



**UNIVERSIDAD MICHOCANA DE
SAN NICOLÁS DE HIDALGO.
FACULTAD DE CONTADURÍA Y
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**“UN ENFOQUE DE INTEGRACIÓN DEL CLIENTE A
LA EMPRESA”.**

TESIS

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.**

**PRESENTA:
EZDEYNA YAZMÍN PEÑA MARTÍNEZ.**

**ASESOR:
M.A. NINA ELSA GARCIA ARTEAGA.**

MORELIA, MICH., OCTUBRE 2005.

INDICE

INTRODUCCIÓN.....3 - 4

CAPITULO I. “COMPRENCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA MERCADOTECNIA”-----5 - 23

- 1.1 COMO COMPRENDER EL PAPEL CRITICO QUE JUEGA LA MERCADOTECNIA EN LAS ORGANIZACINES Y LA SOCIEDAD.
- 1.2 COMO INSTITUIR LA SATISFACCIÓN DEL CONSUMIDOR MEDIANTE LA CALIDA, EL SERVICIO Y EL VALOR.
- 1.3 COMO ESTABLECER BASES MEDIANTE LA PLANEACIÓN ESTRATEGICA ORIENTADA HACIA EL MERCADO.
- 1.4 ADMINISTRACIÓN DEL PROCESO Y PLANEACIÓN DE LA MERCADOTECNIA.

CAPITULO II. “EL CLIENTE COMO ELEMENTO CENTRAL”-----24 - 37

- 2.1 EL CLIENTE Y SU COMPORTAMIENTO EN LOS SERVICIOS.
- 2.2 EL CLIENTE Y SUS EXPECTATIVAS EN EL SERVICIO.
- 2.3 EL CLIENTE Y SUS PERSEPCIONES DEL SERVICIO.

CAPITULO III. “ESCUCHAR LOS REQUERIMIENTOS DEL CLIENTE”---38 - 54

- 3.1 COMPRENDER EXPECTATIVAS Y LAS PERCEPCIONES DEL CLIENTE ATRAVEZ DE LA INVESTIGACIÓN DEL MERCADO.
- 3.2 CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES CON EL CLIENTE.
- 3.3 RECUPERACIÓN DEL SERVICIO.

CAPITULO IV. “PENSAR COMO EL CLIENTE”-----55 - 60

- 4.1 IMPULSO DEL MERCADO.
- 4.2 LA SELECCIÓN DE SUS CLIENTES.
- 4.3 TRES TIPOS DE CLIENTES.
- 4.4 CONCIENCIA DE QUIEN ES EL CLIENTE.

CAPITULO V. “ALINEANDO LA ESTRATEGIA, DISEÑO DEL SERVICIO Y ESTANDARES”-----61 - 76

- 5.1 DESARROLLO Y DISEÑO DEL SERVICIO.
- 5.2 ESTANDARES DE SERVICIOS DEFINIDOS POR EL CLIENTE.
- 5.3 EVIDENCIA FISICA Y AMBIENTE DEL SERVICIO.

CAPITULO VI. “PRESTACIÓN Y DESEMPEÑO DEL SERVICIO”-----77 - 93

- 6.1 PAPEL DE LOS EMPLEADOS EN LA ENTREGA DEL SERVICIO.
- 6.2 PAPEL DEL CLIENTE EN ESTRATEGIA DEL SERVICIO.
- 6.3 ENTREGA DEL SERVICIO ATRAVEZ DE INTERMEDIARIOS Y CANALES ELECTRONICOS
- 6.4 ADMINISTRACIÓN DE LA DEMANDA Y CONTROL DE LA CAPASIDAD.

CAPITULO VII. “ADMINISTRANDO LA PROMESAS DE SERVICIO”-----94 - 102

- 7.1 COMUNICACIÓN INTEGRAL EN EL MARKETING DEL SERVICIO.
