban 3.3 millones de dólares y las cuotas de membresías 2.7 millones; los ingresos de los programas y las inversiones ascendían a 4.2 millones, respectivamente, y los ingresos de otras fuentes, incluyendo las utilidades de la tienda Audubon, la tarjeta de crédito Mass Audubon y el programa Natural History Travel de la sociedad, sumaban un total de 0.2 millones de dólares (exhibición 3). Los salarios y beneficios representaban más del 70 por ciento de los gastos totales.

Reestructuración

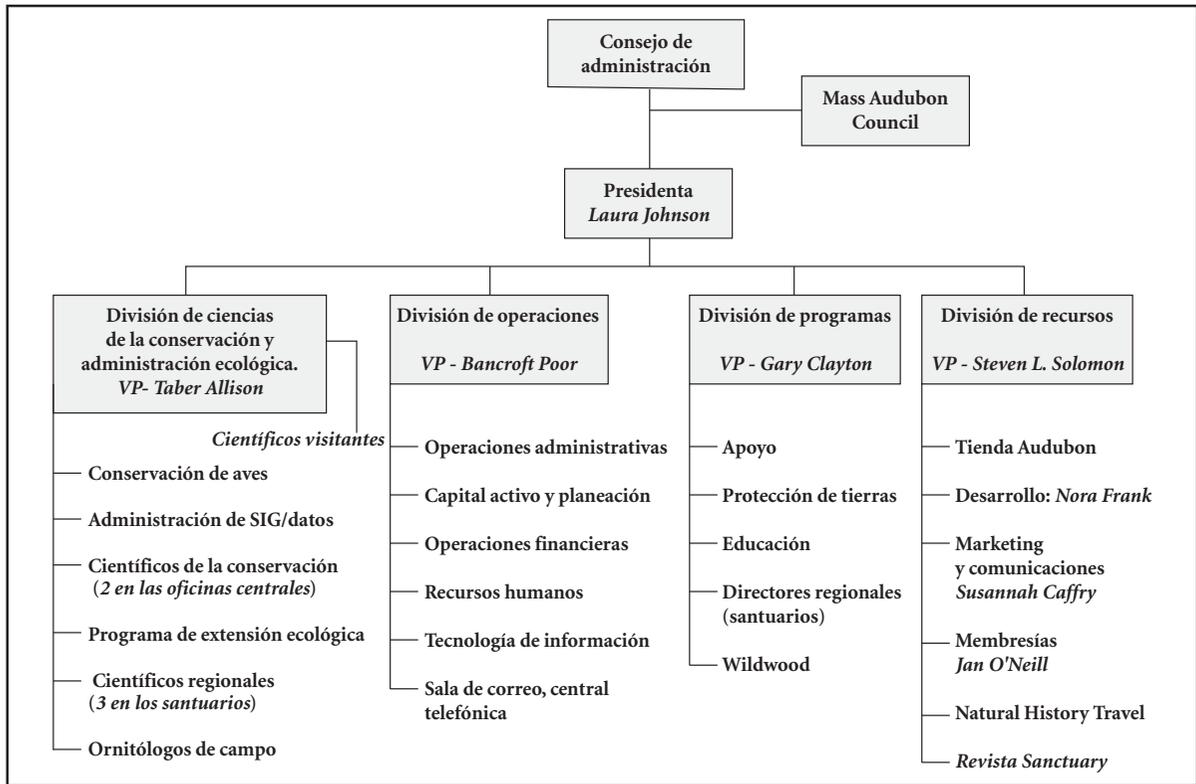
MAS estaba dirigido por un consejo de administración con 27 miembros, de los cuales se elegía un presidente, tres vicepresidentes y un tesorero. Para proporcionar conocimiento y apoyo adicionales había un comité asesor elegido por el consejo, cuyos 75 miembros provenían de todo el estado, a menudo recomendados por miembros del personal de las oficinas centrales o los santuarios. Esta estructura de gobierno, adoptada en

EXHIBICIÓN 3 Audubon Society de Massachusetts: ingresos y gastos del año que terminó el 30 de junio de 2001



Fuente: registros de MAS.

EXHIBICIÓN 4 Organigrama



Source: MAS records

1999, reemplazó a un consejo de 80 miembros difícil de manejar, con diferentes categorías de directores, los cuales carecían de papeles claros, expectativas para sus miembros y de un periodo limitado.

Uno de los resultados del proceso del plan estratégico fueron los cambios del diseño de la organización MAS. La estructura revisada que operaba en 2001 consistía en cuatro divisiones, cada una encabezada por un vicepresidente que rendía cuentas a Laura Johnson (exhibición 4).

La división de *Ciencias de la conservación y administración ecológica* antes pertenecía a los programas, pero en respuesta a los hallazgos del comité de revisión científica se estableció una división separada para afinar su enfoque e incrementar su importancia. Esta división incluía un departamento de conservación de aves, la administración de SIG y datos, y a cinco científicos responsables de cada una de las tres regiones, el departamento de educación y el apoyo.

Operaciones estaba encabezada por Bancroft Poor, director financiero (CFO, por sus siglas en inglés), cuyas responsabilidades incluían las operaciones administrativas y financieras, el capital activo y la planeación, los recursos humanos y la tecnología de información. La división de *Programas* abarcaba el apoyo, la educación, la protección de tierras, los santuarios y el campamento de verano de una noche de la sociedad. Por último, la división de *Recursos* fue creada para integrar la recaudación de fondos, las membresías y las actividades de marketing, así como lograr que éstas fueran más visibles.

LA DIVISIÓN DE RECURSOS

Para dirigir la nueva División de recursos, Johnson contrató a Steven L. Solomon, anterior vicepresidente de recursos del Museo de Ciencias de Boston. Antes había trabajado para la Orquesta Sinfónica de Boston, para el Museo de Bellas Artes y en la Facultad de Diseño de Harvard. Solomon se sentía atraído por los cambios que estaban ocurriendo en MAS y compartía la creencia de Johnson de que el desarrollo y el marketing debían vincularse. Él declaró:

Hay muchas organizaciones que tienen divisiones separadas de marketing y desarrollo, pero en realidad tienen tantos elementos en común que necesitan trabajar de forma estrecha. Cuando uno trabaja en desarrollo al nivel en que lo hacemos, éste se basa casi por completo en las relaciones. Queremos ser como la RSBP [Royal Society for the Protection of Birds] británica, que tiene una filosofía definida con mucha claridad: "La membresía es el trabajo de todos".

La nueva división incluía a los directores de desarrollo, marketing, comunicaciones y membresías; al editor de *Sanctuary*, la revista bimensual de la sociedad; al gerente de Natural History Travel, que organizaba viajes guiados por naturalistas (especialmente para los amantes de las aves) a distintas partes del mundo, y al gerente de la tienda Audubon.

Desarrollo

Las actividades de desarrollo incluían un fondo anual para recibir regalos sin restricción y campañas de capital para financiar proyectos específicos. A todos los miembros se les invitaba a contribuir a la solicitud anual; a la mayoría se les contactaba por correo, aunque a los principales donadores se le solicitaba personalmente. Las campañas de capital se realizaron durante varios años y generalmente implicaban una intensiva planeación anticipada y la solicitud temprana de regalos importantes. Varias campañas estaban en progreso en ese momento: 4 millones para nuevas instalaciones en el santuario Wellfleet; 2 millones para nueva tecnología de información; 6 millones para Drumlin Farm y 2 millones para Wildwood, el nuevo campamento residencial de verano.

Nora Frank, directora de desarrollo, se había unido a Mass Audubon como gerente de regalos importantes después de trabajar en las misiones, desarrollo y marketing para una escuela presidencial. Ella creía firmemente en la necesidad de mantener a los donadores y a los miembros involucrados e informados:

Una manera de involucrar a la gente es permitiendo que sepan lo que estamos haciendo en qué se está usando su dinero. En este momento no contamos con ningún vehículo común, además de la petición, que les indique lo que estamos haciendo con su dinero, se les agradece por marcar una diferencia y se les indica la manera de involucrarse más. El dinero llega cada vez que utilizamos *Sanctuary* para destacar una necesidad específica, incluso cuando no lo pedimos de manera explícita. La gente quiere participar, pero no les hemos permitido saber qué es lo que está sucediendo.

Membresías

Jan O'Neil había llegado a Mass Audubon 18 meses antes como director de membresías. "Trabajar en Mass Audubon fue una gran oportunidad para pasar de tratar con muchas organizaciones diferentes a enfocarme en una de la que he sido miembro casi toda mi vida", señaló O'Neil. Su experiencia previa incluía 12 años con el New Boston Group, una empresa de telemarketing que recaudaba fondos para organizaciones sin fines de lucro, muchas de ellas ubicadas en el área ambiental. Luego pasó dos años trabajando para Target Analysis Group, empresa que realizaba estudios analíticos detallados para clientes sin fines de lucro.

O'Neil defendía firmemente el uso de datos confiables como base para planear y evaluar estrategias de membresías y recaudación de fondos. Mientras examinaba el programa de membresías de Mass Audubon, descubrió que no había información suficiente en la base de datos para crear perfiles detallados de las membresías. La falta de datos comparables y confiables significaba que era difícil documentar lo que estaba ocurriendo. Una de sus primeras tareas consistió en descubrir formas de validar las estrategias de membresía que funcionaban y las que no servían, en lugar de continuar las prácticas pasadas o basadas en conjeturas. Ella comentó con una sonrisa que en su empleo anterior usaban una expresión: "El plural de anécdota no es datos".

Como parte de la iniciativa tecnológica de 2 millones de dólares, se habían invertido alrededor de \$400,000 en un nuevo software para membresías y desarrollo, junto con las instalaciones y capacitación respectivas. El nuevo software tendría una gran capacidad de almacenamiento de datos y funciones para realizar informes, lo que incrementaría de manera importante la capacidad del departamento de membresías, para describir y hacer un seguimiento de los miembros.

Entre 1997 y 1999, las membresías de familias habían aumentado de 54,400 a 67,400, estimuladas por la campaña de 34 millones de recaudación de fondos del centenario, la cual incluyó una campaña publicitaria de \$400,000 en radio, vallas publicitarias y prensa. No obstante, desde entonces había disminuido hasta alrededor de 65,000 membresías familiares. Al igual que muchas empresas sin fines de lucro, MAS experimentó descensos, con aproximadamente un 20 por ciento de cambios cada año. Aunque este porcentaje era menor al de la mayoría de las organizaciones, había la continua necesidad de reclutar nuevos miembros. Aun cuando la membresía familiar regular costaba \$47 (\$37 para individuos), los nuevos miembros podían afiliarse por sólo \$25. El 45 por ciento de los miembros nuevos se reclutaban en los santuarios y el 42 por ciento a través de peticiones por correo directo. El resto de las membresías era el resultado de visitas al sitio web de Mass Audubon, de recomendaciones de boca en boca o de otro tipo de encuentros.

Los costos de admisión a los santuarios para los individuos que no eran miembros iban de \$3 por los adultos y \$2 por los niños, hasta \$6 y \$4 en Drumlin Farm. Como parte de su argumento de ventas, el personal de admisiones estaba capacitado para señalar los ahorros relacionados con la afiliación inmediata y el hecho de hacer futuras visitas el siguiente año sin costo. Esta estrategia había demostrado ser especialmente atractiva para las familias.

La petición por correo directo incluía la compra de listas de correo a empresas de servicios de información o intercambios de listas de membresía con otras organizaciones sin fines de lucro. Cada año se enviaban alrededor de 500,000-700,000 cartas, con un costo promedio de \$0.39 por cada una, y generalmente producían una tasa de respuestas del 1 por ciento. Un correo reciente se había enviado en un sobre de colores que incluía el lema "Próximamente en un vecindario cerca de usted", y una fotografía de un pájaro parado en un letrero de "se vende" en un campo abierto. La carta incluía el encabezado "¡Massachusetts está desapareciendo!" Y advertía que cada día el estado perdía 44 acres (.17 km²) de tierra por la urbanización. Después describía los esfuerzos de conservación, educación y defensa de Mass Audubon y promovía los beneficios de la membresía. Los nuevos miembros recibían un paquete de materiales de bienvenida. La unidad le costaba a Mass alrededor de \$3.25, y era exclusiva entre los premios que se ofrecían como incentivos.

O'Neil señaló que sólo el 55 por ciento de los miembros del primer año renovaban sus membresías, pero esta cifra era más alta que en organizaciones nacionales similares, donde las tasas de renovación eran de sólo 30-35 por ciento. Los costos anuales estimados de impresión y correo para las renovaciones eran de \$195,000. Aunque algunos miembros permanecían leales durante toda su vida, un miembro del consejo con experiencia en marketing estimó que la duración promedio de la relación con una membresía renovada después del

primer año era de ocho años. Según O'Neil, "mientras más tiempo tenga un miembro, más probabilidades hay de que continúe siéndolo". Solomon añadió: "Los miembros que están felizmente involucrados son más propensos a renovar".

En la época de la renovación se animaba a los miembros a que pasaran a niveles más altos de membresía: Apoyador (\$60), Defensor (\$75), Donador (\$100), Protector (\$150), Patrocinador (\$250), Benefactor (\$500) y Amigo de liderazgo (\$1,250). Las cuotas para esta última categoría habían aumentado \$250 en comparación con el año anterior. Los miembros de este grupo recibían varios beneficios, incluyendo invitaciones a eventos exclusivos, reuniones con los científicos y directores de santuarios de Mass Audubon, además de salidas especiales como excursiones o viajes en canoa dirigidos por naturalistas. En ocasiones se cobraba una pequeña tarifa por las salidas, con el objetivo de conservar la deducción completa de impuestos de la contribución a la membresía. O'Neil y sus colaboradores de la División de recursos habían discutido la posibilidad de desarrollar beneficios complementarios para los miembros de algunos de los otros niveles.

Además de la entrada gratuita a los santuarios, todos los miembros recibían seis ejemplares de la revista *Sanctuary* cada año, descuentos en los cursos, conferencias, programas y días de campo de MAS, así como descuentos en las tiendas de los santuarios. Dependiendo de la ubicación, también recibían boletines informativos de su santuario más cercano. O'Neil estimaba que los costos anuales por impresión y envío relacionados con la atención de los miembros ascendía a \$330,000. Esto no incluía el costo del tiempo del personal.

A menudo se utilizaban premios, como paquetes por día o bolsas de mano con el logotipo de Mass Audubon, para motivar la renovación de la membresía en un nivel más alto. El costo unitario de la compra y envío de este tipo de premios era de alrededor de \$5. A los antiguos miembros, de hasta 10 años, se les buscaba con la intención de que volvieran a unirse a la sociedad. La **exhibición 5** muestra la distribución de las membresías en los diferentes niveles a finales del año fiscal 2000-2001. Alrededor del 70 por ciento de los miembros renovaba la membresía en el mismo nivel, el 20 por ciento aumentaba de nivel y el 10 por ciento bajaba.

Marketing y comunicaciones

Susannah Caffry trabajaba para Mass Audubon desde hacía dos años. Al terminar la universidad ingresó a la industria de

EXHIBICIÓN 5 Membresías de MAS según su nivel de contribución, 30 de junio de 2001

NIVEL	CUOTA	NÚMERO
Introducción	\$25	12,093
De estudiante	\$20	460
Individual	\$37	9,224
Familiar	\$47	28,908
Apoyador	\$60	6,366
Defensor	\$75	2,152
Donador	\$100	3,335
Protector	\$150	1,092
Patrocinador	\$250	433
Benefactor	\$500	205
Amigo de liderazgo	\$1,000	584
Complementarias		520
TOTAL		65,372

Fuente: Departamento de membresías de MAS

las telecomunicaciones, pero consideró que el trabajo era muy poco gratificante. Debido a que era una mujer que amaba las actividades al aire libre, tomó unas vacaciones de tres meses y realizó un viaje intensivo en canoa con Outward Bound. Su experiencia la convenció de que quería trabajar en el sector sin fines de lucro y aceptó la oferta que le hizo Outward Bound para unirse a sus operaciones en Boston como directora de admisiones. Posteriormente fue nombrada vicepresidenta de marketing y relaciones públicas. Además de las comunicaciones, su trabajo incluía recomendaciones sobre diseño, programación y fijación de precios de cursos y programas.

MAS había contratado un director de marketing para administrar las actividades de comunicación relacionadas con el centenario de la sociedad. Conforme estas actividades disminuyeron, el puesto se amplió para incluir actividades de desarrollo, pero la atención que se daba al marketing se redujo debido a las necesidades más apremiantes de recaudación de fondos. El titular del cargo se fue en el momento en que se creó la División de recursos, y Steve Solomon reclutó a Caffry para el nuevo puesto de director de marketing y comunicaciones.

Caffry comentó que lo que le atraía de Mass Audubon era el compromiso del liderazgo con el marketing, pero descubrió que no todas las personas en la organización entendían y apreciaban el valor de una perspectiva de marketing. Ella admitió que más de una vez alguien le había dicho: "¡No nos gusta la palabra con M!" Una tarea importante involucraba el marketing de Wildwood, el nuevo campamento de verano para niños de la sociedad. Debido a que algunos miembros del personal suponían que las actividades de marketing sólo implicaban tareas de comunicación como la señalización y la creación de folletos, le tomó algún tiempo participar en las decisiones sobre programación, fijación de precios y características del servicio en el campamento, las cuales consideraba muy importantes para el éxito.

Caffry pasó los primeros meses reuniendo información y aprendiendo lo que la gente del personal, el consejo y el comité pensaban acerca de temas relacionados con el marketing en Mass Audubon. Ella descubrió puntos de vista apasionados que con frecuencia diferían mucho unos de otros. Por ejemplo, había quienes amaban la revista *Sanctuary* porque la consideraban "pura" y libre de marketing explícito y promociones sobre los programas y agenda de Mass Audubon. Otros, en contraste, la consideraban "elitista" y "arrogante", debido a que las historias presuponían un nivel de comprensión técnica del ambiente que sólo poseen los especialistas. Los puntos de vista también variaban con respecto a los boletines informativos publicados por los santuarios individuales y la página web. Al resumir la situación, Caffry señaló:

Nuestra comunicación no contaba con un método holístico. Teníamos muchos vehículos diferentes, pero no transmitían un mensaje congruente. Descubrí muchas opiniones en conflicto con respecto a los objetivos de las diferentes actividades de comunicación de Mass Audubon. Por ejemplo, no había un consenso sobre el propósito de la revista *Sanctuary*. También descubrí que nuestro informe anual no estaba cubriendo las necesidades de nuestra oficina de desarrollo. Este es un esfuerzo de comunicación fundamental y crítico para las empresas sin fines de lucro.

Considero que nuestro objetivo general es conjuntar las actividades de comunicación sin afectar las fortalezas de la organización, una de las cuales es el compromiso y el sentimiento de propiedad demostrado por los directores de los santuarios y otros trabajadores del programa.

GRUPO DE TRABAJO PARA LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

Antes de la llegada de Solomon no había una estrategia explícita para coordinar todos los esfuerzos de comunicación de la sociedad. Como miembro del consejo, Alfred (Appy) Chandler había estado preocupado por la fragmentación de los esfuerzos de comunicación, pues cada grupo, como el de apoyo, atendía su propio portafolio y operaba con una relativa independencia de los demás. Chandler declaró que la revista *Sanctuary*, el principal documento periódico para los miembros de la sociedad, había iniciado “no como un portavoz de Mass Audubon, sino casi como una publicación independiente que incluía artículos sobre la misión de la sociedad, en lugar de historias sobre la propia Mass Audubon”.

Además de un esfuerzo de publicación interna que producía libros y guías de campo, varios miembros del personal en toda la organización escribían informes de prensa, y la oficina de desarrollo realizaba diversas actividades de relaciones públicas, como la colocación de un establecimiento en una exhibición de flores o en otros eventos. Muchos de los santuarios individuales publicaban sus propios boletines informativos, pero carecían de un formato coordinado y a menudo no lograban transmitir la sensación de formar parte de una organización estatal más grande. Chandler promovió la necesidad de una estrategia de comunicación integrada para reunir todas las piezas, de manera que la sociedad pudiera hablar con una sola voz.

Como presidenta, Laura Johnson organizó una reunión de los miembros del Comité de MAS para definir los desafíos que la sociedad enfrentaba con respecto a su estrategia de comunicaciones. Entre los temas básicos que surgieron estaba la necesidad de una mayor claridad en términos de “¿qué, por qué, cuándo y a quién?”, y la sensación de que la sociedad no estaba logrando contar la historia de MAS a sus miembros y al público en general. Los informes analizados destacaban la necesidad de encontrar maneras de fortalecer la “marca” y de entender mejor a los miembros y sus preferencias. Se expresaron diversas opiniones acerca de *Sanctuary*; mientras que la mayoría coincidió en que era una revista de alta calidad, muchos argumentaron que era necesario aclarar su propósito.

El siguiente mes, el consejo aprobó la creación de un grupo de trabajo para la estrategia de comunicación que trabajaría con una empresa de consultoría y el personal de MAS. Su propósito era “supervisar la revisión y el análisis de las actividades de comunicación externa vigentes y la preparación de un plan de comunicación para la sociedad, incluyendo recomendaciones para una estrategia a largo plazo”. Su cobertura abarcaba las membresías, la educación, las relaciones públicas, el apoyo, el marketing, las actividades de los santuarios y las publicaciones. El grupo de trabajo estaba compuesto por

miembros del consejo y del comité de expertos en marketing y comunicaciones o que representaban algún punto de vista de los consumidores. Chandler fue nombrado presidente. Al referirse al papel del consultor, EMI Strategic Marketing, Caffry comentó:

El consultor fue muy útil. En Mass Audubon había tantas vacas sagradas, sentimientos personales y emociones, que el consultor pudo plantear preguntas que yo francamente no podía. Hay cierto escepticismo en algunos sectores sobre el trabajo relacionado con las comunicaciones y el marketing. No todos están dispuestos a ver cambios y hemos bromeado sobre la existencia de una gran cantidad de “anticipación y decepción” relacionadas con el plan de comunicaciones.

Enfoque y objetivos

Después de cierto debate, el grupo de trabajo decidió enfocarse en la creación de una estrategia de comunicaciones para los miembros existentes, con el principal objetivo de incrementar su valor. Esto podría lograrse a través de una mejor educación de los miembros acerca de la misión de Mass Audubon, implicándolos activamente en “proteger la naturaleza de Massachusetts, aumentar su apoyo a los programas de MAS e incrementar sus contribuciones económicas”.

Otros objetivos eran 1. reforzar el papel de MAS y posicionarlo como líder de conservación, educación ambiental y apoyo dentro de Massachusetts, diferenciándolo así de otras organizaciones ambientales; 2. establecer una imagen clara, distintiva y contemporánea de la sociedad, al mostrarla como un organismo dinámico, actual e importante, y 3. tener una comunicación más redituable a través de un mejor uso de todos los medios y canales disponibles. La labor del grupo de trabajo incluía la revisión de las comunicaciones de Mass Audubon existentes, realizar una auditoría competitiva de las organizaciones cuyas actividades y atractivo asemejaban las de MAS en algún aspecto (vea el **apéndice**) y realizar una encuesta detallada.

Encuesta de miembros

Al reconocer que sus conocimientos acerca de los intereses y percepciones de los miembros eran principalmente de tipo anecdótico, el grupo de trabajo decidió realizar una encuesta a gran escala de sus miembros, en la cual tratarían de identificar canales para futuras comunicaciones, entender la forma en que los miembros percibían a MAS y determinar la importancia relativa que asignaban a su misión y a sus programas. Otras metas eran estimar el grado de traslape entre las membresías de MAS y de otras organizaciones, y determinar si había diferencias significativas entre los grupos demográficos en sus reacciones ante las comunicaciones y contenidos de MAS.

En colaboración con el consultor, el grupo de trabajo desarrolló un cuestionario que se añadió a la cubierta de un ejemplar de la revista *Sanctuary* y se envió por correo a 62,000 miembros. Se recibieron más de 8,000 cuestionarios completos y rápidamente se revisaron para reunir los comentarios escritos a mano. El trabajo manual de capturar, codificar y limpiar los datos cuantitativos concluyó después de 4,448 cuestionarios, pues se consideró que era un número más que suficiente de respuestas para el análisis estadístico propuesto.

Después de revisar los resultados preliminares (**exhibición 6**), se corrieron tablas cruzadas para determinar la manera en que las perspectivas y prioridades de los miembros se relacionaban con sus características, en una gran diversidad de variables de segmentación. Un aspecto de este análisis implicó la segmentación de los miembros de acuerdo con sus razones más importantes para unirse a Mass Audubon. Las tres razones principales, que abarcaron al 90 por ciento de los encuestados, eran “porque creo en la organización y en la misión” (34%), “para proteger el ambiente” (30%) y “para visitar los santuarios” (26%).

Los análisis mostraron que, a comparación de los primeros dos grupos, quienes se unieron principalmente por visitar los santuarios tendían a ser más jóvenes y a tener personas menores de 18 años en sus familias. Más de 90 por ciento había visitado un santuario durante el año anterior, a diferencia de las tres cuartas partes de los individuos en los otros segmentos. Estas personas eran menos propensas a dar regalos a la sociedad, y una alta proporción de ellos pertenecía a la membresía

de \$47 (o menor). Aun cuando tenían menos probabilidades de leer la revista *Sanctuary* con profundidad, expresaron mayor interés que los otros grupos en recibir un boletín informativo que incluyera programas, clases y eventos de MAS.

CREACIÓN DE UN NUEVO PROGRAMA DE COMUNICACIONES

Cuando regresaron al edificio de las oficinas centrales después de visitar la tienda de Audubon, Solomon y Caffry se unieron a otros miembros del grupo de trabajo en la sala de consejo. El tema de discusión implicaba sacar algunas conclusiones preliminares a partir de los resultados de la encuesta y de la auditoría competitiva, y relacionar esos conocimientos con los esfuerzos vigentes de comunicación. Se esperaba que el grupo de trabajo presentara al consejo en pocas semanas las recomendaciones para un nuevo programa de comunicaciones.

EXHIBICIÓN 6 Respuestas a preguntas seleccionadas de la encuesta a los miembros, septiembre 2001 (N = 4,448)

¿Por qué se convirtió en miembro de Mass Audubon? Por favor ordene por importancia			
	# 1	# 2	# 3
Porque creo en la organización y en la misión	34%	35%	12%
Para proteger el ambiente	30	29	15
Para visitar los santuarios	26	21	25
Para participar en los programas, clases y eventos	6	8	10
Para participar en eventos y seminarios relacionados con las aves	3	3	5
Para recibir la revista <i>Sanctuary</i>	1	4	9
¿Qué tan importantes son para usted los siguientes aspectos de la misión de Mass Audubon? (escala de 5 puntos: 5 = extremadamente importante, número 4 = muy importante)			
	5	4	
Para proteger el ambiente de la fauna y la flora	81%	14%	
Para salvar las tierras de la urbanización	75	15	
Para tener reservas naturales para caminar, ir de excursión, disfrutar de las aves y de la fauna y flora	60	29	
Para educar a los niños acerca del mundo natural y del ambiente	60	27	
Para ser un defensor en acciones legales que protejan el ambiente	55	24	
¿Con qué frecuencia visitó un santuario o lugar de Mass Audubon el año pasado?			
Ninguna visita	21%		
1 visita	17		
2-3 visitas	24		
>3 visitas	38		
¿Qué sabe usted acerca de la relación entre National Audubon y Mass Audubon?			
Es el mismo grupo	1%		
MA es una sucursal local	21		
Son organizaciones separadas	48		
No sé	30		
¿Lee usted la revista <i>Sanctuary</i>?			
Sí: 96% No: 4%			
Si su respuesta es sí, ¿con qué frecuencia?			
Siempre: 43% Frecuentemente: 27% A veces: 18% La leo superficialmente 12%			
¿Lee usted los boletines informativos de su santuario local?			
Sí: 78% No: 16% Sin respuesta: 6%			
Si su respuesta es sí, ¿con qué frecuencia?			
Siempre: 50% Frecuentemente: 26% A veces: 14% Los leo superficialmente 10%			
¿Qué tan interesado estaría usted en un boletín informativo que incluyera una lista de programas, clases y eventos de MA en todo el estado?			
Muchísimo: 9% Mucho: 20% Un poco: 51% Nada: 20%			
Si está interesado, ¿con qué frecuencia le gustaría recibir esta lista?			
Cada dos meses: 15% Cada tres meses: 56% Dos veces al año: 29%			

(Continuación)

EXHIBICIÓN 6 (Continúa)

¿Cuenta usted con una dirección de correo electrónico para el envío de correos personales?

Sí: 74% No: 26%

Si su respuesta es sí, ¿le interesaría enterarse de los eventos de MA por correo electrónico?

Sí: 46% No: 54%

Si su respuesta es sí, ¿con qué frecuencia le gustaría recibir los correos electrónicos?

Semanalmente: 12% Mensualmente: 61% Trimestralmente: 27%

¿De qué cosas le gustaría informarse a través de correos electrónicos?

Calendarios de eventos en los santuarios	72%
Noticias acerca de legislaciones o políticas públicas importantes en Massachusetts	58
Actividades de Mass Audubon para proteger la naturaleza de Massachusetts	57
Eventos relacionados con el ambiente en Massachusetts	55
Noticias acerca de los santuarios	48
Únicamente noticias sobre su santuario local	24

¿Alguna vez ha visitado nuestra página de Internet?

Sí: 18% No: 82%

¿Alguna vez ha visitado otras páginas web ambientales?

Sí: 38% No: 62%

Si su respuesta es sí, ¿qué tan frecuentemente visita sitios web ambientales en un mes?

Una vez: 53% 2-3 veces: 29% 4-10 veces: 13% 11 o más: 5% (Media = 2.8)

¿Entraría al sitio web de Mass Audubon para inscribirse a los eventos?

Sí: 63% No: 37%

¿Acudiría a eventos interesantes de Mass Audubon a más de 20 millas (32.18 km) de su casa?

Sí: 63% No: 37%

Si su respuesta es sí, ¿cuántas millas viajaría?

20 millas (32.18 km): 5% 30 millas (48.28 km): 28% 50 millas (80.46 km): 49% más de 100 millas (160.93 km): 18%

¿A cuáles organizaciones ambientales pertenece? ¿Es usted miembro de alguna de estas?

Mass Audubon	100%	PBS/WGBH	83%
The Nature Conservancy	38	Museum of Fine Arts	42
Trustees of Reservations	27	WBUR	36
Appalachian Mountain Club	18	Museum of Science	25
World Wildlife	15	New England Aquarium	15
National Audubon	15	Franklin Park Zoo	8
Other	27		

Fuente: registros de MAS. Observe que se han ocultado ciertos datos.

Perfiles de organizaciones ambientales seleccionadas

Appalachian Mountain Club (www.outdoors.org)

Fundada en 1876 y con oficinas centrales en Boston, la AMC tiene aproximadamente 94,000 miembros y se describe a sí misma como “la organización de conservación y recreación más antigua de Estados Unidos”. La membresía cuesta \$40 para un individuo y \$65 para una familia. La declaración de misión de la AMC destaca “la protección, disfrute y uso adecuado de las montañas, ríos y senderos del noreste”. Su campaña Anniversary Capital 125 tuvo una meta de 30 millones de dólares. La AMC tiene 12 subdivisiones que van desde Main hasta Washington, DC, incluyendo cuatro en Massachusetts que en conjunto acumulan alrededor de 32,000 miembros. El programa activo de publicaciones del Club incluye *AMC Outdoors*, una revista mensual ganadora de premios dirigida a sus miembros, dedicada a la recreación y a la conservación de la zona noreste; *Appalachia*, descrita como la revista de montañismo y conservación con la trayectoria más larga en Estados Unidos”; muchas guías de senderos y campo, así como una gran variedad de libros “prácticos” orientados a la recreación. La AMC ofrece programas de educación ambiental y busca desarrollar las habilidades y conocimientos necesarios para disfrutar, proteger y apoyar las zonas despopuladas. Sus servicios de recreación al aire libre abarcan viajes en grupo, mantenimiento de senderos y una red de campamentos, posadas y cabañas, además de una cadena de casas rústicas en la alta montaña para excursionistas y alpinistas a lo largo de los segmentos de los Montes Apalaches ubicados en New Hampshire.

Friends of the Earth (www.foe.org)

FoE fue fundada en 1972 por un antiguo presidente del Sierra Club, quien consideró que esta organización no tenía el vigor suficiente para defender el ambiente. Con base en Washington, DC, es una organización nacional sin fines de lucro con afiliados en 66 países, “dedicados a proteger el planeta de la degradación ambiental; a preservar la diversidad biológica, cultural y étnica, y a dar poder a los ciudadanos para que tengan una voz influyente en las decisiones que afectan la calidad del ambiente y de sus vidas”. En Estados Unidos, FoE trabaja para preservar el agua y el aire limpios, para defender la protección de la salud pública y examinar las causas de la degradación ambiental. Investiga las políticas gubernamentales y los programas de impuestos, y participa en cabildos y acciones legales. El programa “Economics for the Earth” de FoE se enfoca en los costos económicos de la protección del ambiente e incluye la campaña “Green Scissors”, una alianza de organizaciones ambientalistas y contribuyentes conservadores, dedicada a re-

cortar los subsidios gubernamentales que producen daños al ambiente. Su programa legal para asegurar el cumplimiento de las leyes ambientales estadounidenses se localiza en la oficina noreste de FoE, en Burlington, Vermont. La membresía se puede obtener con un donativo de \$25 o más. Los miembros reciben un boletín informativo trimestral, *EarthFocus* y el documento *EarthFocus Online* dos veces a la semana. También obtienen descuentos en las publicaciones y mercancía de FoE.

National Audubon Society (www.audubon.org)

Con base en Nueva York, NAS cuenta con 550,000 miembros, 508 subdivisiones y 100 santuarios y centros naturales de costa a costa, incluyendo ocho en Connecticut y dos en Maine, pero ninguno en Massachusetts. Dedicada a la preservación de las aves, otros tipos de flora y fauna y de los hábitats, tiene más de 300 trabajadores y bienes con un valor aproximado de 170 millones de dólares. Sus gastos en 2000 fueron de 58 millones de dólares, de los cuales 8.7 millones se dedicaron al marketing y a las comunicaciones, y 23 millones a las operaciones de campo. La membresía cuesta \$35, pero los nuevos miembros pueden afiliarse por sólo \$20. Los beneficios incluyen una membresía en la subdivisión local (que generalmente organiza varias actividades) y la recepción de la muy elogiada revista bimensual *Audubon*, la cual ha ganado muchos premios en campos como fotografía natural, ensayos y diseños. Su plan estratégico de 1995 la comprometió a descentralizar las actividades, con el objetivo de convertir nueve oficinas regionales en 50 programas estatales. Para lograr esta meta, el presidente animó activamente a las sociedades Audubon estatales independientes a unirse o afiliarse a la NAS. Hacia 2001, los únicos estados en los que la NAS no tenía oficinas o subdivisiones eran Massachusetts, New Hampshire y Rhode Island, que contaban con su propia sociedad estatal. La NAS ejerció presión activamente en Washington sobre temas que eran centrales para su misión, incluyendo mayores fondos del sistema National Wildlife Refuge. Las subdivisiones funcionan a nivel estatal y local. Buscando proteger a las aves migratorias, la NAS también se ha mostrado activa en las Bermudas, las Islas Vírgenes, en muchos países de América Central y en parte de Sudamérica. La sociedad participó activamente en un programa importante de renovación de marca, incluyendo la revisión de su logotipo y ahora se promueve simplemente como “Audubon”.

Sierra Club (www.sierraclub.org)

Con base en San Francisco, Sierra Club tomó su nombre de la cadena montañosa Sierra Nevada de California, y fue fundada en 1892 por el famoso naturalista, escritor y conservacionista John Muir. Desde sus primeros días combinó la organización

de excursiones de grupo en las montañas con actividad política para crear parques nacionales y reservas forestales. Durante las décadas posteriores, muchas veces tuvo éxito al pelear contra propuestas de construcción de represas en ríos remotos y panorámicos en grandes zonas del occidente de Estados Unidos. De manera gradual se convirtió en una organización nacional, con una fuerte presencia en Washington, utilizando la educación, el cabildeo y las demandas judiciales para lograr sus metas ambientales. A partir de la década de 1970 incrementó su énfasis por el agua y el aire puros y extendió su cruzada en contra de las represas a otros países, incluyendo Canadá y Brasil. Su misión destaca el disfrute, la exploración en la preservación de los “lugares salvajes de la tierra”, promoviendo el uso responsable de los recursos y la educación para proteger y restaurar la calidad del ambiente natural y del entorno humano. Hacia 2001 contaba con alrededor de 700,000 miembros y tenía subdivisiones en muchos estados, incluyendo Massachusetts. El club ha organizado más de 300 salidas nacionales e internacionales, además de la gran cantidad de salidas organizadas por las subdivisiones locales. Sus miembros reciben un boletín de información ambiental cada mes, *The Planet*, y una atractiva revista bimensual, *Sierra*.

The Trustees of Reservations (www.thetrustees.org)

Fundada en 1891, esta organización de Massachusetts mantiene 91 reservas que representan muchos de los paisajes más bellos, ecológicamente ricos e históricamente importantes del estado. Las tierras que posee, además de varios edificios históricos, protegen alrededor de 45,000 acres (180 km²) a través de la propiedad o de restricciones por conservación. De manera colectiva, las reservas proporcionan un amplio rango de oportunidades recreativas. La organización también ofrece arrendamiento de funciones en el gran Crane Estate en Ipswich y alojamiento con desayuno en ésta y en otras propiedades. La membresía básica cuesta \$40 individual y \$60 para parejas y familias. Los beneficios incluyen un libro guía gratuito, 50 por ciento de descuento en la tarifa de admisión a las reservaciones de TTOR, descuentos en sus tiendas y un boletín informativo trimestral.

MASSPIRG (www.masspirg.org)

El Massachusetts Public Interest Research Group es uno de los 26 grupos de investigación estatales independientes que defienden los intereses públicos en sus estados natales. En 1983 una alianza de los PIRGs estatales creó US PIRG (www.uspirg.org) para compartir ideas, recursos y, en el caso apropiado, coordinar los esfuerzos regionales o nacionales. MASSPIRG busca descubrir amenazas para la salud o el bienestar públicos y pelea por eliminar estos peligros con el uso de investigaciones, presentaciones en los medios, organización de grupos populares, apoyo y demandas legales. Su objetivo explícito es promover un activismo persistente, de interés público y orientado hacia los resultados, que proteja el ambiente, fomente una economía justa y sustentable, así como propiciar un gobierno sensible y democrático. De los seis programas que dirige en Massachusetts se encuentra el ambiental (espacios abiertos, reciclaje, agua limpia y tóxicos), el de energía (eficiencia y limpieza, energía renovable) y el de

transporte (eficiente y sin daño al ambiente). El director de cada programa trabaja con muchos distritos electorales para apoyar metas específicas. Ubicada en Boston, cerca de la casa de gobierno de Massachusetts, la organización cuenta con un abogado de tiempo completo en su personal. Los miembros reciben MASSPIRG MASSCITIZEN, un informe trimestral de sus actividades.

The Nature Conservancy (www.nature.org)

Fundada en 1951, la TNC define su misión como la preservación “de las plantas, animales y comunidades naturales que representan la diversidad de la vida en la Tierra, por medio de la protección de las tierras y aguas que necesitan para sobrevivir”. Su enfoque consiste en proteger portafolios cuidadosamente elegidos de tierra y agua dentro de ecorregiones definidas científicamente, con la finalidad de asegurar la supervivencia de la diversidad biológica de cada región. La TNC tiene la reputación de una organización muy enfocada, que utiliza un método de no confrontación con el fin de alcanzar sus metas. Para 2002 había protegido con éxito 12.6 millones de acres (50,000 km²) en Estados Unidos y otros 80.2 millones (325,000 km²) a lo largo de Canadá, la región Asia-Pacífico, el Caribe y Latinoamérica. En ese entonces tenía 1,400 zonas preservadas, un millón de miembros y había lanzado una campaña de mil millones de dólares, la campaña de conservación privada más grande que se haya realizado, para salvar 200 de los “últimos grandes lugares” del mundo. La TNC utiliza compras directas y la administración de tierras bajo sociedades o derechos de uso. Algunas de sus propiedades, principalmente en la zona occidental de Estados Unidos, ofrecen alojamiento y excursiones, pero ninguna de las ubicadas en Massachusetts. La TNC tiene su base en Arlington, Virginia, y publica *Nature News*, un boletín informativo interactivo para sus miembros, el cual envía una o dos veces al mes por correo electrónico, así como también la revista *Nature Conservancy*, que fue rediseñada recientemente y se ofrece de manera gratuita a los miembros que pertenecen al nivel de \$50 o a uno mayor. La membresía básica cuesta \$25 al año.

The Wilderness Society (www.wilderness.org)

Fundada en 1935, la TWS trabaja para desarrollar una red nacional de parajes naturales a través de la educación pública, el análisis científico y la defensa. Su meta es “asegurarse de que las generaciones futuras disfruten de agua y aire limpios, de la fauna y la flora, de la belleza, de las oportunidades de recreación y de la renovación que proporcionan los bosques, ríos, desiertos y montañas prístinos”. La TWS tiene sus oficinas centrales en Washington y ocho oficinas regionales en todo el país, incluyendo una en Boston. Las actividades de la región noreste se enfocan en el Great Northern Forest, “el último y más grande bosque al este del río Mississippi”, que se extiende desde el norte del estado de Nueva York, a lo largo de las montañas Green y White, hasta los pantanos remotos del oriente de Maine. A cambio de una contribución de \$30 o más, los miembros reciben la publicación anual llena de color de la Sociedad, *Wilderness Year*, un boletín informativo trimestral a color y notificaciones para los miembros.

PREGUNTAS DE ESTUDIO

1. *¿Cuál es el posicionamiento actual de MAS con respecto a otras organizaciones ambientales de Massachusetts?*
2. *¿Cuál es el valor potencial de un nuevo miembro para MAS? (Consejo: utilice el análisis del valor vitalicio del cliente). Además del aspecto económico, ¿por qué es importante la membresía para MAS?*
3. *¿Cuáles métodos debe utilizar MAS para retener a sus miembros y para persuadirlos a que incrementen el nivel de su membresía?*
4. *Como participante del grupo de trabajo para la estrategia de comunicaciones con los miembros, ¿qué acciones le recomendaría al comité?*

Caso 18 TLContact: Servicio CarePages (A)

CHRISTOPHER LOVELOCK

Una empresa puesta en funcionamiento en Internet ha desarrollado con éxito un servicio en línea que permite a los pacientes de los hospitales permanecer en contacto con sus familiares y amigos a través de páginas individualizadas. Tres años después de su lanzamiento, la compañía finalmente se está volviendo redituable, y su fundador y director ya revisa estrategias para su futuro crecimiento.

Eric Langshur, director de TLContact, Inc (TLC), se mostraba complacido mientras redactaba el informe de las actividades del último trimestre. La información era positiva en casi todas las áreas.

El principal producto de TLC, CarePages, era un servicio de Internet que permitía a los pacientes permanecer en contacto con los miembros de su familia y sus amigos a través de páginas individualizadas. El uso de CarePages se estaba incrementando entre los clientes existentes, que eran principalmente hospitales de cuidados intensivos de Estados Unidos y Canadá, y la empresa continuaba con su récord de 100 por ciento de renovaciones. Las nuevas ventas se incrementaban de manera impresionante, los usuarios individuales estaban complacidos con el servicio, y las nuevas mejoras habían sido bien recibidas. La cobertura de la prensa y la comunicación de boca en boca eran fenomenales; la última búsqueda en Google de "tlcontact" había producido más de 400 resultados. Mientras tanto, sus competidores se estaban tambaleando y uno acababa de abandonar el negocio. Eric predijo que los ingresos anuales consolidados alcanzarían los 3 millones de dólares, mucho más que el año anterior.

Luego movió su cabeza cuando observó nuevamente la cifra de 3 millones. Quince años antes, a los 25 años de edad y recién egresado de un programa de maestría, había dirigido un negocio de 25 millones. Además, antes de lanzar TLContact en 2000 con su esposa Sharon, quien era médico, había sido presidente de una división importante de una compañía aeroespacial multinacional. ¿El desafío y la recompensa eran directamente proporcionales? Él creía que no.

Eric pensó que el informe de actividades en el que estaba trabajando complacería al consejo de administración de la empresa, antes de su siguiente reunión. Pero quería evitar cualquier sentimiento de complacencia, debido a que el verdadero éxito de la compañía aún podía atraer a competidores viables. A pesar de contar con algunos clientes prestigiosos, TLC sólo había penetrado en un pequeño porcentaje de un mercado potencialmente muy grande. La empresa ofrecía un acceso confiable y valioso a los pacientes de los hospitales, con el potencial de que los hospitales y otros patrocinadores lo utilizaran como un canal de comunicación personalizado. Sin embargo, TLC también ofrecía acceso a un público mucho mayor de consumidores orientados hacia la salud. ¿Además de los hospitales, habría otros patrocinadores interesados en las sinergias potenciales?

LA EMPRESA

Ubicada en Chicago y creada durante el auge de las empresas punto com, TLC fue una de las pocas compañías de Internet que sobrevivió después de la decadencia de esa industria. El equipo administrativo estaba conformado por Eric Langshur, director general; Charlyn Slade, RNC y presidente; Raul Vazquez, director técnico; Lindsay Paul, vicepresidenta de desarrollo de negocios para el cuidado de la salud; JoAnne Resnic, vicepresidenta de servicios para el cuidado de la salud, y la doctora Sharon Langshur, directora médica. Además, la compañía contaba con un equipo técnico que incluía a un diseñador gráfico, un gerente de servicio al cliente y dos ingenieros de software. El equipo de ventas y desarrollo de negocios lo formaban Slade y Resnic, quienes habían trabajado como administradores de enfermería, y Paul, que contaba con una maestría de Harvard y una amplia experiencia en consultoría del cuidado de la salud.

Durante 2002 TLC tuvo pérdidas netas de 0.7 millones de dólares. Se trataba de una empresa privada controlada por los fundadores y 20 inversionistas privados. En 2000 un grupo de inversionistas, que Eric describía como "ángeles", había invertido inicialmente 3 millones de dólares y en 2002 otros inversionistas privados añadieron \$900,000, más 1.7 millones de un préstamo convertible. Al final del primer trimestre de 2003, los ingresos mensuales ya cubrían los gastos de operación.

El concepto de servicio de TLC

En nombre de hospitales patrocinadores y de otras instalaciones de salud con pacientes hospitalizados en Estados Unidos, TLC creó páginas web personalizadas para pacientes, que los vinculaban con sus familiares y amigos durante la hospitalización y tratamientos prolongados, incluyendo la maternidad. Por lo general, la gente podía ingresar a la página web, que TLC llamó CarePage, a través del propio sitio web de la organización del cuidado de la salud, pero TLC también ofrecía la opción de ingresar a través del sitio web de la empresa. En ambos casos, el alojamiento se llevaba a cabo en los servidores de TLC. CarePage permitía que los familiares y amigos estuvieran informados sobre la condición del paciente y que enviaran mensajes de apoyo (para un ejemplo vea la **exhibición 1**).

Generalmente se creaba una página en CarePage cuando un paciente ingresaba al hospital, aunque las futuras madres a menudo solicitaban su página antes de su fecha estimada de parto. En la mayoría de los casos, un amigo o familiar actuaba como administrador de la página y él recibía instrucciones sencillas para crearla y actualizar su contenido. Luego informaba a los familiares y amigos la dirección y la contraseña para ingresar. Se ofrecían dos niveles de seguridad, y el nivel más alto requería de una supervisión adicional para asegurarse de

EXHIBICIÓN 1 Ejemplo de CarePage

The screenshot shows a web page for 'Linda Smith's CarePage' on the University of Michigan Health System website. The page features a navigation bar with links for HOME, ABOUT CAREPAGES, CONTACT US, and HELP. A welcome message for Michael is displayed, along with buttons for 'Visit the UMHS Home Page', 'View a Guide for Patients and Visitors', and 'Make a Donation To UMHS Hospitals'. A 'CarePage Links' sidebar lists various options like Patient Update, Message Board, Photo Gallery, Contact Info, Flowers & Gifts, Medical Info, Invite a Visitor, and Manager Tools. The main content area includes a 'Patient Update' dated March 20, 2003, a 'Photo Gallery' with a photo of a doctor and a patient, and a 'Message Board' with three messages from Michael Jones, Nora Schwarz, and Julia Sanchez. A 'My Account' section with a 'Sign Out' button is also present. At the bottom, there is a 'Make a Gift Today' button and a footer with navigation links and copyright information.

que sólo ciertos visitantes tuvieran acceso. Los invitados, conocidos como “miembros”, podían dejar en el sitio mensajes breves que quedaban a la vista de los otros visitantes.

El servicio se ofrecía sin cargo a los pacientes ni a los visitantes, lo que se presentaba como un beneficio adicional para la organización de salud patrocinadora. La tarifa pagada por el patrocinador variaba de acuerdo con el tamaño de la institución, nivel de uso y las opciones de comodidades elegidas, pero en 2003 costaba un promedio de \$20,000 al año. TLC estaba explorando un modelo de negocios alternativo en el que un tercer patrocinador corporativo pagaría la tarifa en nombre de la institución y recibiría un reconocimiento de marca conjunta en CarePage.

La oferta básica incluía aspectos como el envío de una notificación automática por correo electrónico a todos los visitantes registrados en una página CarePage específica sobre cualquier actualización del estado del paciente, la posibilidad de hacer pedidos de regalos y flores, así como un libro de firmas para registrar a todos los visitantes, además de la opción de publicar fotografías y crear vínculos con información médica relevante.

En ese momento TLC estaba probando una nueva función para que los visitantes hicieran un donativo a la institución que atendía al paciente. Por una tarifa adicional, los patrocinadores también obtenían retroalimentación sobre los patrones de uso, podían realizar encuestas a los visitantes, publicar

un mensaje de bienvenida del director del hospital, ingresar a la tienda de regalos del hospital o colocar una bandeja de entrada personalizada. También había páginas CarePage en español por una tarifa adicional. La empresa había documentado diferentes patrones de uso de CarePage, los cuales variaban según el padecimiento del paciente. En promedio, una página CarePage permanecía “activa” 85 días y atraía a 50 miembros, con 15 visitas de cada uno. Sin embargo, la estancia hospitalaria promedio en Estados Unidos, en todas las categorías, era de sólo 5.2 días.

Los procedimientos de TLC aseguraban la protección de la privacidad, en cumplimiento de las normas de la Ley de responsabilidad y privacidad de información de salud (HIPAA, por sus siglas en inglés). Su página de Internet mostraba el TRUSTe Privacy Seal, un símbolo de marca de consumo que certifica que el sitio cumple con estrictos requisitos de notificación, elección, acceso, seguridad y corrección.

Operaciones

TLC había invertido muchos recursos en tecnología, principalmente en su software personalizado, como parte de un esfuerzo continuo para mejorar la funcionalidad del servicio.

Este proceso se benefició mucho de contar con un equipo de desarrollo que, debido al reducido tamaño de la empresa,

dedicaba parte de su tiempo a proporcionar apoyo al cliente. El contacto directo con los problemas y preguntas de los usuarios brindaba un flujo de ideas para mejorar el sitio. En general, entre cada seis y ocho semanas aparecía una nueva versión del software, que incorporaba ideas novedosas y las necesidades de los clientes recientes.

HISTORIA: EL ORIGEN DE UNA IDEA

En febrero de 1998, Eric y Sharon Langshur esperaban el nacimiento de su primer hijo. Como cualquier pareja joven, sabían que este evento cambiaría sus vidas, pero no tenían ni idea de los cambios que provocaría en sus carreras, especialmente en la de Eric.

Eric, que en ese entonces tenía 35 años, había disfrutado de una carrera veloz, al desarrollar una imagen envidiable de sus habilidades administrativas de inicio y de cambio. Nacido en Canadá, creció en Montreal y se graduó en la University of New Brunswick con un título en finanzas y sistemas de información. Posteriormente estudió una maestría en Columbia University y comenzó un rápido avance a través de muchas divisiones de United Technologies Corporation (UTC) en sólo nueve años. Tiempo después recordó:

Quando tenía 25 años, UTC me dio la oportunidad de dirigir una “pequeña” organización de 25 millones de dólares al sur de California, la cual fue mi primera oportunidad para desarrollar un importante historial. Yo acababa de salir de la escuela de negocios y había aprendido mucho sobre la administración de personas, lo cual fue en definitiva muy benéfico en una etapa tan temprana de mi carrera.

Realicé bien el trabajo y me pusieron a cargo de una serie de negocios cada vez más grandes y más desafiantes. Luego me convertí en vicepresidente y gerente general del negocio de sistemas propulsores Hamilton Standard de UTC, que fabrica hélices para la mayoría de las aeronaves comerciales del mundo. Mi último empleo fue como presidente de ONSI, el negocio de celdas de combustible de UTC, el más grande del mundo. En 1997 recibí la oferta de convertirme en presidente de la división de servicios aeroespaciales en Bombardier, un trabajo de ensueño.

Sharon, quien también nació en Canadá, se graduó de McGill University en 1986 e ingresó al campo de la genética humana. Al principio trabajó como investigadora, y al terminar una maestría en ciencias, en Sarah Lawrence College, fungió como consejera genética en el campo de la genética clínica humana. Después decidió estudiar medicina, ingresó a la escuela de medicina de la University of Connecticut y recibió su título en 1997; recibió honores en todas las rotaciones clínicas y expresó el discurso de su ceremonia de graduación. Durante su embarazo continuó su internado académico de un año en patología anatómica.

El nuevo empleo de Eric en Bombardier, un reconocido fabricante canadiense de sistemas de tránsito aéreo y ferroviario, así como de vehículos recreativos, exigió que se

mudaran de Connecticut a Chicago en septiembre de 1997. Su plan era ir y regresar diariamente por varios meses, mientras Sharon permanecía en Hartford hasta el nacimiento de su bebé.

El 25 de febrero Sharon dio a luz a un varón, al cual llamaron Matthew. Sin embargo, las complicaciones fueron evidentes casi de inmediato, y un cardiólogo pediatra diagnosticó que el corazón del bebé no tenía un ventrículo, una enfermedad potencialmente fatal que una década antes era incurable. Al enfrentar la posibilidad de una serie de operaciones complejas en el corazón de Matthew, con procedimientos quirúrgicos que sólo unos pocos hospitales del país podrían realizar, los Langshur decidieron mudarse a Chicago para que el bebé fuera tratado en el Centro Médico de la University of Michigan, en Ann Arbor. La primera cirugía se realizó cinco días después.

Fue una época sumamente angustiante para todos. Eric recordó: “Cuando Sharon estaba embarazada, quería que nuestro hijo fuera inteligente, atractivo, atlético, extrovertido y que tuviera todos los encantos sociales. Después de su diagnóstico, sólo deseaba que viviera”. Toda la familia de la pareja y un gran círculo de amigos estaban muy preocupados y ansiosos de recibir noticias.

En la costa oeste, el hermano más joven de Sharon, Mark Day, estaba estudiando un doctorado en ingeniería mecánica en Stanford. Debido a que se sentía aislado, que carecía de conocimientos sobre el corazón y que deseaba hacer algo útil, Mark ingresó a Internet, que apenas estaba dando sus primeros pasos. Su investigación produjo mucha información de la American Heart Association y de una serie de fuentes médicas. En pocas semanas había creado un sitio web sencillo al que la familia y los amigos podían acceder. Él editó la información que había reunido y la cargó en el sitio, junto con boletines sobre la enfermedad de Matthew y la manera en que el bebé estaba respondiendo al tratamiento. Sharon le enviaba actualizaciones regulares sobre su progreso e información médica adicional. “Era un sitio muy sencillo”, declaró Mark después. “Si le hubiera pagado a otra persona para que lo hiciera, probablemente no me habría costado más que unos cientos de dólares”. Para disminuir la necesidad de correos electrónicos, Mark añadió un tablero de anuncios para que la gente pudiera enviar mensajes a Sharon y a Eric.

Para sorpresa de todos, el sitio se volvió excepcionalmente popular. Las noticias se difundieron de boca en boca y se empezaron a registrar cientos de visitantes al día; más de 200 personas le enviaban mensajes a la familia. La gente que nunca había utilizado Internet encontró una forma de entrar al sitio, conocer la situación de Matthew y enviar mensajes.

Los Langshur estaban impresionados por la gran cantidad de apoyo, pero también se sentían inmensamente agradecidos por la forma en que el sitio web les había ahorrado tiempo al no tener que responder llamadas telefónicas repitiendo la misma información una y otra vez. El sitio permaneció activo durante dos años, tiempo durante el cual Matthew fue sometido exitosamente a tres cirugías para

sanar su corazón, y finalmente se convirtió en un niño saludable y feliz.

Creación de TLContact.com

El éxito del sitio web de Matthew convenció a los Langshur de que había una oportunidad de mercado para una empresa en línea que entregara servicios de información similares para los pacientes y sus familias, potencialmente a nivel nacional. Ellos no sólo se inspiraron en las oportunidades de negocios que esta empresa representaba, sino también en el deseo de ayudar a otras familias a disfrutar los mismos beneficios que ellos habían recibido.

A finales de 1999, Eric y Sharon tomaron la decisión de renunciar a sus trabajos (Sharon era residente de pediatría en el Children's Memorial Hospital) e iniciar su propia empresa. "Era la época del apogeo de Internet", comentó Eric, "y un tiempo muy impetuoso en el que se podían recaudar millones de dólares con un sencillo plan de negocios". Los Langshur lograron ingresar 3 millones de dólares de varios "ángeles" inversionistas.

Mientras tanto, Mike se encontraba en varios países de Asia y África disfrutando de un viaje de exploración y montañismo que había planeado hacía mucho tiempo. Acababa de recibir su título de doctor y había decidido no seguir una carrera académica, de modo que estaba pensando qué haría después. Él y un grupo de amigos celebraron el año nuevo ascendiendo al Monte Kilimanjaro, un volcán extinto de Kenia de 19,340 pies (5,896 m) de altura, la montaña más alta de África. Cuando el grupo regresó a la civilización, Mark encontró un mensaje de su hermana y de su cuñado: ¿Le gustaría unirse a su nueva empresa como director de tecnología?

Mark voló a Chicago el día del Súper Tazón, y las temperaturas heladas de la zona norte del medio oeste contrastaban mucho con el calor tropical de Kenia. Sin embargo, había una atmósfera intoxicante para los inversionistas y empresas punto com. Ese día las historias de los negocios describían las enormes cantidades de dinero que una serie de empresas basadas en Internet estaban gastando en publicidad televisiva durante la transmisión del Súper Tazón.

El modelo de negocios para la nueva compañía seguía el método b2c (empresas a consumidor), que dominó en la mayoría de las compañías que iniciaban sus operaciones en Internet. La meta era vender directamente a las familias de los pacientes y a los futuros padres, cobrando una tarifa por página. La empresa necesitaba un nombre y, para ser congruentes con la orientación de sus clientes, los Langshur querían llamarla 4U.com, ya que lo consideraban sencillo y fácil de recordar. Sin embargo, una investigación demostró que este nombre de dominio ya estaba registrado, aunque no se utilizaba. Eric se rió al recordar lo que ocurrió después.

Cuando nos pusimos en contacto con el propietario, indicó que estaba dispuesto a vender los derechos de la URL en 2 millones de dólares. ¡La locura de esa época se notó aún más cuando uno de nuestros primeros inversionistas nos animó a comprarlo! No obstante, nosotros no creímos que fuera prudente invertir 2 millones en eso.

En su lugar seleccionaron el nombre TLContact.com, un juego con la abreviación común de "tender loving care" (atención tierna y amorosa). Al sitio de cada paciente se le denominó "CarePage" y se diseñaron procedimientos para controlar el acceso y asegurar la confidencialidad del paciente.

Inicios de la empresa

Como dijimos, Eric era el director general, Sharon la directora de servicios médicos y Mark el director técnico, pero el equipo también incluyó a un presidente con una amplia experiencia en operaciones del cuidado de la salud, un vicepresidente de desarrollo de negocios, un vicepresidente de servicios para el cuidado de la salud y personal de apoyo administrativo. Mark empezó a organizar un equipo tecnológico para crear la página de Internet y sus sistemas de apoyo. Mientras tanto, se formó un consejo consultivo para desarrollar la estrategia de la nueva empresa, supervisar el progreso y proporcionar una perspectiva objetiva. TLC también se benefició de los consejos proporcionados por el padre de Sharon, George Day, un profesor de marketing de Wharton School, University of Pennsylvania, reconocido internacionalmente. Ella dijo que su padre les enseñó la importancia de escuchar al mercado, de entender las necesidades de los clientes meta y de encontrar formas de evitar o superar obstáculos estratégicos.

Eric experimentó una importante transición en su estilo de vida profesional al mudarse de la oficina del presidente de un negocio multimillonario a una oficina en un segundo piso, arriba de una tienda. En la división aeroespacial de Bombardier, y antes en la de UTC, él había tenido miles de empleados. En pocos meses, la nómina de TLC (incluyéndolo a él, a Sharon, a Mark y al personal técnico) ascendía a \$50,000 mensuales. Sin embargo, admitió que esta situación no evitó que continuara pensando en grande. En Estados Unidos había 6,000 hospitales de terapia intensiva, 17,000 asilos de ancianos y más de 3,000 hospicios. Se estimaba que el número de pacientes tratados cada año era de 40 millones. Todos estaban convencidos de que la empresa obtendría enormes recompensas y que podría penetrar con rapidez este mercado.

Pronto reconocieron las dificultades y costos de venderles directamente a los pacientes individuales, por lo que TLC cambió su enfoque de ventas hacia los hospitales. Dado que la competencia entre éstos iba en aumento, para muchas instituciones el incremento de la satisfacción de los pacientes se había convertido en un imperativo estratégico. A los creadores de la empresa, el hecho de ofrecer el acceso a TLC les parecía una mejora lógica del servicio. Sin embargo, a pesar del apoyo inicial que recibió del grupo de cardiología pediátrica del Centro Médico de la University of Michigan (donde habían tratado a Matthew), venderlo a los hospitales resultó mucho más difícil de lo esperado.

El modelo de negocios original de TLC había anticipado su ingreso a cientos de hospitales después de un año. La empresa tenía prisa de construir una firme base de mercado antes de que sus competidores lo hicieran. En ese entonces ya había varias organizaciones rivales, pero todas eran muy pequeñas y habían sido fundadas por personas que creaban sitios web para mantener informados a la familia y a los amigos sobre los avances relacionados con la salud de alguna persona. Entre

ellas se encontraban Baby Press Conference, dirigido a futuros padres; TheStatus, operado como negocio complementario de una empresa de diseño de páginas web en Anchorage, Alaska; VisitingOurs, un servicio bastante básico que subcontractaba la tecnología de Internet; y otro servicio también bastante básico llamado CaringBridge, operado por una organización sin fines de lucro.

Para su desconsuelo, los Langshur y sus colaboradores pronto se dieron cuenta de que la venta directa a los hospitales iba a ser una tarea lenta y difícil. Sharon comentó:

Encontramos innumerables dificultades para la venta a los hospitales. Con base en mi experiencia como médico, al principio consideramos que podíamos venderles a los médicos con el argumento de ayudarles a mejorar la calidad de la experiencia de los pacientes. Sabíamos que se preocupaban por sus pacientes y que deseaban hacer lo mejor por ellos. Sin embargo, después de varios meses de seguir esa estrategia, nos dimos cuenta de que los médicos no tenían tiempo para escucharnos ni presupuesto para comprar, y que generalmente estaban demasiado ocupados en la atención médica.

Seis meses después dirigimos nuestros esfuerzos a las oficinas de relaciones públicas y a los departamentos de marketing, que sí contaban con un presupuesto y tenían más probabilidades de ver las ventajas para sus hospitales en términos de una mayor satisfacción del paciente.

No obstante, a los administradores de los hospitales no les gustaba la idea de pedirles a sus pacientes que pagaran por el servicio, después de todo, no cobraban el uso del televisor ni otros servicios médicos diseñados para incrementar la satisfacción. De modo que recurrimos a la posibilidad de que el propio hospital comprara el servicio básico y ofreciera la opción a los pacientes que lo solicitaran. No obstante, muchos administradores no entendieron el aspecto atractivo del servicio para los pacientes o las ventajas para el hospital. De esta manera, TLC tuvo que adoptar un método misionero y argumentó que las ventajas para el hospital no sólo incluían pacientes satisfechos, sino también menores demandas al personal hospitalario, pues los familiares y amigos reemplazarían las solicitudes telefónicas de información por una sencilla búsqueda en la página web.

En sus argumentos de venta, TLC también citó los hallazgos de un estudio nacional realizado por el Picker Institute sobre la satisfacción de los pacientes, el cual mostró que cuando se les preguntó acerca de los problemas que enfrentaban durante sus estancias hospitalarias, el 27 por ciento de 23,763 encuestados reportó la falta de apoyo emocional, el 28 por ciento citó información y educación inadecuadas y el 23 por ciento se quejó de una participación insuficiente por parte de sus familiares y amigos. Los datos de la encuesta demostraron que los pacientes que recibían apoyo emocional inadecuado durante su estancia hospitalaria tenían hasta 10 veces más probabilidades de responder que no regresarían a ese hospital o que no lo recomendarían.

Mientras tanto, Mark y su equipo de tecnología trabajaban fuerte en el diseño de los sistemas. Mark comentó que esta tarea difería mucho en costo y en complejidad del sencillo sitio web que había diseñado anteriormente para su sobrino.

Al principio una cuestión fundamental era si debíamos contratar a alguien para crear el sitio web o si podíamos hacerlo nosotros. No estaba del todo claro si valía el costo adicional de subcontractar por la ventaja de la rapidez,

aunque estábamos bajo una tremenda presión para terminar pronto, pues había cierto nivel de paranoia por el riesgo de que los competidores nos superaran y dominaran lo que considerábamos un mercado muy lucrativo. Por otro lado, si lo hacíamos nosotros conservaríamos el capital intelectual y resultaría más fácil realizar actualizaciones y expansiones futuras. Después de la experiencia de crear la página web inicial y ver su funcionalidad, tenía una idea muy clara de cómo quería que se construyera, lo que nos brindó un inicio organizado.

En febrero de 2000 el auge de las empresas punto com estaba en su nivel máximo y la subcontractación era sumamente costosa. ¡Recibimos un presupuesto de \$400,000 sólo por un estudio de alcance! Por lo tanto, contratamos a algunos consultores que realmente podían ayudarnos a establecer la arquitectura inicial y a alcanzar algunas de nuestras metas fundamentales, especialmente la flexibilidad. Durante el mismo periodo contraté a varias personas de tiempo completo. Intencionalmente decidimos emplear a personas altamente calificadas. En dos meses teníamos un equipo técnico de 10 empleados, incluyendo un grupo de programación, un equipo de diseño gráfico y un grupo de apoyo que participaba en el diseño de contenidos. El costo total para lograr una página web funcional era de entre \$400,000 y \$500,000.

Es muy difícil crear un software que realmente sea fácil de usar; se requiere de una cantidad increíble de esfuerzo, capacidad y tiempo para desarrollar algo que sea útil, funcional y escalable, es decir, que pueda expandirse y aprovecharse sin fallas. En el caso de las aplicaciones para una empresa completa es necesario apoyar el servidor con un sistema operativo. Decidimos utilizar un código abierto, el cual reduce de manera importante el costo debido a que es gratuito. Iniciamos el servicio a principios de agosto.

Durante el verano del año 2000 obtuvieron un financiamiento adicional, lo que le permitió a TLC mejorar la funcionalidad del servicio y añadir características opcionales. A finales del 2000 TLC había completado un prototipo del concepto y la prueba alpha del servicio. Ésta había asegurado clientes iniciales en tres segmentos de mercado meta: cuidados intensivos, cuidados de larga duración y hospicios. Al reconocer dos necesidades distintas, se crearon dos productos diferentes: Acute CarePage y Baby CarePage. Esta última iba dirigida a los padres que estaban esperando un bebé.

UNA ESTRATEGIA DE MARKETING EN EVOLUCIÓN

La estrategia de mercado de TLC se convirtió en un enfoque triple. El primer componente estratégico era continuar ofreciendo un servicio individual, posicionándolo como un negocio electrónico para incrementar la satisfacción del paciente, que ofrecía beneficios importantes a los hospitales y a los sistemas de salud. En lo referente a los pacientes y a sus familias, TLC planeó basarse en un efecto de marketing "viral" a través de las referencias de boca en boca, limitando así la necesidad de publicidad en medios masivos. Aunque el número de usuarios aún era bajo, la retroalimentación había sido excepcionalmente positiva. El segundo componente incluía la subcontractación de ventas directas a un socio de distribución

nacional que tuviera relaciones con hospitales e instituciones de salud. El tercer componente se refería a la expedición de licencias del software de TLC y su funcionalidad a proveedores y consultores confiables. De esa manera, esos socios podrían utilizar el servicio de TLC como una “función” para mejorar sus propias ofertas de productos a cambio de derechos de autor y otros pagos.

Actividades de ventas

Hacia principios de 2001 se presentaban argumentos de venta en más de dos docenas de hospitales y sistemas de salud. A pesar de la validación del servicio de TLC por parte de varios importantes proveedores de servicios para la salud, el proceso de ventas resultaba muy lento. La aceptación de los hospitales requería la autorización de varios sectores, incluyendo la administración, marketing, servicios al paciente, tecnología informática, el departamento legal y los médicos. Sin embargo, algunos no veían valor en el servicio. “Tenían problemas para pensar de manera externa”, justificó Sharon. Una de las principales razones del rechazo eran las limitaciones del presupuesto. Algunos grandes hospitales, que contaban con donaciones significativas, lo rechazaron argumentando que preferían desarrollar su propio servicio.

No obstante, TLC cubrió su meta de ventas para el primer trimestre al firmar contratos con el Sistema de Salud de la University of Michigan, el Presbyterian Hospital de Nueva York y con el Children’s Memorial Hospital de Chicago. Los dos primeros indicaron que las páginas debían aparecer con sus propios nombres y utilizando sus esquemas de color distintivos, aunque el lema “Operado por TLContact” aparecería en la última línea.

Cada producto con la marca requería la personalización de más de 70 páginas web y 400 imágenes, pero TLC pronto desarrolló esta capacidad, que creía le ofrecería una importante ventaja competitiva. Otras mejoras incluían la opción de retroalimentación del usuario, la inclusión de una herramienta de notificación por correo electrónico para anunciar la actualización de información en una página CarePage y el uso de un algoritmo para reparar automáticamente los errores comunes que los visitantes podían cometer en los nombres de las páginas, con lo que se reducía el volumen de preguntas para el servicio al cliente.

Eric siempre se había preocupado por los costos, por lo que la planeación en TLC enfatizaba la necesidad de alcanzar un nivel positivo en el flujo de caja. Sin embargo, con la quiebra de muchas empresas punto com y la lentitud de sus ventas, los Langshur se dieron cuenta de que TLC tendría que disminuir sus posibilidades de quiebra con un recorte importante del personal. Fue una decisión dolorosa.

TLC continuó refinando su método de ventas para resolver las preocupaciones específicas de quienes tomaban las decisiones en los hospitales. También refinó su política de fijación de precios, que según Eric había sido muy poco sofisticada, y empezó a personalizarla de acuerdo con las características y necesidades de los hospitales individuales. En promedio, los hospitales pagaban alrededor de \$20,000 al año por el servicio. Un avance alentador era que el tiempo necesario para concluir un acuerdo de ventas con un hospital había disminuido, de un promedio de nueve meses a principios de 2001 a sólo tres a finales de 2002. Eric explicó:

Hemos aprendido mucho sobre la forma de comunicar nuestra proposición de valor de manera sucinta, y a simplificar nuestro proceso de ventas. Más importante, en la firma de cada nueva cuenta, crece la aceptación del producto por parte del mercado y el ciclo de ventas se acorta.

Un factor importante era la naturaleza excepcionalmente positiva de la retroalimentación ofrecida por los usuarios de CarePage (vea la **exhibición 2** sobre una muestra representativa). No obstante, parecía que a sus competidores no les iba muy bien. BabyPressConference había cerrado en 2002. TLC consideró la compra de sus activos, pero decidió que no valía la pena la inversión. Ninguna de las otras tres empresas seguía activa en el mercado.

Aun cuando siguió sumando hospitales a su base de clientes y buscando nuevos clientes potenciales, TLC reconoció que los prospectos para un crecimiento importante en las ventas se centraban en conseguir acuerdos de distribución con sistemas grandes. Su primer éxito en lo que se consideró una venta de larga espera llegó por medio de un acuerdo de distribución con CHCA, un consorcio comprador de 38 importantes hospitales infantiles. Con la National Hospice and Palliative Care Organization, que representaba a 2,100 de los 3,140 hospicios del país, se lanzó una iniciativa de marketing conjunto para asilos. Posteriormente la empresa inició un programa piloto pagado por Tenet Corporation, que operaba 116 hospitales de cuidados intensivos.

La continua innovación de la funcionalidad de las páginas CarePage incluyó la creación de una opción en español, desarrollada en colaboración con un sistema de hospitales mexicano, la cual se ofrecería a los hospitales estadounidenses por una cuota adicional. También se estaban perfeccionando los procedimientos para encuestar a los miembros después de realizar cierto número de visitas. Algunas de las nuevas funciones eran el Salón de la Fama de Enfermeros, el cual permitía a los miembros rendir tributo a trabajadores excepcionales, incrementando así la contratación y retención del personal de enfermería; una bandeja de entrada de mensajes, mediante la cual los hospitales podían enviar mensajes personalizados a sus miembros, y “Envía una oración”, que proporcionaba un vínculo funcional con un grupo de oración basado en la fe. Eric creía que cada una de estas funciones demostraba que el producto tenía una gran aceptación como un canal confiable para el consumidor de los servicios de salud.

En junio de 2002, Mark Day abandonó la empresa para inscribirse en un programa de maestría en Wharton. Al haber pasado de un papel técnico a uno más involucrado con el marketing, las ventas y la recaudación de fondos, Mark deseaba obtener conocimientos fundamentales de estas áreas a través de sus estudios de maestría.

Revelaciones de la investigación

Por medio del trabajo con investigadores y una institución patrocinadora, TLC realizó una encuesta con los visitantes de CarePages y los administradores. En septiembre de 2002 añadió una nueva función al sitio del Children’s Hospital Boston, una herramienta para realizar encuestas en línea. Esta herramienta se probó durante un periodo de dos semanas en la unidad de cardiología pediátrica. Se ofreció una versión a los administradores de las páginas CarePages, a los cuales les apareció automáticamente la encuesta en su quinto acceso, y otra a

EXHIBICIÓN 2 Retroalimentación reciente

- “TLContact ha sido la cuerda de rescate para muchas de las familias en mi unidad, además de que mantiene viva la red de apoyo de la familia y los amigos. No tengo palabras para describir lo importante que ha sido este sitio para las familias en crisis o que enfrentan una enfermedad crónica. Gracias. Gracias. ¡Gracias!” (Theresa, especialista en desarrollo infantil, C. S. Mott Children’s Hospital).
- “Este es un ejemplo fundamental de por qué el [hospital] infantil tiene una reputación de clase mundial. Gracias por preocuparse lo suficiente por sus pacientes y sus familias para luchar continuamente para que el hospital infantil sobresalga de los demás”.
- “Qué maravilloso servicio ofrecen a sus pacientes y a sus familias... Esto ayuda a incrementar la tasa de recuperación de los pacientes y ayuda a todos a enfrentar la experiencia de la hospitalización”.
- “No puedo expresar la increíble bendición que fue esta página web. Pudimos mantener informados a todos al mismo tiempo sin que las cosas se malinterpretaran. El hecho de entrar al sitio y ver a tantos amigos enviando sus buenos deseos y plegarias fue tan positivo y útil. ¡Recibimos muchos comentarios de la familia y los amigos diciendo que el sitio era fabuloso! ¡Por favor, mantengan este servicio!”.
- “Quiero que sepan que es una idea brillante. Ayuda inmensamente a humanizar las dificultades de comunicación que caracterizan a la hospitalización”.
- “¡Qué concepto tan maravilloso! Para uno que no es miembro de la familia sino un amigo cercano, es una forma grandiosa de comunicarse puntualmente con los familiares del paciente. Estoy realmente impresionado... Voy a enviarle este vínculo a mi pastor. Estoy seguro que lo encontrará útil”.
- “La enfermedad de mi hija fue repentina y puso su vida en peligro. Fuimos transferidos de un hospital general a uno infantil. Todos pensaban lo peor cuando no podían encontrarnos en el hospital de nuestra ciudad natal. Nuestra única conexión fue su servicio. Me salvó de un estrés intenso, pues todos querían tener información hora tras hora. En algunos casos fue la ÚNICA información que muchas familias recibían. Su servicio es un regalo de Dios para los pacientes y las familias. Gracias a ustedes algunas iglesias en todo Estados Unidos se reunieron a orar por nuestra pequeña niña. Esas oraciones no hubieran existido sin la conexión de Internet que ustedes y el hospital nos brindaron. Ahora festejamos que nuestra pequeña niña está viva y que gente como ustedes nos ayudaron”.
- “Un servicio excelente y una ayuda invaluable en un momento tan estresante de nuestras vidas. El hecho de no tener que hacer múltiples llamadas telefónicas y que todos obtuvieran la información ‘de primera mano’ fue muy útil. Con frecuencia nos conectábamos desde la UCI a la mitad de la noche, en medio de nuestra tensa danza entre la vida y la muerte mientras el bebé luchaba por sobrevivir, para leer todo tipo de palabras de aliento que nuestra familia y amigos nos habían escrito. El bebé ha entrado y salido del hospital muchas veces en sus cortos seis meses de edad, y las palabras no pueden expresar la diferencia que marca el hecho de saber que todos allá afuera están pensando en nosotros y orando por nosotros. ¡Muchas gracias!”.
- “Este servicio de Internet es perfecto para nuestra situación. Mi hijo de 19 años sufrió una grave lesión en la cabeza. El hospital al que fue transferido está a tres horas de distancia de nuestra casa. Nosotros vivimos en una comunidad muy pequeña y unida; tenemos muchos familiares y amigos preocupados. Nuestro hijo seguirá un tratamiento y nuestra familia y amigos desean permanecer informados de su progreso. Es una herramienta maravillosa y no he escuchado más que una retroalimentación positiva por parte de los usuarios. Gracias”.
- “Ustedes han hecho algo verdaderamente maravilloso con esta página CarePage; y las fotografías, las actualizaciones y el tablero de mensajes ayudan a mantenernos en contacto con nuestros amigos y familiares, todo en el mismo lugar. ¡Es asombroso! Muchas gracias por proporcionarnos este servicio. Es muy bueno para los que no podemos estar ahí en persona, pero nuestros corazones están ahí para apoyar a nuestros amigos y familiares. ¡Las personas como ustedes marcan la diferencia en este mundo! ¡Que Dios los bendiga por sus continuos esfuerzos por ayudar a los necesitados!”.

los visitantes, quienes la vieron por primera vez en su tercer acceso. Durante un periodo de dos semanas, respondieron 27 administradores (90%) y 636 visitantes (71%). La mayoría (63%) de los encuestados eran mujeres. Los resultados, que se presentan en la **exhibición 3**, mostraron que el servicio era muy valorado. La mayoría de los usuarios reportó que el servicio mejoró su opinión sobre el hospital infantil, que aumentó las posibilidades de que lo recomendaran, que los motivó a visitar la página web del hospital y que incrementó la posibilidad de que hicieran una donación a la fundación del hospital.

Un segundo proyecto involucró el lanzamiento de programas de donación piloto en el C. S. Mott Children’s Hospital de Michigan, y el Children’s Memorial Hospital de Chicago. Cuando se les preguntó a los visitantes si estaban dispuestos a hacer una donación, el 11 por ciento afirmó que estaba dispuesto a hacerlo de inmediato y otro 22 por ciento que lo haría posteriormente.

Eric estaba muy emocionado por estos hallazgos, pues había sugerido que TLC podía presentarse a hospitales sin fines de lucro como un servicio de autofinanciamiento. Sin embargo, reconoció la importancia de continuar utilizando lo que algunos expertos habían denominado “marketing de permiso”.

Somos una organización impulsada por una misión. Creamos esta empresa para servir a los pacientes, a sus familias y a sus redes de apoyo. Nosotros entendemos la importancia del contrato que establecemos con nuestros miembros y nos gusta considerarlo como un contrato moral. No obstante, reconocemos que el servicio que prestamos a nuestros miembros no proporciona ingresos suficientes a nuestros clientes, los hospitales. Los elementos de valor agregado son los que convencen a los hospitales de comprarlo, por lo que en ciertos aspectos hemos comercializado el alcance que les ofrecemos, pero tratamos de hacerlo en una forma que consideramos “noble”.

Nunca haríamos algo que impactara de manera adversa la integridad de la prestación de nuestro servicio. Por lo tanto, pedimos permiso a nuestros usuarios para dar sus nombres a la fundación del hospital para el envío de correos, ellos pueden decidir si lo hacen. Si el servicio de las páginas CarePages de un hospital fueran patrocinadas por un tercero, entonces se podría utilizar un método similar basado en el permiso para dar a los miembros la oportunidad de recibir información de ese patrocinador.

EXHIBICIÓN 3 Resumen ejecutivo: resultados de la encuesta en línea del Children's Hospital Boston

En septiembre de 2002, TLContact añadió una nueva característica al sitio web del Children's Hospital Boston (CHB): una encuesta en línea, con una versión para los administradores de las páginas CarePage (a quienes les aparece por primera vez en su quinto acceso) y otra para los visitantes de las páginas CarePages (los cuales ven la encuesta por primera vez después de su tercer acceso).

La encuesta en línea de TLContact tuvo una tasa de respuesta sobresaliente. El periodo de prueba inicial fue del 29 de agosto al 13 de septiembre de 2002, y estaba dirigida a las familias de los pacientes de la unidad cardiovascular con 50 camas del CHB. Durante el tiempo de prueba, 27/30 (90%) de los administradores la respondieron, y 636/806 (71%) de los visitantes. En total se obtuvieron 663 encuestados, de los cuales la mayoría (63%) eran mujeres. Como se detalla en la siguiente sección, prácticamente todos los administradores y los visitantes le asignaron un gran valor al servicio CarePages. Asimismo, la mayoría de las personas que lo utiliza reportó que mejoró su opinión del hospital, que incrementó las posibilidades de que lo recomendaran, que los motivó a visitar el sitio web del hospital y que aumentó las posibilidades de que hicieran un donativo a la fundación del hospital.

Preguntas planteadas a los administradores y a los visitantes (27 gerentes + 636 visitantes = 663 en total)

	NÚMERO DE RESPUESTAS	PORCENTAJE
1. ¿Qué relación tiene con el paciente?		
Soy un amigo:	466	72%
Soy miembro de la familia o tutor:	169	26%
Soy cuidador o proporciono cuidados médicos:	14	2%
Soy el paciente:	2	0%
2. ¿Recomendaría el servicio de CarePage a otras personas?		
Sí:	641	99%
No:	5	1%
3. ¿Cree que es importante que los hospitales ofrezcan el servicio CarePages?		
Sí:	643	99%
No:	6	1%
4. Su experiencia con el servicio CarePages del Children's Hospital Boston. . .		
	# Sí	% Sí
¿Mejóro su opinión sobre el hospital?	528	91%
¿Aumentó las probabilidades de que recomiende este hospital?	503	86%
¿Lo motivó a visitar la página web del Children's Hospital Boston?	319	55%
¿Incrementó las probabilidades de que haga un donativo a la fundación del hospital?	298	53%

Las preguntas que sólo se plantearon a los administradores indicaron que la mayoría conoció el servicio CarePages por medio de materiales del hospital. El reactivo en el que los administradores calificaron el servicio del hospital (vea #2 abajo) indica el valor de un uso creciente del servicio CarePages, quizás a través de mensajes del personal del hospital. Esas calificaciones del servicio "en tiempo real" ofrecen oportunidades claras y significativas para mejorar el servicio e incrementar la satisfacción.

Preguntas planteadas únicamente a los administradores (27 en total)

1. ¿Cómo se enteró del servicio CarePages?

	NÚMERO DE RESPUESTAS	PORCENTAJE
Materiales en el hospital	11	46%
Miembros del personal del hospital	7	29%
Amigo o miembro de la familia	6	25%
Médico del hospital	0	0%
Internet	0	0%
Anuncio o historia en los medios	0	0%

2. Por favor, califique la siguiente. . .

	MALO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
	(% BASADA EN 21 RESPUESTAS A ESTE REACTIVO)				
Calidad general de la atención al paciente:	0%	0%	0%	14%	86%
Cortesía y atención por parte del médico:	0%	5%	5%	19%	71%
Cortesía y atención del personal:	0%	0%	0%	33%	67%
Comunicación sobre la atención al paciente:	0%	0%	5%	43%	52%
Proceso de admisión:	5%	5%	20%	30%	40%
Limpieza de la habitación:	0%	10%	14%	38%	38%
Alimentos:	5%	10%	29%	38%	19%

(Continúa)

EXHIBICIÓN 3 (Continuación)

Preguntas planteadas únicamente a los visitantes (442 respuestas de un total de 636)

1. Por favor califique su impresión general del Children's Hospital Boston. . .

	% N/A	% MALA	% BUENA	% EXCELENTE
Calidad de la atención:	55%	0%	9%	36%
Compromiso con la satisfacción del paciente:	51%	0%	11%	38%
Cortesía y atención del personal:	60%	0%	9%	31%

Porcentaje válido (basado en respuestas que no incluyen N/A)

Calidad de la atención:	0%	20%	80%
Compromiso con la satisfacción del paciente:	0%	22%	78%
Cortesía y atención del personal:	0%	23%	77%

2. ¿Cuáles de las siguientes áreas de educación de la salud son de su interés?

	NÚMERO DE RESPUESTA	PORCENTAJE DE PERSONAS QUE RESPONDIERON*
Enfermedad cardíaca	153	47%
Diagnóstico y tratamiento de cáncer	120	37%
Temas de salud femenina	122	37%
Salud y buen estado físico	121	37%
Control de peso y obesidad	96	29%
Problemas comunes del envejecimiento	84	26%
Alergias y asma	77	24%
Depresión	75	23%
Diabetes	69	21%
Manejo del dolor	58	18%
Crecimiento y desarrollo	51	16%
Problemas de conducta	45	14%
Enfermedades más comunes de la infancia	41	13%
Pruebas clínicas	21	6%
Vacunación	17	5%
"Otro"	28	9%

* El porcentaje total para todos los reactivos es mayor que 100 por ciento porque las personas que respondieron esta pregunta dieron múltiples respuestas (es decir, estaban interesadas en más de una área).

Las respuestas a las preguntas de los visitantes con respecto al servicio del hospital reflejan lo que escucharon de los administradores de las páginas CarePage, así como impresiones generales y experiencias personales. El reactivo sobre el interés en la educación de la salud ofrece una idea de cuáles individuos desean más información, lo que sugiere una oportunidad para los socios de TLCContact.

La situación actual

En el primer trimestre de 2003 experimentaron una rápida aceleración de los ingresos debido a que un mayor número de hospitales contrató los servicios de TLC, los clientes existentes renovaron sus contratos y el número de páginas CarePage en cada institución continuó en aumento. A diferencia de las nuevas ventas, las renovaciones casi no representaban costos adicionales para TLC, y el mayor uso generaba ingresos más altos de los clientes existentes. TLC ya atendía a 40 hospitales, que eran principalmente centros médicos académicos, incluyendo a varias de las instituciones más prestigiadas de Estados Unidos y Canadá. Había más prospectos para las ventas, pero la empresa aún no contaba con clientes en los asilos y hospicios.

Sus competidores ya no representaban una amenaza. VisitingOurs acababa de cerrar, y una comparación de las características de servicio ofrecidas por TLC y los dos rivales restantes, TheStatus y CaringBridge, demostró que el servicio CarePages de TLC tenía muchas más ventajas (**exhibición 4**). Asimismo, la idea de que algunos hospitales trataran de crear sus propias ofertas de servicio era cada vez menos probable. Un hospital infantil grande y con importantes donativos, que había declarado su intención de desarrollar un servicio simi-

lar, decidió adoptar los servicios de TLC al admitir que los análisis internos habían demostrado que operarlo por su cuenta no sólo requeriría de mucho tiempo sino que también sería demasiado costoso.

PLANEACIÓN DE LA AGENDA PARA LA REUNIÓN DEL CONSEJO

Una vez que terminó el informe trimestral de actividades, Eric se dedicó a crear una agenda para la próxima reunión del consejo de administración. Empezó con un bosquejo de algunas ideas. Bajo el encabezado CRECIMIENTO FUTURO, anotó: "¿Qué tan rápido? ¿En cuáles direcciones? ¿Los objetivos clave deben ser prioridades de ventas? ¿Oportunidades de ingresos de nuevos servicios con valor agregado? ¿Lanzar una versión básica con los servicios de TLC a un precio mucho más bajo?".

El siguiente encabezado fue COMPETENCIA. Eric escribió "VisitingOurs cerró. Gráfica comparativa entre TLC, TheStatus y Caring Bridge. ¿Amenazas futuras?". Eric hizo una pausa mientras sostenía su bolígrafo en el aire. Reconoció que en algún momento una compañía importante en el mercado millo-

EXHIBICIÓN 4 Comparación de las características del servicio de comunicación para el paciente

	TLC CONTACT	THE STATUS	CARING BRIDGE
Servicio al cliente			
Apoyo por medio de un número telefónico gratuito	✓	✓	
Apoyo por correo electrónico	✓	✓	✓
Apoyo en español	✓		
Ayuda detallada en línea	✓	✓	
Características para las instalaciones de atención a la salud			
<i>Servicios personalizados</i>			
Mensaje de bienvenida	✓		
Sistema activo de encuestas	✓		
Sistema activo para donaciones	✓		
Vínculos personalizados con el sitio web del hospital	✓	✓	
Especificación de la unidad	✓		
Versión en español	✓		
Versión específica para bebés	✓	✓	✓
Informes detallados de uso	✓	✓	
<i>Identidad de marca</i>			
Página para pacientes de marca conjunta	✓	✓	✓
Sitio de web completo de marca conjunta	✓		
Colores y gráficos personalizados	✓		
Características para los pacientes			
<i>Actualizaciones/noticias sobre el paciente</i>			
Notificación por correo electrónico	✓	✓	✓
Capacidad de edición	✓	✓	
Zonas con horario ajustable	✓	✓	
Clasificación y búsqueda	✓		
Versión de impresión sencilla	✓	✓	
<i>Tablero de mensajes</i>			
Capacidad de responder a los mensajes	✓	✓	✓
Versión de impresión sencilla	✓	✓	

nario en dólares del cuidado de la salud podría sentirse tentada a replicar la tecnología y las características del servicio de CarePages de TLC. Sin embargo, estaba seguro de que eso requeriría de una gran inversión de tiempo y dinero. Otra barrera para la competencia era la protección de las patentes. No obstante, en última instancia las sociedades estratégicas, el crecimiento continuo, la mejora del producto y el mantenimiento de niveles excepcionales de satisfacción del cliente constituían la defensa más completa. Al regresar el bolígrafo al papel, añadió: “¿La competencia podrá hacernos daño? ¿Podemos lograr que TLC sea a prueba de competencias?”.

Un tema importante que el consejo de administración debería discutir era el papel de las futuras sociedades entre

TLC y otros participantes de la industria. Recientemente, un gran proveedor de equipo y servicios médicos había expresado interés en tener una participación económica minoritaria en la empresa. Eric escribió POSIBLES SOCIEDADES FINANCIERAS, y abajo de eso: “¿Financiamiento para un crecimiento acelerado? ¿Apalancamiento de mercado? ¿Ventajas y desventajas? ¿En qué momento, ahora o después?”

Eric sonrió. Con una agenda como ésta, anticipaba una discusión estimulante en la reunión del consejo de administración. Luego su rostro adoptó una apariencia más seria. De manera cuidadosa escribió: “SOMOS UNA ORGANIZACIÓN IMPULSADA POR UNA MISIÓN”, y lo subrayó dos veces.

PREGUNTAS DE ESTUDIO

1. Evalúe la evolución de TLC e identifique las decisiones básicas que la mantuvieron a flote y que respaldaron su éxito posterior.
2. ¿De qué manera TLC crea valor para a) los pacientes y b) los hospitales?
3. Revise los cuatro temas que anotó Eric Langshur en la agenda para la reunión del consejo. Como miembro del consejo, ¿cuál postura adoptaría en cada tema y por qué?

Glosario de términos de marketing y administración de servicios

El glosario define los términos fundamentales que se utilizan en este libro y, de manera más general, en el marketing y la administración de servicios. Para revisar una cobertura más amplia de los términos de marketing vea los glosarios en libros de texto de administración de marketing, como Philip Kotler y Kevin Lane Keller, *Marketing Management*, 12ª ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2006) o consulte el *Dictionary of Marketing Terms* en línea de la American Marketing Association (www.marketing-power.com/mg-dictionary.php).

Usted debe saber que no todos se apegan de forma idéntica al mismo significado de un término. Por eso es importante que conozca y aclare sus ideas cuando utilice una palabra o frase en particular. Como ocurre a menudo en un campo en evolución, en ocasiones los académicos, los profesionales y los administradores definen y utilizan los mismos términos de diferentes maneras en distintas industrias. Incluso las empresas individuales pueden asignar significados diferentes a términos específicos.

Las palabras y las frases también pueden tener significados completamente distintos cuando se aplican a contextos no relacionados con la administración. Esta situación, desde luego, es típica de un idioma en general. Por ejemplo, el *Shorter Oxford English Dictionary*, 5ª ed. (Oxford, Reino Unido, y Nueva York: Oxford University Press, 2003), que tiene 3,750 páginas, contiene no menos de 31 definiciones para la palabra “servicio”, cuyas aplicaciones van desde el trabajo doméstico, la atención en restaurantes y las obligaciones militares, hasta el tenis, procedimientos legales y la crianza de animales de granja.

A

Actitud: evaluaciones, sentimientos y actos congruentes, favorables o desfavorables, que una persona muestra hacia un objeto o idea.

Adhesividad: capacidad de un sitio web para fomentar visitas y compras repetidas al proporcionar a los usuarios una navegación sencilla, la ejecución de tareas sin problemas, y al mantener a su público involucrado con la comunicación interactiva presentada de una forma atractiva.

Administración de la relación con el cliente (CRM, por sus siglas en inglés): proceso general de la creación, y mantenimiento de relaciones redituables con los clientes al entregarles un valor y satisfacción superiores.

Administración de las utilidades: (*vea administración del ingreso*).

Administración de recursos humanos (ARH): coordinación de tareas relacionadas con el diseño de puestos, así como con el reclutamiento, selección, capacitación y motivación de los empleados; también incluye la planeación y la administración de otras actividades relacionadas con los empleados.

Administración del ingreso: estrategia de diseño de productos y fijación de precios basada en cobrar precios diferentes a segmentos distintos, en momentos diferentes, para incrementar al máximo el ingreso que puede derivarse de la capacidad disponible de una empresa, durante un esquema de tiempo específico (también conocido como *administración del rendimiento*).

Almacén de datos: base de datos detallada que contiene información sobre los clientes y sus transacciones.

Análisis conjunto: método de investigación para determinar los valores de utilidad que los consumidores asignan a los niveles variables de los atributos de un producto.

Análisis de Pareto: procedimiento analítico que sirve para identificar qué proporción de eventos problemáticos es causada por diferentes factores.

Anuncios banner: pequeños recuadros rectangulares en las páginas web que contienen texto y en ocasiones una imagen para apoyar una marca.

Atributos de búsqueda: características de un producto que los consumidores pueden evaluar antes de comprarlo.

Atributos de credibilidad: características del producto que los clientes no son capaces de evaluar incluso después de su compra y consumo.

Atributos de la experiencia: características del desempeño de un producto, que los clientes sólo pueden evaluar durante la prestación del servicio.

Atributos del producto: todas las características (tanto tangibles como intangibles) de un bien o servicio que pueden ser evaluadas por los clientes.

B

Beneficio: ventaja o ganancia que obtienen los clientes por el desempeño de un servicio o el uso de un bien físico.

Bienes: objetos o aparatos físicos que proporcionan beneficios a los clientes a través de su propiedad o uso.

Boletín electrónico: “diario web” accesible al público, que contiene páginas actualizadas con frecuencia, en forma de revistas, diarios, listas de noticias, etcétera; los autores (conocidos como “bloggers”) se enfocan en temas específicos.

C

Cadena de tiendas: dos o más puntos de venta bajo propiedad y control comunes, y que venden bienes y servicios similares.

Cadena de valor: serie de departamentos dentro de una empresa o con los socios externos y los subcontratistas que llevan a cabo actividades creadoras de valor para diseñar, producir, comerciar, entregar y apoyar la oferta de un producto o servicio.

Cadena servicio-utilidades: esquema estratégico que vincula la satisfacción de los empleados con el desempeño

de los atributos del servicio y con la satisfacción del cliente, luego con la retención del cliente y finalmente con las utilidades.

Calidad: el grado en que un servicio satisface a los clientes al cubrir de manera consistente sus necesidades, deseos y expectativas.

Calidad de servicio: evaluaciones cognitivas a largo plazo que hacen los clientes de la prestación del servicio de una empresa.

Canales de entrega: medios físicos y electrónicos que una empresa de servicios (en ocasiones con el apoyo de intermediarios) utiliza para entregar uno o más elementos de productos a sus clientes.

Capacidad máxima: límite superior de la capacidad que tiene una empresa para cubrir la demanda de los clientes en un momento específico.

Capacidad óptima: punto a partir del cual los esfuerzos de una empresa por atender a clientes adicionales producen la percepción de una disminución en la calidad del servicio.

Capacidad productiva: cantidad de instalaciones, equipo, mano de obra, infraestructura y otros activos de los que dispone una empresa para crear productos para sus clientes.

Capacitación: proporcionarle a los empleados las habilidades, herramientas y recursos que necesitan para utilizar su ponderación con confianza y eficacia.

Capacitación del cliente: programas que ofrecen las empresas de servicios para enseñar a los clientes cómo funcionan los productos de servicio complejos.

Cargas psicológicas: estados mentales o emocionales indeseables que experimentan los clientes, como resultado del proceso de la prestación del servicio.

Cargas sensoriales: sensaciones negativas que experimentan los clientes a través de los cinco sentidos, durante el proceso de prestación del servicio.

Cerco tarifario: técnicas de separación de los clientes, de manera que los segmentos a los que el servicio ofrece un alto valor son incapaces de aprovechar ofertas con precios bajos.

Ciberespacio: realidad virtual sin existencia física en la que se llevan a cabo transacciones o comunicaciones electrónicas.

Ciclo de la demanda: periodo durante el cual el nivel de demanda de un servicio aumentará y disminuirá de una manera hasta cierto punto predecible antes de repetirse.

Círculo de lealtad: modelo sistemático e integrado para dirigirse, adquirir, desarrollar y mantener una base valiosa de clientes.

Cliente difícil: cliente que actúa de manera irreflexiva o abusiva, provocando problemas a la empresa, a sus empleados y a otros consumidores.

Clientes internos: empleados que reciben servicios de un proveedor interno (otro empleado o departamento), como un insumo necesario para desempeñar sus propios trabajos.

Clima organizacional: percepciones compartidas por los empleados sobre las prácticas, procedimientos y tipos de comportamientos que son recompensados y reforzados en un ambiente específico.

Coherencia del papel: grado en el que los clientes y los empleados actúan sus papeles prescritos durante un encuentro de servicio.

Comercio electrónico: la compra, venta y otros procesos de marketing apoyados por Internet (*vea también ventas electrónicas al detalle*).

Compras misteriosas: técnica de investigación en la que algunos empleados fingen ser clientes comunes para obtener retroalimentación sobre el entorno del servicio y las interacciones entre clientes y empleados.

Comunicación de boca en boca: comentarios positivos o negativos acerca de un servicio, que un individuo (generalmente un cliente antiguo o actual) hace a otro.

Comunicaciones de marketing integradas (CMI): concepto en el que una organización integra y coordina de manera cuidadosa sus diversos canales de comunicación para transmitir un mensaje claro, congruente y persuasivo sobre la organización y sus productos.

Comunicaciones impersonales: comunicaciones unidireccionales hacia públicos meta que no tienen un contacto personal con la fuente del mensaje (incluye publicidad, promociones y relaciones públicas).

Comunicaciones internas: todas las formas de comunicación de la gerencia con los empleados dentro de una organización.

Comunicaciones personales: comunicaciones directas entre comerciantes y clientes individuales que implican un diálogo bidireccional (que incluye conversaciones cara a cara, llamadas telefónicas y correos electrónicos).

Concepto de servicio: lo que la empresa ofrece, a quién lo ofrece y por medio de cuáles procesos.

Configuración de las filas: forma en que está organizada una fila de espera.

Consumo: compra y uso de un bien o servicio.

Costo de oportunidad: valor potencial del ingreso o de otros beneficios a los que se renuncia al elegir un modo de actuar en lugar de otras alternativas.

Costos basados en la actividad (ABC, por sus siglas en inglés): método de cálculo de costos que se basa en la identificación de actividades realizadas y en la determinación de los recursos que cada una consume.

Costos fijos: costos que no varían con los ingresos de producción o ventas.

Costos no monetarios: (*vea gastos no financieros*).

Costos totales: suma de los costos fijos y variables para cualquier nivel de producción.

Costos variables: costos que dependen directamente del volumen de producción o transacciones de servicio.

Cultura corporativa: creencias, normas, experiencias e historias comunes que caracterizan a una organización.

Cultura organizacional: valores, creencias y estilos de trabajo compartidos, que se basan en el entendimiento de lo que es importante para la organización y por qué.

Curva de la demanda: curva que muestra el número de unidades que el mercado comprará a diferentes precios.

D

Declaración de misión: descripción breve de lo que hace la empresa, sus estándares y valores, quiénes son sus clientes y lo que busca lograr.

Demanda indeseable: solicitudes de servicio que entran en conflicto con la misión, las prioridades o las capacidades de la empresa.

Descuento: estrategia de reducción del precio de un artículo, por debajo de su nivel normal.

Desembolso económico: todos los gastos monetarios que realizan los clientes al comprar y consumir un servicio.

Deserción: pérdida de las cuentas de clientes existentes y la necesidad de reemplazarlas por clientes nuevos.

Diagrama (plano): mapa visual de la secuencia de actividades que se requieren para la prestación de un servicio y que especifica los elementos del escenario y tras bambalinas, así como los vínculos que hay entre ellos.

Diagrama de espina de pescado: técnica gráfica que relaciona problemas de servicio específicos con diferentes categorías de causas subyacentes (también conocido como gráfica de causa y efecto).

Diagrama de flujo: representación visual de los pasos implicados en la prestación de servicios a los clientes (*vea también diagrama*).

Diagrama de servicio: (*vea diagrama, diagrama de flujo*).

Diseño corporativo: aplicación congruente de colores, símbolos y tipografía distintivos que le brindan a una empresa una identidad fácil de reconocer.

E

Efecto de halo: tendencia de cómo la forma en la cual los consumidores evalúan una característica sobresaliente de un producto afecta la evaluación de muchos otros atributos de ese mismo producto.

Elasticidad de precios: grado en el que un cambio en el precio conduce un cambio en la demanda, en la dirección opuesta. (Se dice que la demanda *no es elástica al precio* cuando los cambios en el precio tienen muy poco o ningún efecto sobre la demanda).

Elementos del producto: todos los componentes del desempeño de servicio que crean valor para los clientes.

Empowerment (transmisión de poder): autorizar a los empleados para que encuentren soluciones a problemas de servicio y tomen las decisiones apropiadas al responder a las preocupaciones de los clientes, sin necesitar la aprobación de un supervisor.

Empresas tradicionales y por Internet: estrategia en la que se ofrece un servicio a través de tiendas físicas y virtuales por medio de sitios web en Internet.

Encuentro de servicio: periodo durante el cual los clientes interactúan directamente con un servicio.

Encuesta posterior a la transacción: técnica que sirve para medir la satisfacción del cliente y sus percepciones de la calidad del servicio, cuando una experiencia específica de servicio aún está fresca en su mente.

Enfoque de mercado: grado en el que una empresa atiende a pocos o muchos mercados.

Enfoque de servicio: grado en el que una empresa ofrece pocos o muchos servicios.

Escenario: aquellos aspectos de las operaciones y prestación del servicio que son visibles o aparentes para los clientes.

Esfuerzo físico: consecuencias indeseables para el cuerpo de un cliente, las cuales resultan de su participación en el proceso de prestación del servicio.

Espera en el proceso: espera que ocurre durante la prestación del servicio.

Espera posterior al proceso: espera que se da una vez que se ha completado la prestación del servicio.

Espera previa al proceso: espera que se da antes de que inicie la prestación del servicio.

Estandarización: reducción de la variación en las operaciones y entrega del servicio.

Estrategia de persecución de la demanda: ajuste del nivel de la capacidad para cubrir el nivel de la demanda en cualquier momento.

Etapas del encuentro de servicio: la segunda fase del proceso de compra del servicio, en la que el servicio solicitado se entrega a través de interacciones entre los clientes y el proveedor de servicios.

Etapas posteriores al encuentro: etapa final del proceso de compra del servicio, en la cual los clientes evalúan el servicio que experimentaron, forman su juicio de satisfacción o insatisfacción con el resultado y establecen sus intenciones futuras.

Etapas previas a la compra: primera etapa del proceso de compra del servicio, en la que los clientes identifican alternativas, ponderan beneficios y riesgos y toman una decisión de compra.

Evidencia física: indicios visuales o de otro tipo, que proporcionan evidencias de la calidad del servicio.

Evitación: decisión tomada por un cliente de no formarse en una fila porque al parecer el tiempo de espera es demasiado largo.

Exceso de capacidad: capacidad de una empresa para crear servicios que no se utilizan de manera completa.

Exceso de demanda: demanda de un servicio en un momento dado, que excede la capacidad de la empresa para cubrir las necesidades de los clientes.

Exhibiciones al detalle: presentaciones de mercancía, experiencias de servicio y beneficios en los aparadores de las tiendas y en otros lugares.

Expectativas: estándares internos que los clientes utilizan para juzgar la calidad de una experiencia de servicio.

Extracción de datos: obtener información útil acerca de individuos, tendencias y segmentos, a partir de cantidades masivas de datos de clientes.

F

Fábrica de servicio: lugar físico donde se realizan las operaciones de servicio.

Falla del servicio: percepción de los clientes de que uno o más aspectos específicos de la entrega de un servicio no cubren sus expectativas.

Fijación de precios basada en el costo: relacionar el precio que se cobrará por un producto con los costos asociados a su producción, entrega y comercialización.

Fijación de precios basada en el valor: la práctica de establecer precios con base en lo que los clientes están dispuestos a pagar por el valor que creen que recibirán.

Fijación de precios basada en la competencia: establecimiento de precios con respecto a los que cobran los competidores.

Fijación de precios basada en los beneficios: estrategia en la que se relaciona el precio con el aspecto del servicio, la cual crea directamente beneficios para el cliente.

Fijación de precios de tarifa fija: establecimiento de un precio fijo para un servicio antes de su entrega.

Fijación de precios dinámica: técnica, utilizada principalmente por los vendedores electrónicos al detalle, en la que se cobran diferentes precios a los distintos clientes por los mismos productos, a partir de la información reunida acerca de su historial de compras, preferencias y sensibilidad al precio.

Fila: línea de personas, vehículos, otros objetos físicos o artículos intangibles que esperan su turno para ser atendidos o procesados.

Flor del servicio: esquema visual que sirve para entender los elementos complementarios del servicio que rodean y añaden valor al producto básico (*vea también producto aumentado*).

Franquicia: relación contractual entre un franquiciatario (generalmente un fabricante, vendedor al mayoreo u organización de servicios) y negociantes independientes (franquiciante), los cuales adquieren el derecho de propiedad y de operar una o más unidades del sistema de franquicia.

G

Garantía de servicio: promesa de que si la prestación de un servicio no logra cumplir con estándares predefinidos, el cliente tiene derecho a una o más formas de compensación.

Gastos de tiempo: tiempo que gastan los clientes durante todos los aspectos del proceso de la prestación del servicio.

Gastos no financieros: erogaciones de tiempo, esfuerzo físico y mental, así como experiencias sensoriales indeseables asociados con la búsqueda, compra y uso de un servicio.

Gráfica de control: diagrama en el que se grafican los cambios cuantitativos en el desempeño del servicio de una variable específica, en relación con un estándar predefinido.

Grupo de enfoque: grupo que generalmente está integrado de seis a ocho personas, seleccionadas cuidadosamente a partir de ciertas características (por ejemplo, aspectos demográficos, psicográficos o la propiedad del producto), convocado por investigadores para llevar a cabo discusiones profundas sobre temas específicos, y dirigidas por un moderador.

H

Habilidad básica: una capacidad que es fuente de una ventaja competitiva.

I

Imagen: conjunto de creencias, ideas e impresiones con respecto a un objeto.

Implementación de marketing: proceso que convierte los planes de marketing en proyectos, y que asegura que tales proyectos se ejecuten de tal manera que cumplan los objetivos establecidos en el plan.

Incidente crítico: encuentro específico entre el cliente y el proveedor del servicio, donde el resultado demostró ser especialmente satisfactorio o insatisfactorio para una o ambas partes.

Insumos: todos los recursos (mano de obra, materiales, energía y capital) necesarios para crear ofertas de servicios.

Intangibilidad: (*vea intangibilidad mental e intangibilidad física*).

Intangibilidad física: elementos de servicio que no pueden examinarse con alguno de los cinco sentidos; (*más específico*) elementos que no pueden ser tocados o conservados por los clientes.

Intangibilidad mental: dificultad que experimentan los clientes para visualizar una experiencia de compra con anticipación y entender el proceso e incluso la naturaleza del resultado (*vea también intangibilidad física*).

Intangible: algo que se experimenta y no puede ser tocado o conservado.

Intercambio de valor: transferencia de los beneficios y soluciones que ofrece un vendedor, a cambio de un valor financiero o de otro tipo ofrecido por un comprador.

Interfase del cliente: todos los puntos en que los clientes interactúan con una organización de servicios.

Internet: una enorme trama pública de redes de computadora que conecta a los usuarios de todo el mundo entre sí y con un vasto archivo de información.

Inventario: en la *manufactura*, productos físicos almacenados después de la producción para su venta posterior; en los *servicios*, producto futuro que no ha sido reservado con antelación, como el número de habitaciones de hotel disponibles un día dado.

Investigación de marketing: diseño, recolección, análisis e informe sistemático de datos de clientes y competidores, así como de hallazgos relevantes para la situación de marketing específica que enfrenta una organización.

iTV: (televisión interactiva) procedimientos que permiten a los televidentes alterar su experiencia al controlar la presentación de programas de televisión (por ejemplo, TiVo, video a la carta) y su contenido.

L

Lealtad: compromiso de un cliente para continuar visitando a una empresa específica durante un largo periodo.

Libreto: secuencia aprendida de conductas que se obtiene a través de la experiencia personal o de la comunicación con otros.

Líder de costo: empresa que basa su estrategia de fijación de precios en lograr los costos más bajos en su industria.

Líder de precios: empresa que toma la iniciativa del cambio de precios en su área de mercado y que es imitada por otros.

Lugar y momento: decisiones de la gerencia sobre cuándo, dónde y cómo se entregarán los servicios a los clientes.

M

Mano de obra emocional: expresión de emociones socialmente apropiadas (pero en ocasiones falsas) hacia los clientes durante las transacciones de servicio.

Mapa perceptual: imagen visual de la manera en que los clientes perciben los servicios de la competencia.

Marca: nombre, frase, diseño, símbolo o alguna combinación de estos elementos que identifica los servicios de una empresa y la distingue de sus competidores.

Marketing de base de datos: creación, mantenimiento y uso de bases de datos de clientes y otras bases de datos para contactar, vender, hacer ventas complementarias y ventas aumentadas, así como establecer relaciones con los consumidores.

Marketing de permiso: estrategia de comunicaciones de marketing que anima a los clientes a otorgar el permiso a una empresa para que se comunique con ellos a través de canales específicos, con el fin de aprender más acerca de sus productos y para que continúen recibiendo información útil o alguna otra cosa de valor para ellos.

Marketing de relación: actividades que tienen el objetivo de desarrollar vínculos redituables a largo plazo entre una

organización y sus clientes, para el beneficio de ambas partes.

Marketing interno: actividades dirigidas internamente a los empleados para capacitarlos, motivarlos e infundirles un enfoque en el cliente.

Marketing recíproco: táctica de comunicación de marketing en la que un vendedor en línea al detalle permite que los clientes que pagan reciban promociones de otro vendedor en línea y a la inversa, sin un costo evidente para ninguna de las partes.

Marketing viral: uso de Internet para crear comunicaciones de boca en boca que sustenten los esfuerzos de marketing.

Mercado: lugar en el espacio físico o en el ciberespacio (*vea definición*) donde los proveedores y los clientes se reúnen a hacer negocios.

Mercado meta: parte del mercado disponible calificado, con necesidades o características comunes, que una empresa decide atender.

Mezcla de comunicaciones de marketing: conjunto completo de herramientas de comunicación (pagadas y no pagadas) de las que disponen los comerciantes, incluyendo la publicidad, la promoción de ventas, los eventos, las relaciones públicas y la publicidad, el marketing directo y las ventas personales.

Mezcla de marketing de servicios: (*vea ocho (8) Ps*).

Migración: decisión que toma un cliente de transferir su lealtad de marca de un proveedor de servicio a un competidor.

Modelo administrativo de control: enfoque basado en papeles claramente definidos, sistemas de control jerárquicos, una estructura organizacional jerárquica y el supuesto de que la gerencia sabe más.

Modelo administrativo de participación: método basado en el supuesto de que los empleados son capaces de dirigirse a sí mismos y, con la capacitación, motivación e información adecuada, pueden tomar buenas decisiones con respecto a las operaciones y entrega del servicio.

Modelo al detalle de gravedad: modelo matemático de la selección de un sitio para las ventas al detalle, que implica el cálculo del centro geográfico de gravedad para la población meta y luego ubicar una instalación para optimizar la facilidad de acceso de los clientes.

Modelo de las tres etapas del consumo del servicio: esquema que describe la forma en que los clientes pasan de una etapa previa a la compra (en la que reconocen sus necesidades, buscan y evalúan soluciones alternativas, y toman una decisión) a la búsqueda de un encuentro de servicio (en la que obtienen la prestación del servicio), y después a una etapa posterior al encuentro (en la que evalúan el desempeño del servicio con respecto a sus expectativas).

Modelo de negocios: medios con los que una organización genera ingresos de ventas y de otras fuentes a través de la selección de mecanismos de fijación de precios y pagadores (por ejemplo, usuario, anunciante o patrocinador, u otros terceros), que idealmente son suficientes para cubrir costos y crear valor para sus propietarios. (*Nota:* en el caso de las empresas sin fines de lucro y las agencias públicas, los donativos y los ingresos por impuestos designados pueden formar parte integral del modelo).

Modelo de servicio: declaración integral que especifica la naturaleza del concepto de servicio (lo que la empresa

ofrece, a quién y a través de qué procesos), el plano de servicio (la forma en que el concepto se entrega a los clientes meta) y el modelo de negocios correspondiente (la manera en que se generarán ingresos suficientes para cubrir costos y asegurar una viabilidad financiera).

Modelo molecular: esquema que utiliza una analogía química para describir la estructura de ofertas de servicio.

Momento de la verdad: momento en la prestación del servicio en el que los clientes interactúan con los empleados de servicio o con un equipo de autoservicio, y en el cual el resultado puede afectar las percepciones de su calidad.

N

Necesidades: deseos subconscientes profundos que con frecuencia se relacionan con aspectos de la identidad y la existencia a largo plazo.

Niveles de contacto con el cliente: grado en el que los clientes interactúan físicamente con la organización de servicios.

O

Ocho (8) Ps: ocho elementos estratégicos en la mezcla de marketing de servicios, cuyos nombres inician con la letra P (en inglés) y que representan los ingredientes básicos necesarios para crear estrategias viables para cubrir las necesidades de los clientes de manera redituable en un mercado competitivo.

P

Pagos de terceros: pago para cubrir todo o parte del costo de un bien o servicio, hecho por un tercero y no por el usuario (quien puede o no haber tomado la verdadera decisión de compra).

Panorama de servicio: el diseño de cualquier lugar físico al que los clientes acuden a hacer pedidos y obtener servicios.

Papel: combinación de indicios sociales que guían el comportamiento en un ambiente o contextos específicos.

Paquete de precios: cobro de un precio base por un servicio básico, más cuotas adicionales por elementos complementarios opcionales.

PDMP (“posibilidad de meter la pata”): (*vea Punto de falla*).

Percepción: proceso por medio del cual los individuos seleccionan, organizan e interpretan información para hacer una imagen significativa del mundo.

Personal de contacto con el cliente: empleados de servicio que interactúan directamente con los clientes individuales, ya sea en persona, a través del correo o de telecomunicaciones.

Personalización: adaptación de las características de un servicio para cubrir necesidades y preferencias específicas de un cliente.

Personalización masiva: oferta de un servicio con algunos elementos del producto individualizados para un gran número de clientes, a un precio relativamente bajo.

Personas: los clientes y los empleados que están involucrados en la producción de un servicio.

Posicionamiento: establecimiento de un lugar distintivo en la mente de los clientes, con respecto a los atributos que poseen o no los productos de la competencia.

Precio y otros desembolsos del usuario: gastos de dinero, tiempo y esfuerzo realizados por los clientes al comprar y consumir servicios.

“Price bucket”: la asignación de la capacidad del servicio (por ejemplo, asientos) en venta a un precio específico.

Proceso: método específico de operaciones o series de acciones que generalmente incluyen pasos que necesitan darse en una secuencia definida.

Proceso de compra: etapas por las que un cliente atraviesa al elegir, consumir y evaluar un servicio.

Proceso de información: actos intangibles dirigidos a los activos de los clientes.

Proceso del estímulo mental: acciones intangibles dirigidas a la mente de las personas.

Proceso hacia las personas: servicios que implican acciones tangibles en el cuerpo de la gente.

Proceso hacia las posesiones: actos tangibles sobre los bienes y otras posesiones físicas de los clientes.

Productividad: la eficacia con que los insumos de servicios se transforman en productos que añaden valor para los clientes.

Producto: el resultado básico (ya sea un servicio o un bien manufacturado) producido por una empresa.

Producto aumentado: un producto básico (un bien o un servicio), más los elementos complementarios que agregan valor para los clientes (*vea también flor del servicio*).

Programa de frecuencia (PF): programa diseñado para recompensar a los clientes que compran con frecuencia y en grandes cantidades.

Promoción de ventas: incentivo de corto plazo que se ofrece a los clientes y a los intermediarios para estimular compras más rápidas o de mayor volumen.

Promoción y educación: todas las actividades e incentivos de comunicación diseñados para crear una preferencia en el cliente por un servicio o proveedor de servicios específico.

Proposición de valor: paquete de beneficios y soluciones específico que una empresa busca ofrecer, así como la forma en que se propone entregarlo a los clientes, destacando los principales aspectos que difieren de las alternativas de los competidores.

Publicidad: cualquier forma pagada de comunicación no personal, transmitida por un comerciante para informar, educar o persuadir a los miembros de públicos meta.

Puestos que rebasan los límites: empleos que amplían el límite entre el ambiente externo, donde se encuentran los clientes, y las operaciones internas de la organización.

Punto de referencia: comparación de los productos y procesos de una organización con los de empresas competidoras o líderes en la misma industria o en otras, con el fin de encontrar formas de mejorar el desempeño, la calidad y la rentabilidad.

Puntos de falla: punto de un proceso en el que hay un alto riesgo de problemas que pueden dañar la calidad del servicio (que en ocasiones se conoce jocosamente como PDMP, abreviación de “posibilidad de meter la pata”).

Q

Queja: expresión formal de insatisfacción con cualquier aspecto de una experiencia de servicio.

R

Recuperación del servicio: esfuerzos sistemáticos de una empresa después de la falla de un servicio para corregir un problema y conservar la buena voluntad del cliente.

Red de valor: sistema de sociedades y alianzas que crea una empresa para originar, aumentar y entregar su oferta de servicio.

Registro de quejas: documentación detallada de todas las quejas de los clientes, recibidas por el proveedor de un servicio.

Reingeniería: análisis y rediseño de los procesos de negocios para crear mejoras sustanciales en el desempeño, en áreas tales como costos, calidad, rapidez y experiencias de servicio de los clientes.

Relación de membresía: relación formalizada entre la empresa y un cliente específico, que puede ofrecer beneficios especiales a ambas partes.

Relaciones públicas: esfuerzos por estimular un interés positivo en una empresa y sus productos, al enviar boletines informativos, dar conferencias de prensa, organizar eventos especiales y patrocinar actividades interesantes realizadas por terceros.

Rendimiento de la calidad: rendimiento económico obtenido al invertir en mejoras a la calidad del servicio.

Reposicionamiento: cambio de la posición que una empresa tiene en la mente de un consumidor con respecto a los servicios de la competencia.

Resultados: fruto final del proceso de prestación del servicio, tal como lo perciben y valoran los clientes.

Revocación: la decisión de un cliente de abandonar una fila antes de llegar a su fin, debido a que la espera es larga o más pesada de lo que pensó originalmente.

S

Satisfacción del cliente: reacción emocional de corto plazo ante un desempeño específico de servicio.

Satisfacción: sentimientos de placer o desilusión de una persona, que resultan de una experiencia de consumo al comparar el desempeño o resultado percibido de un producto con sus expectativas.

Sector de servicios: porción de la economía de un país representada por todo tipo de servicios, incluyendo los que ofrecen las organizaciones públicas y sin fines de lucro.

Segmentación de mercado: proceso de dividir un mercado en distintos grupos, y en cada grupo todos los clientes comparten características relevantes que los distinguen de los consumidores de otros segmentos, y responden de maneras similares a un conjunto dado de esfuerzos de marketing.

Segmentación demográfica: dividir el mercado en grupos con base en variables demográficas como la edad, el género, el ciclo de vida de la familia, el tamaño de la familia, el ingreso, la ocupación, la escolaridad, la religión y el grupo étnico.

Segmentación geográfica: división de un mercado en unidades geográficas como países, regiones o ciudades.

Segmentación psicográfica: división de un mercado en distintos grupos con base en sus características de personalidad, clase social o estilo de vida.

Segmento: grupo de clientes existentes o potenciales que comparten características, necesidades, comportamiento de compra o patrones de consumo.

Segmentos meta: segmentos seleccionados porque sus necesidades y otras características se adaptan bien a las metas y capacidades de una empresa específica.

Servicio: actividad económica que una parte ofrece a otra, generalmente sin transferir la propiedad, creando valor a partir del arrendamiento, el acceso, los bienes, la mano de obra, las habilidades profesionales, las instalaciones, las redes o sistemas, solos o en combinación.

Servicio adecuado: nivel mínimo de servicio que un cliente aceptará sin sentirse insatisfecho.

Servicio deseado: el nivel de calidad del servicio “ambicionado” que un cliente cree que puede y debe ser entregado.

Servicio pronosticado: nivel de calidad del servicio que un cliente cree que una empresa le entregará.

Servicios basados en información: todos los servicios en los que el valor principal proviene de la transmisión de datos a los clientes; también incluye el proceso de estímulos mentales y el de información (*vea definiciones*).

Servicios complementarios de facilitación: servicios complementarios que ayudan al uso del producto básico o que se requieren para la prestación del servicio.

Servicios complementarios de mejora: servicios complementarios que pueden añadir valor para los clientes.

Servicios de alto contacto: servicios que implican una interacción significativa entre los clientes, el personal de servicios, el equipo y las instalaciones.

Servicios de bajo contacto: servicios que no requieren de contacto o sólo de un contacto mínimo entre los clientes y la empresa de servicios.

Servicios de contacto medio: servicios que requieren sólo una cantidad limitada de contacto entre los clientes y los elementos de la empresa de servicios.

Servicios internos: elementos de servicio dentro de cualquier tipo de negocio que faciliten la creación de un resultado final o le añadan valor.

SERVQUAL: par de escalas estandarizadas con 22 reactivos que miden las expectativas y percepciones de los clientes con respecto a cinco dimensiones de la calidad del servicio.

Sistema ARC: sistemas e infraestructura de tecnología de información (TI) que apoyan la implementación y entrega de una estrategia de administración de la relación con el cliente.

Sistema de entrega de servicio: parte del sistema total de servicios, durante el cual se realiza el “ensamble” final de los elementos y el producto se entrega al cliente; incluye los elementos visibles de la operación del servicio.

Sistema de información de la calidad del servicio: proceso continuo de investigación del servicio, que proporciona a los gerentes datos útiles y oportunos acerca de la satisfacción, las expectativas y las percepciones de calidad de los clientes.

Sistema de marketing de servicios: parte del sistema total de servicios en el que la empresa tiene algún tipo de contacto con sus clientes, desde la publicidad hasta la facturación; incluye los contactos en el punto de entrega.

Sistema de operaciones de servicios: parte del sistema total de servicios en el que se procesan los insumos y se crean los elementos del producto de servicio.

Sistemas expertos: programas de cómputo interactivos que imitan el razonamiento de seres humanos expertos para obtener conclusiones a partir de datos, resolver problemas y ofrecer un consejo personalizado.

Subasta: procedimiento de ventas administrado por un intermediario especialista, donde el precio se establece al permitir que los posibles compradores pujen unos contra otros por un producto ofrecido por un vendedor.

T

Tangible: capaz de ser tocado, sostenido o conservado en forma física con el paso del tiempo.

Técnica del incidente crítico (TIC): metodología para recolectar, clasificar y analizar incidentes críticos que han ocurrido entre clientes y proveedores de servicios.

Transacción: evento durante el cual se lleva a cabo un intercambio de valor entre dos partes.

Transacciones distantes: interacciones entre clientes y proveedores de servicios en las que el correo y las telecomunicaciones disminuyen la necesidad de un encuentro personal.

Tras bambalinas (o base técnica): aquellos aspectos de las operaciones del servicio que quedan ocultas para los clientes.

U

Utilidad: los ingresos promedio recibidos por unidad de capacidad ofrecida en venta.

V

Valor del cliente: valor vitalicio (*vea definición*) total combinado con la base completa de clientes de una empresa.

Valor neto: la suma de todos los beneficios percibidos (valor bruto), menos la suma de todos los desembolsos percibidos.

Valor vitalicio del cliente (VVC): valor neto actual del flujo de contribuciones o ganancias futuras esperadas por las compras de cada cliente durante su vida como consumidor de una organización específica.

Variabilidad: falta de consistencia en los insumos y productos durante el proceso de producción del servicio.

Ventaja competitiva sostenible: posición en el mercado que puede ser arrebatada o disminuida a corto plazo por los competidores.

Ventaja competitiva: capacidad que tiene una empresa para desempeñarse en formas que los competidores no pueden igualar.

Ventas electrónicas al detalle: comercio al detalle a través de Internet y no por medio de tiendas físicas.

Ventas personales: comunicación bidireccional entre los empleados de servicio y los clientes, diseñada para influir en el proceso de compra de manera directa.

Vista previa del servicio: demostración sobre la forma en que un servicio funciona, para educar a los clientes acerca de los papeles que se espera que desempeñen en la prestación del servicio.

Z

Zona de tolerancia: rango dentro del cual los clientes están dispuestos a aceptar variaciones en la prestación del servicio.

Créditos

Capítulo 1, p. 8: Cunard Line Limited; p 19: Jerome Tisne, Getty Images, Inc.-Taxi; p. 22.

Capítulo 2, p. 37: Reproducido con permiso del Boston Symphony Orchestra y Michael J. Lutch; p. 41: Cortesía de Masterfile Corporation; p. 43: Jeff Greenberg, PhotoEdit Inc.; p. 46: 2003-2004 XL Capital Ltd. Todos los derechos reservados; p. 58: Andrew Ward, Getty Images, Inc.-Photodisc.

Lectura de la parte I, p. 64: "In a Dizzying World, One Way to Keep Up", de Nick Wingfield, *The Wall Street Journal*, 17 de octubre de 2005, p. A1. Copyright 2005 por Dow Jones & Company, Inc. Reproducido con permiso de Dow Jones & Company, Inc.

Capítulo 3, p. 75: Sepp Seitz, Camp Woodfin & Associates; p. 79: cortesía de Your Credit Card Companies; reproducción cortesía de Caterpillar, Inc.

Capítulo 4, p. 108: cortesía de Swissotel; p. 111: Shawn G. Henry; p. 113: cortesía de WilmerHale; p. 118: DHL Systems, Inc. Reproducido con permiso de DHL International Ltd.

Capítulo 5, p. 133: © King Features Syndicate; p. 150: cortesía de JP Morgan Chase & Company.

Capítulo 6, p. 156: cortesía de Wausau Insurance; p. 158: cortesía de Accenture; p. 160: "What Did Your Consultants Leave Behind?" Copyright A. T. Kearney. Todos los derechos reservados. Reproducido con permiso; p. 161: cortesía de DHL Express Singapore; p. 178: www.easyjet.com/EN/Abut/photgallery.html. © easyJet airline company limited.

Capítulo 7, p. 194: cortesía de Grant Thornton, LLP.

Lecturas de la parte II, p. 207: "The Health Travellers", de Prosenjit Datta y Gina S. Krishnan, *Business World*, www.businessworldindia.com/Dec2203/coverstory02.asp. Reproducido con permiso; p. 211: "The Strategic Levers of Yield Management", de Sheryl E. Kimes y Richard B. Chase, *Journal of Service Research*, 1, Núm. 2 (noviembre, 1998): 156-166. Patrocinado por Center for Service Marketing, Owen Graduate School of Management, Vanderbilt University. Copyright © 1998 por Sage Publications, Inc. Reproducido con permiso de Sage Publications, Inc.; p. 220: "FEES! FEES! FEES!" de Emily Thornton. Reproducido del ejemplar del 09/23/03 de *Business Week* con permiso especial. Copyright © 2003 por The McGraw-Hill Companies, Inc.; p. 225: "Best Practice: Defensive Marketing—How a Strong Incumbent Can Protect Its Position", de John H. Roberts, *Harvard Business Review*, noviembre de 2005. Reproducido con permiso de Harvard Business School. © HBSP. Todos los derechos reservados.

Capítulo 8, p. 247: cortesía de HSBC; p. 253: Richard Hutchings, PhotoEdit Inc.

Capítulo 9, p. 265: David K. Crow, PhotoEdit Inc.; p. 272: Intrawest Corporation. Cortesía de Intrawest Corporation. Fotografía de Randy Links; p. 274: © 2003 The Hertz Corporation. Todos los derechos reservados; p. 282: Alexander Walter, Getty Images, Inc.-Taxi. Getty Images, Inc.

Capítulo 10, p. 290 (arriba): Orbit Hotel & Hostel. Cortesía de ORBIT Hotel & Hostel en Los Ángeles, orbithotel.com; (abajo): Starwood Hotels & Resorts, Worldwide, Inc.; p. 295: El modelo del Panorama de servicio de Mary J. Bitner, "Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees", *Journal of Marketing* 56 (abril, 1992): 57-71; p. 298: Getty Images/Digital Vision; p. 301: Consejo de Promoción Turística de Malasia; p. 302: Jean-Leo Dugast, Panos Pictures; p. 303 (arriba): Gordon, Larry Dale, Getty Images, Inc.-Image Bank. (abajo): Angus Oborn, Rough Guides; Dorling Kindersley; Angus Oborn © Rough Guides; p. 305: The Impact of Scent and Music on Satisfaction y The Impact of Scent and Music on Impulse Purchase de Anna S. Mattila y Jochen Wirtz, "Congruency of Scent and Music as a Driver of In-Store Evaluations and Behavior", *Journal of Retailing* 77 (2001): 273-289.

Capítulo 11, p. 313: Spencer Grant, Photo Researchers, Inc.; p. 315: DILBERT, reproducido con permiso de United Syndicate, Inc.; p. 316: Jagadeesh, Corbis/Reuters America. LLC. © Jagadeesh/Reuters/CORBIS. Todos los derechos reservados; p. 317: reproducido de *El ciclo del fracaso* de Leonard L. Schlesinger y James L. Heskett, "Breaking the Cycle of Failure in Services", *MIT Sloan Management Review* 31 (primavera, 1991): 17-28, con permiso del editor. Copyright © 2003 por el Massachusetts Institute of Technology. Todos los derechos reservados; p. 318: adaptado de Lloyd C. Harris y Emmanuel Ogbonna, "Exploring Service Sabotage: The Antecedents, Types, and Consequences of Front-Line, Deviant, Antiservice Behaviors", *Journal of Service Research*, 4, No. 3 (2002): 163-183. Copyright © 2002 por Sage Publications, Inc. Reproducido con permiso de Sage Publications, Inc.; p. 321: reproducido de *El ciclo del éxito* de Leonard L. Schlesinger y James

L. Heskett, "Breaking the Cycle of Failure in Services", *MIT Sloan Management Review* 31 (primavera, 1991): 17-28, con permiso del editor. Copyright © 2003 por el Massachusetts Institute of Technology. Todos los derechos reservados; p. 327: Spencer Grant, PhotoEdit Inc.; p. 332: Markus Matzel/Das. Peter Arnold, Inc.; p. 334: Copyright © 2003 Hewitt Associates LLC; p. 337: Reproducido con permiso de The Ritz-Carlton Hotel Company, LLC.

Lecturas de la parte III, p. 342: "Kung-Fu Service Development at Singapore Airlines", de Loizos Heracleous, Jochen Wirtz y Robert Johnston de *Business Strategy Review* (invierno, 2005): 26, 28-31; p. 346: "Getting More from Call Centers: Used Properly, They Can Be Strategic Assets", de Keith A. Gibson y Deepak K. Khandelwal de *The McKinsey Quarterly* (www.mckinseyquarterly.com). Copyright © 2005 McKinsey & Company. Todos los derechos reservados. Reproducido con permiso; "How to Lead the Customer Experience", de Stephan H. Haeckel, Lewis P. Carbone y Leonard L. Berry de *Marketing Management*, enero/febrero 2003.

Capítulo 12, p. 360 (arriba): Las ganancias que genera un cliente con el tiempo, basado en un análisis repetido de los datos de Frederick J. Reichheld y W. Earl Sasser Jr., "Zero Defections: Quality Comes to Services", *Harvard Business Review* 73 (sept-oct, 1990), 106-107. Reproducido con permiso de Harvard Business School; p. 360 (abajo): Por qué los clientes son más redituables con el paso del tiempo, basado en un análisis repetido de los datos de Frederick J. Reichheld y W. Earl Sasser Jr., "Zero Defections: Quality Comes to Services", *Harvard Business Review* 73 (sept-oct, 1990), 108. Reproducido con permiso de Harvard Business School; p. 364: Corbis RF; p. 372: AP Wide World Photos; p. 372: Copyright © 2001, por The Regents of the University of California. Reproducido de *California Management Review* 43, No. 4. Con permiso de The Regents; p. 373: La relación de lealtad y la satisfacción del cliente, de Thomas O. Jones y W. Earl Sasser Jr., "Why Satisfied Customers Defect", *Harvard Business Review*, nov- dic, 1995, p. 91. Reproducido con permiso de Harvard Business School; p. 376: AP Wide World Photos; p. 379: Adaptado de Susan M. Keaveney, "Customer Switching Behavior in Service Industries: An Exploratory Study", *Journal of Marketing* 59 (abril, 1995): 71-82.

Capítulo 13, p. 393: Images.com; p. 394: Reproducido de Three Dimensions of Perceived Fairness in Service Recovery Processes, de Stephen S. Tax y Stephen W. Brown, "Recovering and Learning from Service Failure", *Sloan Management Review* 49, No. 1 (otoño, 1998), pp. 75-88, con permiso del editor. Copyright © 2003 por el Massachusetts Institute of Technology. Todos los derechos reservados; p. 397: Adaptado de Christopher Lovelock, Paul Patterson y Rhett Walker, *Services Marketing: An Asia-Pacific and Australian Perspective* (Melbourne: Prentice Hall Australia, 2004) p. 135; p. 402: "Hampton Inn 100% Satisfaction Guarantee, Research Justifying the Guarantee". Utilizado con permiso de Hilton Family. Todos los derechos reservados; p. 409: Bob Daemmrich, The Image Works.

Capítulo 14, p. 418: Claes Fornell, "ASCI Commentary: Federal Government Scores", Special Report: Government Satisfaction Scores, Michigan: CFI Group, 15 de diciembre de 2005, publicado en www.theacsi.com, revisado el 21 de enero de 2006; p. 419: Betsie Van der Meer, Getty Images. Inc.-Stone Allstock; p. 425: The 7-gaps model, de Christopher Lovelock, *Product Plus* (Nueva York: McGraw-Hill, 1994:112), con modificaciones de Lauren Wright, adapta y amplía el modelo de las 5 brechas creado por A. Parasuraman, Valarie A. Zeithaml y Leonard L. Berry, "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research", *Journal of Marketing* 49, otoño de 1985, 41-50; p. 429: Christopher Lovelock, *Product Plus*, Nueva York: McGraw-Hill, 1994, p. 131; p. 436: Getty Images, Inc.-Photodisc. Alex Williamson/Photodisc/Getty Images; p. 437: Andersen Ross, Getty Images-Digital Vision; p. 440: Randy Matusow; p. 444: Reproducido de Peter Pande, Robert P. Neuman y Ronald R. Cavanagh, *The Six Sigma Way*, Nueva York: McGraw-Hill, 2000.

Capítulo 15, p. 448: *Putting the Service-Profit Chain to Work*, James L. Heskett, Thomas O. Jones, Gary W. Loveman, W. Earl Sasser Jr. y Leonard A. Schlesinger, marzo-abril, 1994: 166. Reproducido con permiso de Harvard Business School; p. 450: Claes Fornell con David Van Amburg, Forrest Morgeson, Eugene V. Anderson, Barbara Everitt Bryant y Michael C. Johnson, *The American Customer Satisfaction Index at Ten Years*, Ann Arbor, MI: ACSI, 2005: 45; p. 453: DILBERT reproducido con permiso de United Syndicate, Inc.; p. 460: cortesía del Cirque du Soleil, Inc.

Lecturas de la parte IV, p. 471: "Why Service Stinks", de Diane Brady, *Business Week*, 12 de octubre de 2000; p. 478: "Creating New Markets Through Service Innovation", de Leonard L. Berry, Venkatesh Shankar, Janet Turner Parish, Susan Cadwallader y Thomas Dotzel, *MIT Sloan Management Review*, 47, No. 2 (invierno, 2006): 56-63. Copyright © Massachusetts Institute of Technology, 2006. Todos los derechos reservados; p. 485: "The One Number You Need to Grow"

de Frederick F. Reichheld, diciembre de 2003, p. 1. Reproducido con permiso de Harvard Business School.

Casos, p. 492: "Susan Munro, Service Consumer", de Christopher Lovelock. Copyright © 2007 Christopher H. Lovelock; p. 494: "Four Customers in Search of Solutions", de Christopher Lovelock. © 2007 por Christopher H. Lovelock; p. 495: "Dr. Beckett's Dental Office", de Christopher Lovelock © 2007 por Christopher H. Lovelock; p. 498: "Starbucks: Delivering Customer Service", de Youngme Moon y John Quelch. Los profesores Youngme Moon y John Quelch prepararon este caso para Harvard Business School. Los casos de HBS se crean únicamente para su discusión en clases y no tienen la intención de servir como apoyo, fuentes primarias de datos o ejemplos de una administración eficaz o ineficaz. Copyright © 2003 presidente y socio de Harvard College; p. 511: "Giordano: Positioning for International Expansion", de Jochen Wirtz. © 2007 Jochen Wirtz. Este caso se basa en información publicada y en citas de una amplia gama de fuentes. Se agradece la generosa ayuda y retroalimentación proporcionada por Alison Law, antigua asistente del presidente de Giordano International Ltd.; nuestro agradecimiento a las versiones anteriores de este caso. El autor agradece a Zhaohui Chen por su excelente ayuda de investigación; pp. 512, 515, 519: Giordano International Limited; p. 520: "Aussie Pooch Mobile", de Christopher Lovelock y Lorelle Frazer. © 2003 por Christopher H. Lovelock; p. 532: "Jollibee Foods Corporation", de Leonardo R. Garcia, Jr., Christopher Lovelock y Jochen Wirtz. © 2007 Leonardo R. Garcia, Jr., Christopher H. Lovelock y Jochen Wirtz. Los autores agradecen la ayuda de Kristine Abante; p. 540: "The Accra Beach Hotel: Block Booking of Capacity During a Peak Period", de Sheryl Kimes, Jochen Wirtz y Christopher Lovelock. © 2007 Sheryl Kimes, Jochen Wirtz y Christopher H. Lovelock; p. 545: "Sullivan Ford Auto World", de Christopher Lovelock. © 2007 Christopher H. Lovelock. Todos los derechos reservados; p. 550: "CompuMentor and the DiscounTech.org Service: Creating an Earned-Income Venture for a Nonprofit Organization", de Christopher Lovelock, Phil Chap y Kate Scorza Ingram. © 2006 por Yale University. Este caso fue preparado por el profesor Christopher Lovelock y los ayudantes de investigación Phil Chap y Kate Scorza Ingram únicamente como herramienta de aprendizaje. Su intención no es servir como apoyo, fuente primarias de datos o ejemplo de una administración eficaz o ineficaz; p. 567: "Dr. Mahalee Goes to London: Global Client Management", de Christopher Lovelock. © 2007 Christopher H. Lovelock; p. 569: "Menton Bank", de Christopher Lovelock. © 2007 Christopher H. Lovelock; p. 577: "Red Lobster", de Christopher Lovelock. © Christopher H. Lovelock. Este caso se basa en información de una historia de Margaret A. Jacobs en *The Wall Street Journal*; p. 579: "Hilton HHonors Worldwide: Loyalty Wars", John Deighton y Stowe Shoemaker. Copyright © 2000 presidente y socio de Harvard College. Rev. 11/05. Los profesores John Deighton y Stowe Shoemaker del William F. Harrah College of Hotel Administration, University of Nevada, Las Vegas, prepararon este caso. Los casos de HBS se crean únicamente para su discusión en clases y no tienen la intención de servir como apoyo, fuentes primarias de datos o ejemplos de una administración eficaz o ineficaz. El caso refleja la situación de Hilton Hotels Corporation y de Hilton HHonors Worldwide en enero de 1999. Desde entonces, Hilton ha hecho muchos cambios, incluyendo la adquisición de Promus Hotel Corporation por la Hilton Hotels Corporation; p. 590: "The Accellion Service Guarantee", de Jochen Wirtz y Jill Klein. © 2003 por INSEAD, Fontainebleau, y © 2006 de Jochen Wirtz y Jill Klein. Este caso es una versión actualizada de un caso que apareció anteriormente en la serie de casos de INSEAD. Los autores agradecen el invaluable apoyo de S. Mohan, director estratégico de Accellion, por su ayuda y retroalimentación en versiones anteriores de este caso; p. 592: "Shouldice Hospital Limited (Abridged)", de James Heskett y Roger Hallowell. Copyright © 2004 presidente y socio de Harvard College. El profesor James Heskett preparó la versión original de este caso, "Shouldice Hospital Limited", HBS No. 683-068. Esta versión fue preparada de forma conjunta por el profesor James Heskett y Roger Hallowell (MBA 1989, DBA 1997). Los casos de HBS se crean únicamente para su discusión en clases y no tienen la intención de servir como apoyo, fuentes primarias de datos o ejemplos de una administración eficaz o ineficaz; p. 602: "Massachusetts Audubon Society", de Christopher Lovelock. © Christopher H. Lovelock; p. 616: "TLContact: CarePages Service (A)", de Christopher Lovelock. © 2007 Christopher H. Lovelock.

ÍNDICE DE NOMBRES

A

Abstractness, 157
Access fees, 147
Account management programs, 168
Accounting firms, 193–194, 233–234
Activity-based costing (ABC), 128
Adequate service level, 47, 48
Advertising. *See also* Communications
airline industry and, 162
consumer resistance to, 169
contribution of service personnel, 163
defensive marketing and, 225, 227
imagery and, 192, 194, 195
intangibility and, 157–159
Internet, 176–179, 561
metaphors, 159–161
pop-ups, 166
repositioning and, 204
service benefits, 45–46
types of, 169–170
visualization and, 159
Affect, drivers of, 293–294
Air rage, 253, 254, 353
Airline industry
advertising and, 162
airport location, 104–105
biometrics and, 440–441
branding and, 88
check-in service, 263, 265, 279, 375
customer loyalty and, 485–491
determinant attributes, 189–190
employee involvement in, 330
fees, 220, 223
flexible capacity and, 265
flight departure delays and, 430–431
hospitality and, 83
international trade barriers and,
116–117
Internet information and, 21
job applicants, 324
molecular model of, 69–70
new service development in, 342–345
organizational culture and, 337–338
passenger behavior and, 251, 253, 254,
353
pricing in, 133, 217, 270–271, 483–484
revenue management and, 137, 138
rewards program in, 377, 378
service employees and, 315
Southwest Airlines, 325
team concept in, 331
terminals, 105–106
tiering in, 190–191, 471, 473, 475–476
yield management in, 212–213
Alternative delivery methods, 91
Ambient conditions, effect of, 295–300,
304–306
American Customer Satisfaction Index
(ACSI), 59, 60, 372, 417, 449, 486
America's Cup, 171
Annual surveys, 407–408
Aromatherapy, 298–299
Arousal, 292–294, 305
Arrival uncertainty, 215
Artifacts, 301–302
ATMs, 21, 57, 84, 105
Auctions, 133, 134
Augmented product, 69–70

Automobile industry, 16
customer satisfaction and, 486–487
Sullivan Ford (case), 545–549

B

Backstage, 133, 233, 240, 241, 438
Bank statements, 81
Banking industry
ATMs, 21, 57, 84, 105
Banco Azteca, 189
bounce protection, 144
call centers, 347
electronic, 108, 109, 176
fees and penalties, 143–144, 220–224
front-line staff, 167
global, 115
ING Direct, 371
Long Island Trust, 204
Menton Bank, 569–576
Royal Bank of Canada, 188
service delivery system and, 108,
109, 112
tiering in, 471, 473, 475, 476
waiting time and, 275, 276
Banner advertising, 177–178
Barriers to entry, 116–117, 119, 334
Bartered services, 265
Behavior. *See* Customer behavior
Belligerent jaycustomer, 252–253
Benefit-driven pricing, 131
Billing, 77, 80–81, 85
Biometrics, 440–441
Blogs, 172–174
Blueprinting
developing, 233–234
fail points, identifying, 234, 240,
431–432
failure proofing, 241–242
of restaurant experience, 234–241
script for employees and customers,
234
for service environment design, 307
setting service standards, 241
Bounce protection, 144
Boundary spanning, 313–314
Branded house, 87
Brands
differentiation, 483
hotel industry, 87
positioning, 192–195
shaping customer's experience of,
88–89
Break-even analysis, 128, 129
Bundling, 86, 144, 148, 244
Business model, 27, 66–67
defined, 125

C

Call centers, 315–316
maintaining relationships through,
363, 364
as strategic assets, 346–351
Capacity, 149
-constrained firms, 262–265, 283
chasing demand, 264
demand and, 261–262

demand management strategies,
162–163
flexible, 265
productive defined, 262–263
reservations system, 277–278,
281–284
reserving for high-yield customers,
113
stretching and shrinking, 264
waiting time and, 275
Car rental industry
customer loyalty and, 485, 488–491
fees, 142, 223
front-line staff, 167
redesign and, 243
service innovation in, 375–376, 478,
482
tiering in, 190–191
Cause-and-effect analysis, 430
Cellular phone service pricing, 142, 143,
151, 371
Changeover time reduction, 216
Channel preferences, service delivery
system, 103
Charismatic leadership, 335, 461–462
Chase demand strategy, 264
Check-in service, at airports, 263, 265,
279, 375
Child care centers, 192, 193
Churn, 365, 366, 379–380
Clicks and mortar, 90
Climate, organizational, 468
Co-branding, 195
Color, 299–300
Communications, 154–183. *See also*
Advertising
blogs, 172–174
challenges and opportunities, 156–163
changes in, 11
corporate design, role of, 175–176
direct marketing, 170
editorial coverage, 174
ethical issues in, 174–175
integrated strategy, 179–180
internal, 164, 336–338
Internet marketing, 176–179
marketing mix, 164–175
originating sources of, 165–167
public relations (PR), 171
role in marketing, 155–156
sales promotion, 170–172
setting objectives, 163–164
word of mouth, 172, 485, 486, 488,
489
Compensation, service recovery and,
399–400
Compensation package, 323
Competition drivers, 117, 118, 121
Competition-based pricing, 125, 130
Competitive advantage, 12
service employees as source of, 311–312
Competitive markets, 10–11
Competitive positioning. *See* Positioning
strategy
Competitive response, anticipating,
197–199
Competitor analysis, 197
Complaints. *See also* Service recovery
complaining behavior, 391–394

- handling, 84, 85, 380, 400, 401, 472, 494
 - proportion of, 392
 - reasons for, 392
 - Componentization, 245
 - Conflict
 - reducing interfunctional, 451–452
 - sources of, 314
 - Consultation, 77, 81–82, 85
 - Consumer fraud, 405–406
 - Consumer surplus, 131
 - Consumers. *See* Customers
 - Consumption. *See* Service consumption
 - Contribution, 128, 129
 - Control charts, 429
 - Control versus involvement, 329
 - Convenience, 184
 - Copy positioning, 192–195
 - Core products, 15, 21. *See also* Supplementary services
 - augmenting, 69–70
 - defined, 70
 - delivery system and. *See* Service delivery system
 - Corporate analysis, internal, 196–197
 - Corporate design strategies, 175–176
 - Corporate sponsorship, 171
 - Cosmetic surgery, 83, 209, 210
 - Cost drivers, 117, 119, 121
 - Cost leadership, 132–133
 - Cost-based pricing, 125, 128–130
 - Costs, nonmonetary, 133, 134–136
 - Counseling, 82
 - Cover charge, 146–147
 - Credence attributes, 42, 43, 46, 133, 157
 - Credit cards, 149, 477
 - fees, 220–224
 - safeguarding, 79
 - Credit history, 477
 - CRM system. *See* Customer relationship management (CRM) systems
 - Cross-training, 264
 - Culture, organizational, 326, 335–338, 466–467, 484
 - Customer asset management, 359
 - Customer behavior, 32–65
 - ambient conditions and, 295–299
 - differences among services affecting, 33–38
 - dysfunctional, 20, 250–257
 - expectations of, 46–49
 - need arousal of, 40–42
 - opportunistic, 405–406
 - post-encounter stage of service consumption, 38, 40, 58–60, 164
 - prepurchase stage of service consumption, 39–40, 164
 - service encounter stage of service consumption, 38, 40, 49–58, 164
 - uncertainty about outcomes, 43–46
 - Customer contact centers, 316
 - Customer education. *See* Communications
 - Customer expectations, 46–48, 235, 421, 424–425
 - confirmation/disconfirmation of, 58–59
 - described, 46–49
 - Customer experience management, 482
 - Customer feedback, 390–415
 - complaining behavior, 391–394
 - discouraging abuse and opportunistic behavior, 405–406
 - ease of, 397
 - FedEx and, 411
 - learning from, 406–412
 - responses to effective service recovery, 394–397
 - unsolicited, 409–410
 - Customer feedback system (CFS), 406–412
 - Customer lifetime value (CLV), 361, 362
 - Customer loyalty, 60, 145–146, 241, 358–381, 485–491
 - building foundation for, 366–372
 - creating loyalty bonds, 373–379
 - customer-firm relationship, 363–365
 - effective service recovery and, 395
 - profitability and, 359–361
 - satisfaction-loyalty relationship, 371–373
 - service employees as source of, 311–312
 - strategies for reduction of customer defections, 379–381
 - value of, 361–362
 - wheel of, 365–366
 - Customer pyramid, 369
 - Customer relationship management (CRM) systems, 109, 170, 358
 - implementation of, 383–386
 - objectives of, 381
 - processes involved in, 381–383
 - Customer retention rates, 486
 - Customer satisfaction
 - confirmation/disconfirmation of preconsumption, 58–59
 - decline in, 471–472
 - defined, 58
 - links between corporate performance and, 60
 - satisfaction-loyalty relationship, 371–373
 - Starbucks (case), 498–510
 - Customer segmentation, 227–228
 - Customer service representatives (CSRs), 168, 316
 - Customer tiers, 369–371
 - Customer training, 167–168
 - Customers
 - changing needs and behavior of, 11–12
 - as co-producer, 245–250
 - evaluation of service offerings and, 162
 - experience, 352–355
 - importing, 114–115, 207–210
 - involvement in production, 161–162
 - as partial employees, 19, 249–250
 - participation, levels of, 245–246
 - productivity improvement and, 435–438
 - resistance to change, 439
 - in restaurant experience, 234–241
 - script for, 234
 - self-service technologies (SSTs) and, 246–249
 - service environment and, 291–295, 304, 306, 307
 - service marketing challenges and, 16–22
 - targeting, 367, 368
 - Customization, 187
 - Customization bonds, 375
 - Customized pricing, 134
 - Cyberspace, service delivery system in, 107–110
 - Cycle of failure, 316, 317–319
 - Cycle of mediocrity, 317, 319–320
 - Cycle of success, 320–321, 322
- D**
- Database marketing, 363
 - Deadbeat jaycustomer, 255, 257
 - Debit cards, 149
 - Defection
 - of customer, 359
 - service failure and, 395
 - strategies for reducing, 379–381
 - zone of defection, 371
 - Defensive marketing, 225–229
 - Delight, customer, 59
 - Delivery. *See* Service delivery system
 - Demand
 - balancing with productive capacity, 260–287
 - building, 126, 127
 - capacity and, 262–264
 - chasing, 264
 - excess, 261–262
 - fluctuations in, 260, 261–262
 - management of, 162–163, 268–273, 436
 - patterns and determinants of, 266–268
 - pricing and, 269, 270–271
 - reservations system for, 281–284
 - waiting lines and, 273–281
 - Demand curve, 270
 - Demand cycle, 266
 - Dental examination, 55, 56, 234, 297
 - Dental practice (case), 495–497
 - Designated waiting lines, 276, 277
 - Desired service level, 47, 48
 - Determinant attributes, 189–190
 - Differential pricing, 216–218
 - Digital video recording (DVR), 166
 - Direct marketing, 170
 - Direction setting, 457
 - Discounting, 127, 132, 144, 162
 - Discrete transactions, 376
 - Distribution. *See* Service delivery system
 - Dog-washing services (case), 520–531
 - Domestic markets, service delivery system in large, 112–114
 - Drug abuse, 252
 - Drunkenness, 252
 - Duration control, 211–218
 - Dynamic pricing, 133, 134
 - Dynamic programming, 216
 - Dysfunctional customer behavior, 20, 250–257
- E**
- E-banking, 108, 109
 - E-commerce, 108–109
 - E-service quality, 423
 - E-tailing, 134, 169
 - Editorial coverage, 174
 - Education, 24–25. *See also* Communications
 - Educational programs, online, 21
 - Effectiveness, 434
 - Efficiency, 434
 - Emails, 172, 173
 - Emergency numbers, 267, 268
 - Emotional labor, 314–315
 - Employees. *See* Service employees
 - Employment, 9–10
 - Empowerment, employee, 328–330, 399
 - Enhancing supplementary services, 77, 81–85
 - Entertainment industry, international trade barriers and, 117
 - Entitlement, culture of, 475
 - Environment. *See* Service environment
 - Environmental organizations, 601–615
 - Ethical concerns, 142–146, 174–175
 - European Union (EU), 116, 117
 - Evaluation of services, 42
 - Evoked set, 42

Evolution versus turnaround, 462–464
Evolutionary positioning, 199
Exceptions, service, 77, 84–85
Excess capacity, 261–262
Excess demand, 261–262
Expectations. *See* Customer expectations
Experience attributes, 42–43
Experience audit, 354, 355
Experience clues, 482
Experience motif, 354
Experiential breadth and depth, 353
Express check-outs, 80

F

Facilitating supplementary services, 77–81, 85
Fail points, 234, 240, 431–432
Failure, cycle of, 316, 317–319
Failure proofing, 241–242
Fairness, perception of, 144–146, 277
Family feuder jaycustomer, 255
Fast-food restaurants, 86
franchising and, 111
Jollibee (case), 532–539
Feedback, 333. *See also* Customer feedback
Fees, 142–144, 147, 220–224
Fishbone diagram, 430, 443
Fixed costs, 128, 129, 133
Flat-rate pricing, 132
Flowcharting, 73–76, 233, 443
Flower of service, 77–86, 99, 110
Focus, 185–187
Focus group discussions, 408, 410
Franchising, 111–112
Free trials, 45
Free-trade legislation, 115
Frequency charts, 443
Front-line staff, 163, 164, 167. *See also* Service employees
Front-stage, 233, 235, 240, 241, 438
Functional silos, 450

G

Gap model, 424–427
GATT (General Agreement on Trade and Tariffs), 116
Generality, 157
Global client management, 567–568
Globalization, 114–122
Goal accomplishment, 333–334
Gold-tier customers, 369, 370
Goods, 91–93
Government drivers, 117, 119, 121
Government regulatory services, 125
Gross domestic product (GDP), 6–9
Guarantees. *See* Service guarantees

H

Halo effect, 204
Hard service quality measures, 426–429
Hardware and software support, 87–88, 191
Health care industry, customer experience and, 354–355
Health care tourism, 207–210
Health insurance industry, delivery process of, 74, 76
High-contact services, 39, 40, 50–54
Hiring, 323–326
Hong Kong, 120

Hospitality, 77, 82–83, 85
Hospitals
emergency rooms, 481
institutional rusting in, 242–243
service delivery system and, 105, 114–115
Shouldice Hospital (case), 592–601
TLContact (case), 616–625
Hotel industry
Accra Beach Hotel (case), 540–544
branding and, 87
capacity allocation in, 283, 284
customer involvement in, 436–437
customer needs and, 12
demand management strategies, 163
flexible capacity and, 265
global presence of, 115, 116
Groupe Accor, 115, 116
Hilton HHonors program (case), 579–589
job applicants, 324
new service development in, 93, 94
organizational culture and, 337, 338
positioning maps for, 199–203
return on quality (ROQ) approach and, 433
revenue management and, 138
sales promotion and, 171
service delivery system in, 71–76, 99–100, 107
service environment and, 289–291, 304
service guarantees and, 401–403, 406
service recovery in, 398
service recovery procedures, 146
Starwood Hotels & Resorts, 472, 476
tiering in, 190–191, 471–474
yield management in, 213–216
House of brands strategy, 87
Hub-and-spoke system, 212–213
Human resources, integration with marketing/operations, 25–26, 450–452
Human resources management (HRM), 321–335
empowering front line, 328–330
hiring right people, 323–324
identifying best candidates, 324–326
motivation and reward, 332–334
role of unions, 335
service delivery teamwork, 330–332
training, 326–328

I

Imagery, advertising and, 192, 194, 195
Immaterial products, 12
Impersonal communications, 165, 168
Incremental financial outlays, 133–134
Inertia strategy, 226, 227
Information
customer service and, 77, 78, 85
distribution of, 99, 108, 480
Information-based services, 37, 115, 118–119
impact of globalization drivers on, 121
international market entry and, 115
internationalization opportunities of, 120–123
self-service technologies (SSTs) and, 246
Information processing, 34, 36–37, 71, 76
Infrastructure, productive capacity and, 263
Inputs, 20–21
Institutional rusting, 242–243
Insurance industry, advertising and, 162

Intangibility, overcoming problems of, 157–159
Integrated marketing communications (IMC) concept, 180
Interaction marketing, 363
Interactional justice, 394
Interfunctional conflict reduction, 451–452
Intermediaries, role of, 110–112
Internal communications, 164, 336–338
Internal corporate analysis, 196–197
Internal marketing, 95, 336–337
International markets, service delivery system in, 114–122
International trade, barriers to services in, 115–117
Internet
e-tailing, 134, 169
marketing communications and, 176–179
new service development and, 89–90
productivity improvement and, 436
service delivery system and, 21, 107–110
service innovation and, 10
viral marketing, 172, 173
Internet service providers (ISPs), 218
customer loyalty and, 489–490
Interpersonal skills, 326
Interviews, hiring, 326
Iron-tier customers, 369, 370
ISO (International Organization for Standardization) 9000 certification, 442–444

J

Jaycustomers, 250–257, 296, 314, 405
Job preview, 326

L

Labor, productive capacity and, 262
Labor unions, role of, 335
Lead-tier customers, 369, 370
Leadership. *See* Service leadership
Line of visibility, 233, 235
Linear programming, 216
Location, service delivery system and, 104–105
Loss leaders, 129
Low-contact services, 39, 40, 51–54
Loyalty. *See* Customer loyalty
Loyalty bonds, 373–379
Loyalty reward programs, 374–378

M

Malcolm-Baldrige model, 442–444
Management, leadership versus, 457
Market analysis, 196–197
Market drivers, 117–118, 121
Market entry, international, 114–115
Market focus, 186
Market niches, 114
Market research, 95, 491
Market segment
defined, 187
demand and, 267–268
Market segmentation, 114, 187–188, 279
Market size, 129
Market synergy, 95
Marketing
communications (*see* communications)
defensive, 225–229

integration with other functions, 25–26, 450–452
internal, 336–337
new perspectives on, 4–29
permission, 170
relationship marketing strategies, 168, 363–365
role of positioning in, 195–196
services, challenges of, 16–22
at Stena Line, 456, 458
Marketing communications mix, 164–175
Marketing mix, 22
4 Ps of, 22
8 Ps of services marketing, 22–25
Mass customization, 187
Master franchising, 111
Maximum capacity, 129
Medical travelers, 207–210
Mediocrity, cycle of, 317, 319–320
Mehrabian-Russell Stimulus-Response model, 292
Membership relationships, 364–365, 376–377
Mental impalpability, 158
Mental processing services, 115
Mental stimulus processing, 34, 36, 37, 71, 75–76
Mercosur, 116
Metaphors, advertising and, 159–161
Micro-segmentation strategies, 187, 188
Ministores, 105
Mobile telephony, 108, 109
Moment of truth, 50, 312, 313, 390
Motivation, 332–334
Multiculturalism, 112, 114
Multipurpose facilities, 105–106
Munsell system, 299
Music, 296–298, 305
Mystery shopping, 408, 409

N

NAFTA (North American Free Trade Agreement), 115
NAICS (North American Industry Classification System), 8, 9, 15
NAPCS (North American Product Classification System), 9
Needs, 11–12, 40–42
Negotiation flow, 99, 108
Net value, 131, 136
Network marketing, 363, 364
New service development
in airline industry, 342–345
hierarchy of, 89–90
physical goods as source of ideas, 91–93
reengineering service processes, 90–91
research in design of, 93
success in, 93–94
Nongovernmental organizations (NGOs), 6
Nonmonetary costs, 133, 134–136
Nonownership, distinction between ownership and, 12–14
Nonphysical rate fences, 141, 217
Nonprofit organizations
earned-income venture (case), 550–566
Massachusetts Audubon Society (case), 602–615
Nonsearchability, 157

O

Online auction services, 89, 480, 482
Online banking, 108, 109
Online shopping, 110, 169

Operating hours, extended, 106–107
Operations, 52
integration with marketing/human resources, 25–26, 450–452
interfunctional conflict, 451–452
at Stena Line, 456, 458
Order taking, 77, 78–80
Organizational climate, 468
Organizational culture, 326, 335–338, 466–467, 484
OTSU (opportunity to screw up), 240
Outcome justice, 394
Outputs, 20–21
Outsourcing, 5, 10, 118, 129, 198, 199, 348
Overbooking, 146, 215
Overdraft protection, 143, 144
Ownership, benefits without, 12–14

P

Package delivery industry, 89, 103, 118, 127, 160, 162, 175, 223, 478, 480, 483
Pacto Ardino, 116
Parallel waiting lines, 275–276, 277
Pareto analysis, 431
Parity strategy, 226
Pass-along emails, 172, 173
Payment, 77, 81, 85
collection of, 148
forms of, 149–150
prepayments, 149
PDAs (personal digital assistants), 108
Pedestrian counts, 101
Penalties, 143–145
People, 25, 310. *See also* Service employees
People processing services, 34, 35, 71, 74–75, 85
impact of globalization drivers on, 121
international market entry and, 114–115
internationalization opportunities of, 119–120
Perceived risk, 43–44
Perceptual mapping, 199–203
Permission marketing, 170
Personal communications, 165
Personal selling, 168
Personality tests, 324–325
Personalized pricing, 134
Physical costs, 134–136
Physical environment, 25. *See also* Service environment
Physical equipment and facilities, productive capacity and, 262
Physical rate fences, 141, 217
Place, 23–24. *See also* Service delivery system
Planning, 86–89, 457
Platinum-tier customers, 369, 370
Pleasure, 292–294
Podcasting, 166, 170
Poka-yoke technique, 241–242, 432
Pop-ups, 166, 170
Position statement, 197
Positioning maps, 199–203
Positioning strategy, 66, 78, 184–206
across multiple services, 198
for brand distinguishment, 191–196
changing, 204
child care centers, 192, 193
copy versus product positioning, 192–195
evolutionary, 199
focus for competitive advantage, 185–187
in general, 184
Giordano (case), 511–519
internal, market, and competitor analyses, 196–199
market segmentation for, 187–188
positioning maps, 199–203
service attributes and levels, 188–191
Positive strategy, 226
Possession processing services, 34, 35–36, 71, 75, 85–86
impact of globalization drivers on, 121
international market entry and, 115
internationalization opportunities of, 120
Post-encounter stage of service consumption, 38, 40, 58–60, 164
Postconsumption costs (aftercosts), 135
Predicted service levels, 47–48
Prepayments, 149
Prepurchase stage of service consumption, 39–40, 164
Price bucket, 137, 141
Price bundling, 48, 144
Price customization, 140–141
Price discrimination, 134
Price elasticity, 139–140
Price leadership, 130
Price sensitivity, 129, 136
Price/quality relationship, 47
Pricing, 24
activity-based, 128
benefit-driven, 131
cellular phone service, 142, 143, 151
competition-based, 125, 130
complexity in, 142–144
cost-based, 125, 128–130
defensive marketing and, 226–228
demand and, 269, 270–271
differential, 216–218
discounting, 127, 132, 144, 148, 162
dynamic, 133, 134
effective, 125–127
ethical concerns and, 142–146
flat-rate, 132
hotel positioning maps and, 199–203
objectives, 126–127
proper price mix, 217
putting into practice, 146–151
revenue management, 136–142
specific basis for, 146–147
Pricing (*continued*)
terminology, 124
tripod model, 127–128, 146
value-based, 125, 131–133
Privacy, 471, 475, 477
Problem solving, 84, 85
Procedural justice, 394
Process-line extensions, 90
Processes. *See* Service processes
Product elements, 23, 68
defined, 69
development of new, 89–95
planning and branding, 86–89
Product flow, 99
Product life cycle, 361
Product positioning, 192–195
Product-line extensions, 90
Product/service knowledge, 326, 327
Production-line approach, 329
Productive capacity. *See* Capacity
Productivity, 25, 416
defining and measuring, 433–435
improving, 435–441
integration with quality strategies, 417–418
systematic approaches to improvement, 442–444

Products
 changing elements of, 269, 271
 defined, 86
 vs. services, 86
Profit objectives, 126
Profitability, customer loyalty and,
 359–361
Promotion, 24–25. *See also*
 Communications
Promotion flow, 99, 108
Proper price mix, 217
Proprietary technology, 334
Psychological costs, 134–136
Public relations (PR), 171
Purchase and service encounter costs,
 135

Q

Quality. *See* Service quality
Quasi-manufacturing operations, 86
Queues. *See* Waiting time

R

Rage behaviors, 252–254, 353
Rate fences, 140–141, 144, 217
Recognition, 333
Recovery, service, 146
Reengineering, 90–91
Referral incentive schemes, 172
Relational benefits, 373–374
Relationship marketing strategies, 168,
 363–365
Relationship pricing, 132
Rental, utility, 102
Renting versus owning, 13–14
Repositioning, 204
Research, in new service development,
 93
Reservations system, 277–278, 281–284
Respectful access, 481–482
Restaurants
 ambient conditions and, 297, 303
 blueprinting for, 234–241
 delivery process of, 73, 91, 105
 pricing in, 146–147
 Red Lobster (case), 577–578
 waiting time in, 277–278
Restitution, 85
Restocking fees, 223
Retail gravity models, 101
Retarding strategy, 226, 227
Return on quality (ROQ) approach,
 432–433
Revenue management, 283, 285
 competitors' pricing and, 138–139
 described, 136–142
 designing fairness into, 144–146
 role of manager, 138
Reverse auctions, 134
Rewards
 loyalty, 374–378
 motivation and, 333
Risk, 43–46
Role modeling, 464–465
Role theory, 54, 55
Root-cause analysis, 430
Rulebreaker jaycustomer, 251–252
Rules of behavior, 251–252
Russell Model of Affect, 292–293

S

Safekeeping, 77, 83–84, 86

Sales promotion, 170–172
Satisfaction. *See* Customer satisfaction
Save teams, 380
Scent, 298–299, 305
Script theory, 54–56
Search attributes, 42
Search costs, 135
Search engine advertising, 178–179
Seasonal cycles, demand and, 266
Self-billing, 80
Self-service
 automated facilities, 107
 payment systems, 81
 service redesign and, 244
Self-service technologies (SSTs), 19, 53,
 246–249, 264
Semivariable costs, 128, 129
Sensory costs, 134–136
Service blueprinting. *See* Blueprinting
Service concepts, 27, 68–97
 augmenting core product, 69–70
 delivery sequence over time, 72–73
 designing service concept, 70–72
 exporting, 114, 115
 flowcharting, 73–76
 flower of service, 77–86, 99
 new services, 89–95
 planning and branding, 86–88
Service consumers (cases), 492–494
Service consumption. *See also* Capacity;
 Demand
 post-encounter stage of, 38, 40, 58–60,
 164
 prepurchase stage of, 39–40, 164
 service encounter stage of, 38, 40,
 49–58, 164
Service delivery system, 71–72, 98–123
 alternative methods, 91
 choice of channels, 21–22
 concerns of, 52–53
 contact options, 100–103
 customer participation in, 57–58
 in cyberspace, 107–110
 distribution in services context, 99–100
 feedback during, 60
 flowcharting, 73–76
 franchising, 111–112
 intermediaries, role of, 110–112
 in international markets, 114–122
 in large domestic markets, 112–114
 modifying place and time, 271–272
 place and time decisions, 103–107
 teamwork in, 330–332
 theater as metaphor for, 52, 55–57
Service employees, 310–341. *See also*
 Human resources management
 (HRM)
 as boundary spanners, 313–314
 call centers, 315–316
 control versus involvement, 329
 creating script for, 234
 cycle of failure, 316, 317–319
 cycle of success, 320–321, 322
 emotional labor and, 314–315
 empowerment of, 328–330, 399
 failure, mediocrity, and success cycles
 and, 316–321
 hiring, 323–326
 importance of, 311–313
 levels of involvement, 329–330
 in low-contact services, 312–313
 motivation of, 332–334
 organizational culture and, 335–338
 overview of, 310
 service environment and, 294,
 302–303
 sources of conflict and, 314
 training, 20, 21, 326–328

Service encounter stage of service
 consumption, 38, 40, 49–58, 164
Service environment, 288–309
 customer responses to, 291–295, 304,
 306, 307
 design of, 295, 296, 304, 306–307
 dimensions of, 295–303, 305
 purpose of, 289–291
Service factory, 35, 51–52, 85, 101
Service feedback cards, 408, 409
Service focus, 186
Service guarantees
 Accellion (case), 590–591
 appropriateness of, 405
 design of, 403–404
 examples of, 403
 power of, 400–403
 types of, 404
Service improvements, 90
Service innovations, market-creating,
 478–484
Service leaders, 455–456
Service leadership, 335–338, 446–470
 American Express, 463
 change management, 462–465
 evaluating potential, 465
 evolution versus turnaround,
 462–464
 human, 447, 456–463
 individual leadership qualities,
 461–462
 integrating marketing, operations, and
 human resources, 450–452
 interfunctional conflict reduction,
 451–452
 leading service organization, 457
 levels of, 452–456
 organizational culture and climate,
 466–468
 qualities associated with, 449–450
 role modeling desired behavior, 464–465
 style, 468
Service levels, 47–48, 190–191
Service losers, 452
Service marketing system, defined, 53
Service nonentities, 452–453
Service processes, 25, 232–257
 blueprinting, 233–242
 categories of, 33–38
 customer as co-producer, 245–250
 designing, 232
 dysfunctional customer behavior and,
 250–257
 failure proofing, 241–242
 new service design, 89–90
 redesign, 242–245
 reengineering, 90–91
Service products. *See* Product elements
Service professionals, 453
Service quality, 25
 customer's perspective of, 420–423
 described, 418–424
 different perspectives of, 418–419
 FedEx and, 428
 GAP model for problem solving,
 424–425
 integration with productivity strate-
 gies, 417–418
 manufacturing-based components of,
 419–420
 measuring and improving, 425–433
 service-based components of, 419–420
 systematic approaches to improve-
 ment, 442–444
Service recovery, 146, 248–249
 common mistakes, 396
 customer responses to effective,
 394–397

defined, 395
 paradox, 395–396
 principles of effective, 397–400
 Service reviews, 408, 410, 428
 Service sabotage, 255, 317, 318
 Service-profit chain, 312, 448–449
 Services
 bartered, 265
 defined, 14–15, 86
 difficulty in visualizing and understanding, 18–19
 dominate modern economy, 6–9
 8 Ps of marketing, 22–25
 employment generated by, 9–10
 evaluation of, 42–43
 factors transforming, 10–12
 high- and low-contact, 39, 40, 50–54
 historical view of, 12
 intangible elements of, 16–18
 manufacturing and, 15–16
 marketing challenges of, 16–22
 reasons to study, 6–12
 role and script theories and, 54–56
 segmentation of, 471–477
 as substitutes for goods ownership, 91–93
 supplementary. *See* Supplementary services
 time factor and, 21
 Servicescape, 168, 235. *See also* Service environment
 model, 294–295
 SERVQUAL, 421–422, 425
 Servuction system, 51–52, 54
 Shopbots (shopping robots), 134
 Shoplifting, 251
 Shrinkage, 251
 Signs, 301–302
 Simulation models, 198
 Single line to multiple servers, 276, 277
 Six Sigma approach, 442–444
 Ski resorts, 251–252, 271, 272, 285
 Social bonds, 375
 Soft service quality measures, 426–428
 Solution selling, 82
 Spatial layout and functionality, 300–301
 Special requests, 84, 85
 Standardization, 442–444
 Standards, 36, 241
 State and local government fees, 220, 221
 Stickiness of web site, 177
 Stretch, 459–461
 Structural bonds, 375–376
 Style changes, 90
 Subbrands, 87
 Subscription fees, 147
 Success, cycle of, 320–321, 322
 Success drivers of market-creating service innovations, 482–484
 Suggestion involvement, 329
 Sunday opening, 106, 107
 Supplementary services, 15–16, 21, 70–72
 delivery system and. *See* Service delivery system
 enhancing, 77, 81–85
 facilitating, 77–81
 flower of service, 77–86, 99
 innovations, 90
 Surcharges, 144
 Switching costs, 380–381
 Symbols, 301–302
 Synergy, 95

T

Talent market share, 323
 Target audience, 163–164
 Target markets, pricing communicated to, 150–151
 Target segments, identifying and selecting, 187–188
 Targeting customers, 366–368
 Teamwork, in service delivery system, 330–332
 Technology. *See also* Internet
 advances in, 10
 communications and, 165, 166
 service delivery system and, 107–110
 Technology drivers, 117, 118–119, 121
 Telecommunication fees, 220–223
 Telecommunications industry, 118, 119
 customer training, 167–168
 defensive marketing case, 225–229
 tiering in, 471, 473
 Telemarketing, 168, 170, 174–175
 Telephones
 automated services, 108
 cellular phone service pricing, 142, 143, 151, 371
 mobile telephony, 108, 109
 rudeness, 253
 Testimonials, 172
 Theatrical perspective, service delivery and, 52, 55–57
 Theme parks, 278, 281, 285, 288, 291, 306, 326, 336
 Thief jaycustomer, 251
 Tiering, 190–191, 369–371, 471–477
 Time, 21, 23–24, 288. *See also* Waiting time
 competition-based pricing and, 125, 130
 costs of service, 134, 135
 documenting delivery sequence, 72–73
 service delivery system and, 103–107
 speed of services, 21, 80
 TiVo, 166, 170
 Tokens, 149
 Total market surveys, 407, 408
 Total Quality Management (TQM), 242, 442, 443
 Total relationship marketing, 364
 Trade shows, 168
 Traffic counts, 101
 Training, 20, 21, 326–328
 Transactional marketing, 363
 Transactional surveys, 408
 Transactions flow, 108
 Transformational leadership, 335
 Transnational strategies, 117–119
 Travel industry, 10, 110
 Two-bosses dilemma, 314

U

Uncertainty, reducing, 131–132
 Uniforms, 57
 University degree programs, 86–87, 89, 121
 Unsolicited customer feedback, 409–410
 User base, developing, 126, 127

V

Value
 added by tangible/intangible elements, 16–18

 added through communication content, 155–156
 customer definitions of, 131
 customer loyalty and, 361–362
 of customers, 367–368
 effective marketing at heart of, 447–450
 managing perception of, 133
 Value chain, 245
 Value exchange, 27, 66–67
 Value nets, 245
 Value proposition, 27, 66–68, 157, 184. *See also* Communications
 metaphors communicating, 159–161
 servicescape as part of, 291
 Value-based pricing, 125, 131–133
 Vandal jaycustomer, 255
 Variability, 434
 Variable costs, 128, 129, 133
 Variable pricing, 211–212
 Veterinarians, 101
 Viral marketing, 172, 173
 Virtual stores, 108
 Virtual waiting, 278–279
 Visual awakening, 203
 Visualization, 159
 Voicemail transactions, 108
 Voice-recognition technology, 108, 165, 440
 Vouchers, 149

W

Waiting time, 125, 273–281
 minimizing perceptions of, 279–281
 queue configurations, 275–278
 in restaurants, 277–278
 in retail banking, 275, 276
 as universal phenomenon, 273–275
 virtual, 278–279
 Weather forecasting, delivery process of, 74, 75–76
 Web sites
 blogs, 172–174
 customer service and, 78, 86
 delivery process and, 73
 design considerations, 176–177
 permission marketing and, 170
 stickiness of, 177
 Webvertising, 176–179
 Wheel of loyalty, 365–366
 Word of mouth, 172, 485, 486, 488, 489
 World Trade Organization (WTO), 116

Y

Yield, reservations strategies and, 282–283
 Yield management, 211–219. *See also* Revenue management

Z

Zero defections, 359
 Zone of affection, 371
 Zone of defection, 371
 Zone of indifference, 371
 Zone of tolerance, 49, 241, 242

ÍNDICE ANALÍTICO

A

Abstracción, 157
Abuso de drogas, 252
Acceso respetuoso, 481-482
Activación, 292-294, 305
Adhesividad de un sitio web, 177
Administración
de Calidad Total (TQM), 242, 442, 443
de recursos humanos (ARH), 321-335
capacitación, 326-328
contratación del personal correcto, 323-324
empowerment de los empleados, 328-330
equipo de trabajo que presta el servicio, 330-332
identificación de los mejores candidatos, 324-326
motivación y recompensa, 332-334
papel de los sindicatos, 335
de la experiencia del cliente, 482
de los clientes como activos, 359
del ingreso, 283, 285
descripción, 136-142
diseño de justicia en la, 144-146
papel del gerente, 138
precios de la competencia y, 138-139
del rendimiento, 211-219. *Vea también*
Administración del ingreso
global del cliente, 567-568
líderes *vs.*, 457
Afecto, impulsores del, 293-294
Agrupamiento, 86, 144, 148, 244
Alquiler *vs.* propiedad, 13-14
Ambiente
de servicio, 288-309
dimensiones del, 295-303, 305
diseño del, 295, 296, 304, 306-307
propósito del, 289-291
respuesta de los clientes al, 291-295, 304, 306, 307
físico, 25
America's cup, 171
American Customer Satisfaction Index (ACSI), 59, 60, 372, 417, 449, 486
Ampliación de límites, 313-314
Ampliar horarios extendidos, 106, 107
Análisis
corporativo interno, 196-197
de causa y efecto, 430
de equilibrio, 128, 129
de la competencia, 197
de las causas fundamentales, 430
de mercado, 196-197
de Pareto, 431
Anuncios emergentes, 166, 170
Apoyo de hardware y software, 87-88, 191
Aroma, 298-299, 305
Aromaterapia, 298-299
Artefactos, 301-302
Atributos
de búsqueda, 42
de credibilidad, 42, 43, 46, 133, 157
de experiencia, 42-43
determinantes, 189-190
Auditoría de la experiencia, 354, 355
Autofacturación, 80
Autoservicio
instalaciones automáticas, 107
rediseño de servicio y, 244
sistemas de pago, 81

B

Banca
electrónica, 108, 109
en línea, 108, 109
Barreras de penetración, 116-117, 119, 334
Base de usuarios, desarrollo de, 126, 127
Beneficios de la relación, 373-374
Bienes, 91-93
Biometrics, 440-441
Boletines electrónicos, 172-174
"Branded house", 87

C

Cadena
de valor, 245
servicio-utilidades, 312, 448-449
Cajeros automáticos, 21, 57, 84, 105
Calidad
del servicio, 25
basado en componentes de, 419-420
electrónico, 423
de la manufactura basada en componentes de, 419-420
descripción, 418-424
distintas perspectivas de, 418-419
FedEx y, 428
integración con estrategias de productividad, 417-418
medición y mejora, 425-433
modelo de las brechas para resolución de problemas, 424-425
modelos sistemáticos para mejorar la, 442-444
perspectiva de los clientes sobre, 420-423
Cambios de estilo, 90
Capacidad, 149
demanda y, 261-262
empresas de, limitada, 262-265, 283
estirar y encoger, 264
estrategias de administración de la demanda, 162-163
flexible, 265
máxima, 129
para igualar la demanda, 264
productiva
definición, 262-263
reservada para clientes de alto nivel, 113
sistema de reservaciones, 277-278, 281-284
tiempo de espera y, 275
Capacitación, 20, 21, 326-328
del cliente, 167-168
en varias áreas, 264
Cargo fijo, 146-147
Centros
de atención telefónica, 315-316
como recursos estratégicos, 346-351
mantenimiento de relaciones por medio de, 363, 364
de contacto con el cliente, 316
de cuidado infantil, 192, 193
de esquí, 251-252, 271, 272, 285
Cercos
tarifarios, 140-141, 144, 217
físicos, 141, 217
no físicos, 141, 217

Cero deserciones, 359
Certificación ISO (Organización Internacional de Normalización) 9000, 442-444
Ciberespacio, sistema de entrega de servicios en el, 107-110
Ciclo(s)
de fracaso, 316, 317-319
de la demanda, 266
de mediocridad, 317, 319-320
del éxito, 320-321, 322
estacionales, demanda y, 266
vital del producto, 361
Círculo de la lealtad, 365-366
Cirugía cosmética, 83, 209, 210
Cliente(s)
agresivo, 252-253
al tener una experiencia en un restaurante, 234-241
ambiente de servicio y, 291-295, 304, 306, 307
aumento de la productividad y, 435-438
como coproductores, 245-250
como empleados de medio tiempo, 19, 249-250
de hierro, 369, 300 el 30
de oro, 369, 370
de platino, 369, 370
de plomo, 369, 370
desafíos del marketing de servicios y, 16-22
difícil(es), 250-257, 296, 314, 405
ladrón, 251
moroso, 255, 257
que viola las reglas, 251-252
vándalo, 255
vengador de la familia, 255
dirigirse a los, 367, 368
evaluación de las ofertas de servicio y, 162
experiencia de los, 352-355
importación de, 114-115, 207-210
libreto para, 234
necesidades cambiantes y comportamiento de, 11-12
participación
en la producción, 161-162
niveles de, 245-246
resistencia al cambio, 439
tecnologías de autoservicio (TAS) y, 246-249
Clima organizacional, 468
Cobertura
editorial, 174
y profundidad de la experiencia, 353
Color, 299-300
Comercialización conjunta, 195
Comercio
electrónico, 108-109
internacional, barreras de los servicios en, 115-117
Comodidad, 184
Compensación, recuperación del servicio y, 399-400
Componentización, 245
Comportamiento
de enojo, 252-254, 353
del cliente, 32-65
activación de una necesidad, 40-42
afectación por diferencias entre servicios, 33-38

condiciones del ambiente y, 295-299
disfuncional, 20, 250-257
etapa del encuentro de servicio en el consumo del servicio, 38, 40, 49-58, 164
etapa posterior al encuentro del servicio en el consumo del servicio, 38, 40, 58-60, 164
etapa previa a la compra en el consumo del servicio, 39-40, 164
expectativas del, 46-49
incertidumbre sobre los resultados, 43-46
oportunistas, 405-406
disfuncional del cliente, 20, 250-257

Compras
de misterio, 408, 409
en línea, 110, 169

Comunicación(es), 154-183
aspectos éticos en las, 174
boletines electrónicos, 172-174
cambios en las, 11
cobertura editorial, 174
de boca en boca, 172, 485, 486, 488, 489
desafíos y oportunidades, 156-163
diseño corporativo, papel del, 175-176
establecimiento de objetivos, 163-164
estrategia integrada, 179-180
fuentes que originan las, 165-167
internas, 164, 336-338
interpersonales, 165, 168
marketing
directo, 170
por Internet, 176-179
masiva, 187
mezcla de marketing, 164-175
papel en el marketing, 155-156
personales, 165
promoción de ventas, 170-172
relaciones públicas (RP), 171
Vea también Publicidad

Conceptos
de servicio, 27, 68-97
ampliación del producto básico, 69-70
diagramas de flujo, 73-76
exportación, 114, 115
flor del servicio, 77-86, 99
nuevos servicios, 89-95
planeación y creación de marca, 86-88
rediseño del concepto de servicio, 70-72
secuencia de entrega al paso del tiempo, 72-73
de comunicaciones de marketing integradas (CMI), 180

Condiciones del ambiente, efecto de, 295-300, 304-306

Conjunto evocado, 42

Conflicto
reducción del conflicto interfuncional, 451-452
fuentes de, 314

Conocimientos sobre el producto o servicio, 326, 327

Consejo personal, 82

Consulta, 77, 81-82, 85

Consumidores. *Vea* Clientes de servicio (casos), 492-494

Consumo de servicio. *Vea también* Capacidad; Demanda
etapa del encuentro de servicio de, 38, 40, 49-58, 164
posterior al encuentro de, 38, 40, 58-60, 164
previa a la compra de, 39-40, 164

Conteos
de peatones, 101
de tráfico, 101

Contratación, 323-326

Contribución, 128, 129

Control
de la duración, 211-218
vs participación, 329

Copia de posicionamiento, 192-195

Correos electrónicos, 172, 173

Costos
basados en la actividad (ABC), 128
de búsqueda, 135
de compra y encuentros de servicio, 135
del cambio, 380-381
después del consumo (costos posteriores), 135
fijos, 128, 129, 133
físicos, 134-136
no monetarios, 133, 134-136
psicológicos, 134-136
semivariabes, 128, 129
sensoriales, 134-136
variables, 128, 129, 133

Cultura organizacional, 326, 335-338, 466-467, 484

Cuotas de acceso, 147

Cupones, 149

Curva de la demanda, 270

D

Declaración de posición, 197

Deleite del cliente, 59

Demanda
administración de la, 162-163, 268-273, 436
capacidad y, 262-264
construcción de, 126, 127
equilibrio con la capacidad productiva, 260-287
exceso, 261-262
fijación de precios y, 269, 270-271
filas de espera y, 273-281
fluctuaciones en la, 260, 261-262
patrones y determinantes de la, 266-268
persecución de, 264
sistema de reservaciones para, 281-284

Desarrollo de nuevos servicios
bienes físicos como fuente de ideas, 91-93
en la industria de las aerolíneas, 342-345
éxito en, 93-94
investigación para el diseño de, 93
jerarquía de, 89-90
procesos de reingeniería de servicios, 90-91

Descuentos, 127, 132, 144, 162

Deserción, 365, 366, 379-380
del cliente, 359
estrategias para disminuir la, 379-381
falla del servicio y, 395
zona de, 371

Despertar visual, 203

Diagrama
de espina de pescado, 430, 443
de flujo, 73-76, 233, 443

Diagramas (planos)
de la experiencia en un restaurante, 234-241
de servicio. *Vea* Desarrollo de diagramas
desarrollo de, 233-234
establecimiento de estándares de servicio, 241
libreto para empleados y clientes, 234
para el diseño de un ambiente de servicios, 307
pruebas de fallas, 241-242
puntos fallidos, identificación de, 234, 240, 431-432

Dilema de los dos jefes, 314

Dirigirse a los clientes, 366-368

Discriminación de precios, 134

Discusiones en grupos de enfoque, 408, 410

Disminución del tiempo de rotación, 216

Distribución. *Vea* Sistema de entrega del servicio
del espacio y funcionalidad, 300-301

E

Educación, 24-25. *Vea también* Comunicaciones
del cliente. *Vea* Comunicaciones

Efecto de halo, 204

Eficacia, 434

Eficiencia, 434

Elasticidad de precios, 139-140

Elementos de productos, 23, 68
definición, 69
desarrollo de nuevos, 89-95
planeación y creación de marca, 86-89

Embraguez, 252

Empleados
ambiente de servicio y, 294, 302-203
ampliación de límites, 313-314
capacitación, 20, 21, 326-328
centros de atención telefónica, 315-316
ciclo
de fracaso, 316, 317-319
del éxito, 320-321, 322
ciclos de fracaso, mediocridad y éxito, y 316-321
contratación, 323-326
control *vs* participación, 329
creación de libretto para, 234
cultura organizacional y, 335-338
de servicio, 310-341. *Vea también* Administración de recursos humanos (ARH)
en servicios de bajo contacto, 312-313
empowerment de, 328-330, 399
fuentes de conflicto y, 314
importancia de, 311-313
mano de obra emocional y, 314-315
motivación de, 332-334
niveles de participación, 329-330
panorama general de, 310

Empleo, 9-10

Empowerment 328-330, 399

Empresa(s)
tradicional y en Internet, 90
de contabilidad, 193-194, 233-234

Encuestas
anuales, 407-408
de mercado total, 407, 408
transaccionales, 408

Enfoque, 185-187
de servicio, 186
en el mercado, 186

Entrada(s), 20-21
a los mercados internacionales, 114-115

Entrega. *Vea* Sistema de entrega del servicio

Entrevistas, contratación, 326

Equipo(s)
de salvación, 380
e instalaciones físicas, capacidad productiva y, 262

Espera virtual, 278-279

Esquemas de incentivo de referencia, 172

Establecimiento de dirección, 457

Estados de cuenta bancarios, 81

Estándares, 36, 241

Estandarización, 442-444

Estirar, 459-461

Estrategia(s)
de diseño corporativo, 175-176
de *House of brands*, 87
de inercia, 226, 227
de marketing de relación, 168, 363-365
de microsegmentación, 187, 188

de paridad, 226
de persecución de la demanda, 264
de posicionamiento, 66, 78, 184-206
análisis interno, de mercado y de la competencia, 196-199
atributos y niveles de servicio, 188-191
cambio de, 204
de texto publicitario vs posicionamiento de producto, 192-195
en diversos servicios, 198
en general, 184
enfoque para obtener una ventaja competitiva, 185-187
evolutiva, 199
Giordano (caso), 511-519
mapas de, 199-203
para distinción de marca, 191-196
segmentación de mercado para, 187-188
de retraso, 226, 227
positiva, 226
transnacionales, 117-119

Etapa
de consumo del servicio posterior al encuentro, 38, 40, 58-60, 164
previa a la compra, 39-40, 164
del encuentro de servicio en el consumo del servicio, 38, 40, 49-58, 164

Evaluación de servicios, 42
Evolución vs cambio, 462-464
Examen dental, 55, 56, 234, 297
Excedente del consumidor, 131
Excepciones de servicio, 77, 84-85

Exceso
de capacidad, 261-262
de demanda, 261-262

Exhibiciones comerciales, 168
Éxito, ciclo del, 320-321, 322

Expectativas
del cliente, 46-48, 235, 421, 424-425
confirmación/ratificación de las camas 58-59
descripción, 46-49

Extensiones de líneas
de procesos, 90
de productos, 90

F

Fábrica de servicios, 35, 51-52, 85, 101
Facturación, 77, 80-81, 85
Fichas, 149
Fijación de precios
administración del ingreso, 136-142
aspectos éticos y, 142-146
basada
en el costo, 125, 128-130
en el valor, 125, 131-133
en la competencia, 125, 130
en las relaciones, 132
en los beneficios, 131
la actividad, 128
la competencia, 125, 130
los costos, 125, 128-130
base específica para, 146-147
complejidad de, 142-144
de tarifa fija, 132
del servicio de telefonía celular, 142, 143, 151, 371
demanda y, 269, 270-271
descuentos, 127, 132, 144, 148, 162
diferencial, 216-218
dinámica, 133, 134
efectiva, 125-127
impulsada por los beneficios, 131
mapas de posicionamiento de hoteles y, 199-203
marketing defensivo y, 226-228
mezcla correcta de precios, 217

modelo del trípode, 127-128, 146
objetivos, 126-127
personalizada, 134
puesta en práctica, 146-151
servicio de telefonía celular, 142, 143, 151
terminología, 124
variable, 211-212

Filas de espera
designadas, 276, 277
paralelas, 275-276, 277

Flujo
de negociación, 99, 108
de producto, 99
de promoción, 99, 108
de transacciones, 108

Fracaso, ciclo de, 316, 317-319
Franquicias, 111-112
Fraude de clientes, 405-406

G

Ganancias por alquiler, 102
Garantías
de servicio
Accellion (caso), 590-591
diseño de, 403-404
ejemplos de, 403
idoneidad de, 405
poder de, 400-403
tipos de, 404

Gastos económicos incrementales, 133-134

GATT (Tratado General sobre Aranceles y Comercio), 116

Generalidad, 157
Globalización, 114-122

Grabación de video digital (GVD), 166

Gráficas
de control, 429
de frecuencia, 443

H

Habilidades interpersonales, 326
Historia de crédito, 477
Hong-Kong, 120
Horario de operación, extendido, 106-107

Hospitales
óxido institucional en, 242-243
salas de emergencias, 481
Shouldice Hospital (caso), 592-601
sistema de entrega de servicios y, 105, 114-115
TLContact (caso), 616-625

Hospitalidad, 77, 82-83, 85

I

Imágenes, publicidad y, 192, 194, 195
Impalpabilidad mental, 158
Imposibilidad de búsqueda de información, 157

Impulsores
de costos, 117, 119, 121
de la competencia, 117, 118, 121
de mercado, 117-118, 121
de tecnología, 117, 118-119, 121
del éxito de innovaciones de servicio que crean mercados, 482-484
gubernamentales, 117, 119, 121

Incertidumbre
de la llegada, 215
reducción de, 131-132

Indicios de la experiencia, 482

Industria
automotriz, 16
satisfacción del cliente y, 486-487
Sullivan Ford (caso), 545-549

bancaria
Banco Azteca, 189
cajeros automáticos, 21, 57, 84, 105
centros de atención telefónica, 347
electrónica, 108, 109, 176
global, 115
ING Direct, 371
jerarquización en, 471, 473, 475, 476
Long Island Trust, 204
Menton Bank, 569-576
personal de mostrador, 167
protección contra sobregiros, 144
Royal Bank of Canada, 188
sistema de prestación de servicio y, 108, 109, 112
tarifas y penalizaciones, 143-144, 220-224
tiempo de espera y, 275, 276

de las aerolíneas
administración del ingreso en, 137, 138, 212-213
atributos determinantes, 189-190
biometrics y, 440-441
capacidad flexible y, 265
comportamiento de los pasajeros y, 251, 253, 254, 353
concepto de equipo en, 331
cultura organizacional y, 337-338
empleados de servicios y, 315
fijación de precios en, 133, 217, 270-271, 483-484
hospitalidad y, 83
información de Internet y, 21
jerarquización en, 190-191, 471, 473, 475-476
lealtad del cliente y, 485-491
marcas de 88
modelo molecular de, 69-70
nuevo departamento de servicios en, 342-345
obstáculos internacionales de comercio y, 116-117
participación de los empleados en, 330
programa de recompensas en, 377, 378
publicidad y, 162
retrasos en la salida de los vuelos y, 430-431
servicio de registro, 263, 265, 279, 375
solicitantes de empleo, 324
Southwest Airlines, 325
tarifas, 220, 223
terminales, 105-106
ubicación de aeropuertos, 104-105

de renta de automóviles
innovación de servicios en, 375-376, 478, 482
jerarquización en, 190-191
lealtad de los clientes y, 485, 488-491
personal de contacto, 167
rediseño y, 243
tarifas, 142, 223

de los seguros de salud, proceso de entrega de, 74, 76
de mensajería, 89, 103, 118, 127, 160, 162, 175, 223, 478, 480, 483

de seguros, publicidad y, 162
de telecomunicaciones, 118, 119
capacitación del cliente, 167-168
caso de marketing defensivo, 225 y en 229
jerarquización en, 471, 473

de viajes, 10, 110
del cuidado de la salud, experiencia del cliente y, 354-355

del entretenimiento, barreras de comercio internacionales e, 117

hotelera
Accra Beach Hotel (caso), 540-544
administración del ingreso y, 138

administración del rendimiento en, 213-216
 ambiente de servicio y, 289-291, 304
 asignación de capacidad en, 283, 284
 capacidad flexible y, 265
 creación de marca y, 87
 cultura organizacional y, 337, 338
 desarrollo de nuevos servicios en, 93, 94
 estrategias de administración de la demanda, 163
 garantías de servicio y, 401-403, 406
 Groupe Accor, 115, 116
 jerarquización en, 190-191, 471-474
 mapas de posicionamiento para, 199-203
 método del rendimiento de la calidad (RC) y, 433
 necesidades del cliente y, 12
 participación del cliente en, 436-437
 presencia global de, 115, 116
 procedimientos de recuperación del servicio, 146
 programa Hilton HHonors (caso), 579-589
 promoción de ventas y, 171
 recuperación del servicio en, 398
 sistema de entrega de servicios en, 71-76, 99-100, 107
 solicitantes de empleo, 324
 Starwood Hotels & Resorts, 472, 476

Información
 distribución de, 99, 108, 480
 impacto de los impulsores de la globalización en, 121
 ingreso en el mercado internacional y, 115
 oportunidades de internacionalización de, 120-123
 servicio al cliente y, 77, 78, 85

Infraestructura, capacidad productiva y, 263

Innovaciones de servicio, creadoras de mercado, 478-484

Instalaciones multipropósito, 105-106

Intangibilidad, superación de los problemas de, 157-159

Intercambio
 de servicios, 265
 de valor, 27, 66-67

Intermediarios, papel de, 110-112

Internet
 aumento de la productividad e, 436
 comunicaciones de marketing e, 172-179
 desarrollo de nuevos servicios e, 89-90
 innovación de servicios e, 10
 marketing viral, 172, 173
 sistema de entrega del servicio e, 21, 107-110
 ventas electrónicas al menudeo, 134, 169

Investigación
 de mercados, 95, 491
 en el desarrollo de nuevos servicios, 93

J

Jerarquías de clientes, 369-371

Jerarquización, 190-191, 369-371, 471-477

Justicia
 de resultados, 394
 interactiva, 394
 procesal, 394
 percepción de, 144-146, 277

L

La flor del servicio, 77-86, 99, 110

Lealtad del cliente, 60, 145 y en 146, 241, 358-381, 485-491

círculo de la, 365-366
 creación
 de la base para la, 366-372
 de vínculos de lealtad, 373-379
 estrategias para disminuir la deserción de clientes, 379-381
 los empleados de servicio como fuente de, 311-312
 recuperación eficaz del servicio y, 395
 relación
 cliente-empresa, 363-365
 satisfacción-lealtad, 371-373
 rentabilidad y, 359-361
 valor de, 361-362

Legislación de libre comercio, 115

Liderazgo
 carismático, 335, 461-462
 de costo, 132-133
 de precios, 130
 de servicio, 335-338, 446-470
 administración del cambio, 462-465
 American Express, 463
 cualidades y, 449-450, 461-462
 cultura y clima organizacionales, 466-468
 estilo, 468
 evaluación del potencial, 465
 evolución vs cambio total, 462-464
 humano, 447, 456-463
 de transformación, 335
 integración de marketing, operaciones y recursos humanos, 450-452
 modelamiento del comportamiento deseado, 464-465
 niveles de, 452-456
 organizaciones de servicio líderes, 457
 reducción del conflicto interfuncional, 451-452

Líderes
 con pérdidas, 129
 de servicio, 455-456
 de visibilidad, 233, 235

Logro de las metas, 333-334

Lugar, 23-24. *Vea también* Sistema de entrega del servicio

M

Mano de obra
 emocional, 314-315
 capacidad productiva y, 262

Mapa perceptual, 199-203

Mapas de posicionamiento, 199-203

Marcas
 diferenciación, 483
 industria hotelera, 87
 modelamiento de la experiencia del cliente, 88-89
 posicionamiento, 192-195

Marketing
 comunicaciones (*vea* Comunicaciones) de bases de datos, 363
 de interacción, 363
 de permiso, 170
 de redes, 363, 364
 de relación total, 364
 de servicios, desafíos de, 16-22
 defensivo, 225-229
 directo, 170
 en Stena Line, 456, 458
 estrategias de marketing de relación, 168, 363-365
 integración con otras funciones, 25-26, 450-452
 interno, 95, 336-337
 nuevas perspectivas de, 4-29
 papel del posicionamiento en, 195-196
 transaccional, 363
 viral, 172, 173
 "Master franchising", 11

Medidas
 duras de la calidad del servicio, 426-429
 suaves de la calidad del servicio, 426-428

Mediocridad, ciclo de, 317, 319-320

Mejora(s)
 de los servicios complementarios, 77, 81-85
 de servicio, 90

Mercados
 competitivos, 10-11
 domésticos, sistema de prestación de servicios en grandes, 112-114
 internacionales, sistema de entrega de servicio en, 114-122
 meta, precios comunicados a, 150-151

Mercosur, 116

Merma, 251

Metáforas, publicidad y, 159-161

Método(s)
 de la línea de producción, 329
 de rendimiento de calidad (RC), 432-433
 alternativos de entrega, 91

Mezcla
 de comunicaciones de marketing, 164-175
 de marketing, 22
 4 Ps de, 22
 8 Ps del, de servicios, 22-25
 de precios adecuada, 217

Minutiendas, 105

Modelamiento del papel, 464-465

Modelo(s)
 de estímulo y respuesta de Mehrabian-Russell, 292
 de las brechas, 424-427
 de Malcolm-Baldrige, 442-444
 de negocios, 27, 66-67
 definición, 125
 del afecto de Russell, 292-293
 Seis Sigma, 442-444
 de simulación, 198
 gravitacionales al detalle, 101

Momento de la verdad, 50, 312, 313, 390

Mostrador, 233, 235, 240, 241, 438

Motivación, 332-334

Motivo de la experiencia, 354

Multiculturalismo, 112, 114

Música, 296-298, 305

N

NAICS (North American Industry Classification System), 8, 9, 15

NAPCS (North American Product Classification System), 9

Necesidades, 11-12, 40-42

Nichos de mercado, 114

Nivel(es)
 adecuado de servicio, 47, 48
 de servicios, 47-48, 190-191
 deseado, 47, 48
 pronosticados de servicio, 47-48

No propiedad, diferencia entre propiedad y, 12-14

Normas de comportamiento, 251-252

Números de emergencia, 267, 268

O

Objetivos de ganancias, 126

ODE (oportunidad de error), 240

Operaciones, 52
 conflicto interfuncional, 451-452
 de quasi-manufactura, 86
 en Stena Line, 456, 458
 integración con marketing y recursos humanos, 25-26, 450-452

Organización(es)
ambientales, 601-615
Mundial de Comercio (OMC), 116
no gubernamentales (ONGs), 6
sin fines de lucro
 empresa de ingreso devengado
 (caso), 550-566
 Massachusetts Audubon Society
 (caso), 602-615
Óxido institucional, 242-243

P

Pacto andino, 116
Pago, 77, 81, 85
 cobro, 148
 formas de, 149-150
 prepagos, 149
Panorama de servicio, 168, 235. *Vea también* Ambiente de servicio modelo, 294 habían 295
Paquete de compensación, 323
Parques temáticos, 278, 281, 285, 288, 291, 306, 326, 336
Participación
 con sugerencias, 329
 en el mercado del talento, 323
Patrocinio corporativo, 171
PDAs (asistentes personales digitales), 108
Penalizaciones, 143-145
Personal, 25, 310. *Vea también* Empleados de servicio de contacto, 163, 164, 167. *Vea también* Empleados de servicio
Personalización, 187
 de precios, 140-141
Perspectiva del teatro, prestación de servicios y, 52, 55-57
Pirámide de clientes, 369
Placer, 292-294
Planeación, 86-89, 457
"Podcasting", 166, 170
Posicionamiento
 competitivo. *Vea* Estrategia de posicionamiento del producto, 192-195 evolutivo, 199
Práctica dental (caso), 495-497
Preferencias de canal, sistema de prestación de servicios, 103
Prepagos, 149
 "Price bucket", 137, 141
Privacidad, 471, 475, 477
Privilegio, cultura del, 475
Problemas éticos, 142-146, 174-175
Proceso
 de la información, 34, 36-37, 71, 76
 del estímulo mental, 34, 36, 37, 71, 75-76
Procesos de servicio, 25, 232-257
 categorías de, 33-38
 cliente como coproductor, 245-250
 comportamiento disfuncional del cliente y, 250-257
 diagramas, 233-242
 diseño de, 232
 nuevos servicios, 89-90
 protección contra el fracaso, 241-242
 rediseño, 242-245
 reingeniería, 90-91
Productividad, 25, 416
 definición y medición, 433-435
 integración con estrategias de calidad, 417-418
 mejora de la, 435-441
 métodos sistemáticos para mejora de la, 442-444
Producto(s)
 aumentado, 69-70
 de servicio. *Vea* Elementos de productos

definición, 86
elementos cambiantes de, 269, 271
fundamentales, 15, 21. *Vea también* Servicios complementarios
 ampliación, 69-70
 definición, 70
 sistema de entrega y. *Vea también* Sistema de entrega del servicio
 inmateriales, 12
 interno bruto (PIB), 6-9
 vs servicios, 86
Programación
 dinámica, 216
 lineal, 216
Programas
 de administración de cuentas, 168
 de recompensa de la lealtad, 374-378
 de títulos universitarios, 86-87, 89, 121
 educativos, en línea, 21
Promoción, 24-25. *Vea también* Comunicaciones de ventas, 170-172
Pronóstico del clima, proceso de entrega de, 74, 75-76
Propiedad, beneficios sin, 12-14
Proposición de valor, 27, 66-68, 157, 184. *Vea también* Comunicaciones metáforas que comunican, 159-161 panorama de servicio como parte de, 291
Protección
 contra el fracaso, 241-242
 el sobregiro (s), 143, 144
Proveedores de servicios de Internet (PSI), 218
 lealtad del cliente y, 489-490
Prueba(s)
 de personalidad, 324-325
 del trabajo, 326
 gratuitas, 45
Publicidad. *Vea también* Comunicaciones beneficios del servicio, 45-46 contribución del personal de servicios, 163 de banner, 177-178 de buscador, 178-179 imágenes y, 192, 194, 195 industria de aerolíneas y, 162 intangibilidad y, 157-159 Internet, 176-179, 561 marketing defensivo y, 225, 227 metáforas, 159-161 reposicionamiento y, 204 resistencia de los consumidores a la, 169 tipos de, 169-170 ventanas emergentes, 166 visualización y, 159 Público meta, 163-164 Puntos fallidos, 234, 240, 431-432

Q

Quejas. *Vea también* Recuperación del servicio comportamiento de queja, 391-394 manejo, 84, 85, 380, 400, 401, 472, 494 proporción de, 392 razones de las, 392

R

Recompensas
 lealtad, 374-378
 motivación y, 333
Reconocimiento, 333
Recuperación del servicio, 146, 248-249
 definición, 395
 errores comunes, 396

paradoja, 395-396
principios de una recuperación eficaz, 397-400
 respuestas del cliente ante una recuperación eficaz, 394-397
Recursos humanos, integración con marketing y operaciones, 25-26, 450-452
Redes de valor, 245
Reducción del conflicto interfuncional, 451-452
Reenvío de correos electrónicos, 172, 173
Registros exprés, 80
Reingeniería, 90-91
Relación(es)
 de membresía, 364-365, 376-377
 precio-calidad, 47
 públicas (RP), 171
Rendimiento, estrategias de reservación y, 282-283
Rentabilidad, lealtad del cliente y, 359-361
Reposicionamiento, 204
Representantes de servicio al cliente (RSC), 168, 316
Respuesta competitiva, anticipación de, 197-199
Restaurantes
 condiciones ambientales y, 297, 303
 de comida rápida, 86
 franquicias y, 111
 Jollibee (caso), 532-539
 elaboración de diagramas para, 234-241
 fijación de precios en, 146-147
 proceso de entrega de, 73, 91, 105
 Red Lobster (caso), 577-578
 tiempo de espera en, 277-278
Restitución, 85
Retroalimentación, 333
 del cliente, 390-415
 aprendizaje a partir de, 406-412
 comportamiento de queja, 391-394
 disminución del comportamiento oportunista y de abuso, 405-406
 facilidad de, 397
 FedEx y, 411
 no solicitada, 409-410
 respuestas a una recuperación eficaz del servicio, 394-397
Revisiones del servicio, 408, 410, 428
Riesgo, 43-46
 percibido, 43-44
Robo en tiendas, 251

S

Sabotaje de servicio, 255, 317, 318
Salidas, 20-21
Salvaguardar, 77, 83-84, 86
Satisfacción
 del cliente
 confirmación/ratificación antes del consumo, 58-59
 definición, 58
 disminución de la, 471-472
 relación satisfacción-lealtad 371-373
 Starbucks (caso), 498-510
 vínculos entre el desempeño corporativo y la, 60
Segmentación
 de clientes, 227-228
 del mercado, 114, 187-188, 279
Segmento(s)
 de mercado
 definición, 187
 demanda y, 267-268
 meta, identificación y selección de, 187-188
Sensibilidad al precio, 129, 136
Señales, 301-302
Servicio(s)
 8 Ps del marketing, 22-25

- basados en información, 37, 115, 118-119
 tecnologías de autoservicio (TA) y, 246
 como sustitutos de bienes de posesión, 91-93
 complementarios, 15-16, 21, 70-72
 de facilitación, 77-81
 flor del servicio, 77-86, 99
 innovaciones, 90
 mejora, 77, 81-85
 sistema de entrega y. *Vea* Sistema de entrega de servicios
 de alto y bajo contacto, 39, 40, 50-54
 de administración de la relación con el cliente (CRM), 109, 170, 358
 implementación de, 383-386
 objetivos de, 381
 procesos involucrados en, 381-383
 de aseo para perros (caso), 520-531
 de entrega del servicio, 71-72, 98-123
 aspectos del, 52-53
 decisiones de lugar y momento, 103-107
 diagramas de flujo, 73-76
 distribución en el contexto de servicios, 99-100
 elección de canales, 21-22
 en el ciberespacio, 107-110
 en grandes mercados nacionales, 112-114
 en mercados internacionales, 114-122
 franquicias, 111-112
 intermediarios, papel de, 110-112
 métodos alternativos, 91
 modificación del lugar y el momento, 271-272
 opciones de contacto, 100-103
 participación de los clientes en el, 57-58
 retroalimentación durante, 60
 teatro como metáfora del, 52, 55-57
 trabajo de equipo, 330-332
 de proceso
 hacia las personas, 34, 35, 71, 74-75, 85
 hacia las posesiones, 34, 35-36, 71, 75, 85-86
 mental, 115
 de registro, en aeropuertos, 263, 265, 279, 375
 de subasta en línea, 89, 480, 482
 definición, 14-15, 86
 desafíos para el marketing, 16-22
 dificultad para visualizar y entender, 18-19
 dominan la economía moderna, 6-9
 elementos intangibles de, 16-18
 empleo generado por, 9-10
 evaluación de, 42-43
 factor de tiempo y, 21
 factores de transformación, 10-12
 gubernamentales regulatorios, 125
 insignificantes, 452-453
 intercambio, 265
 manufactura y, 15-16
 perdedores, 452
 perspectiva histórica de, 12
 profesionales, 453
 razones para estudiar los, 6-12
 segmentación de, 471-477
 teorías del papel y del libreto y, 54-56
 SERVQUAL, 421-422, 425
Shoppots (robots de compras), 134
 Silos funcionales, 450
 Símbolos, 301-302
 Sindicatos, papel de, 335
 Sinergia, 95
 de mercado, 95
- Sistema
 ARC (sistemas de administración de la relación con el cliente), 381-386
 de eje y radios, 212-213
 de marketing de servicios, definición, 53
 de reservaciones, 277-278, 281-284
 de retroalimentación del cliente (SRC), 406-412
 de servucción, 51-52, 54
 Munsell, 299
- Sitios web
 adhesividad de, 177
 boletines electrónicos, 172-174
 consideraciones de diseño, 176-177
 marketing de permiso y, 170
 proceso de entrega en, 73
 servicio al cliente y, 78, 86
- Sobrepuestos, 48, 144
 Sobreventa, 146, 215
 Solicitudes especiales, 84, 85
 Solución de problemas, 84, 85
 Subastas, 133, 134
 invertidas, 134
 Subcontratación, 5, 10, 118, 129, 198, 199, 348
 Submarcas, 87
- T**
- Tamaño del mercado, 129
 Tarifas, 142-144, 147, 220-224
 de reabastecimiento, 223
 de suscripción, 147
 de telecomunicaciones, 220-223
 gubernamentales estatales y locales, 220, 221
- Tarjetas
 de crédito, 149, 477
 salvaguardas, 79
 tarifas, 220-224
 de débito, 149
 de retroalimentación del servicio, 408, 409
- Tasas de retención de clientes, 486
 Técnica poka-yoke, 241-242, 432
- Tecnología
 avances en, 10
 comunicaciones y, 165, 166
 de autoservicio (TAS), 19, 53, 246-249, 264
 de reconocimiento de voz, 108, 165, 440
 exclusiva, 334
 sistema de entrega de servicios y, 107-110
Vea también Internet
- Telefonía móvil, 108, 109
- Teléfonos
 agresión, 253
 fijación de precios de servicios de telefonía celular, 142, 143, 151, 371
 servicios automatizados, 108
 telefonía móvil y, 108, 109
- Telemarketing, 168, 170, 174-175
- Teoría
 del libreto, 54-56
 del papel, 54, 55
- Testimoniales, 172
- Tiempo, 21, 23-24, 288
 costos de servicio, 134, 135
 de espera, 125, 273-281
 como fenómeno universal, 273-275
 configuraciones de filas, 275-278
 disminución de la percepción del, 279-281
 en la banca al detalle, 275, 276
 en restaurantes, 277-278
 virtual, 278-279
- documentación de la secuencia de entrega, 72-73
 fijación de precios basada en la competencia y, 125, 130
 rapidez de los servicios, 21, 80
 sistema de entrega de servicios y, 103-107
- Tiendas virtuales, 108
- TiVo, 166, 170
- TLCN (Tratado de Libre Comercio Norteamericano), 115
- Toma de pedido, 77, 78-80
- Trabajo en equipo, en el sistema de entrega de servicios, 330-332
- Transacciones
 de buzón de voz, 108
 discretas, 376
- Transmisión del poder. *Vea* Empowerment
- Tras bambalinas, 133, 233, 240, 241, 438
- Turismo del cuidado de la salud, 207-210
- U**
- Ubicación, sistema de entrega del servicio y, 104-105
- Una sola fila para varios servidores, 276, 277
- Uniformes, 57
- Unión europea (UE), 116, 117
- V**
- Valor
 agregado
 a través del contenido de comunicación, 155-156
 por elementos tangibles e intangibles, 16-18
 de los clientes, 367-368
 definiciones del cliente de, 131
 lealtad del cliente y, 361-362
 manejo de la percepción del, 133
 marketing efectivo como base de la creación de, 447-450
 neto, 131, 136
 vitalicio del cliente (VVC), 361, 362
- Variabilidad, 434
- Venta(s)
 de soluciones, 82
 electrónicas al detalle, 134, 169
 personales, 168
- Ventaja competitiva, 12
 empleados de servicio como fuentes de, 311-312
- Veterinarios, 101
- Viajeros de la salud, 207-210
- Vínculos
 de lealtad, 373-379
 estructurales, 375-376
 personalizados, 375
 sociales, 375
- Violencia aérea, 253, 254, 353
- Visualización, 159
- W**
- “Webvertising”, 176-179
- Z**
- Zona
 de afecto, 371
 de deserción, 371
 de indiferencia, 371
 de tolerancia, 49, 241, 242

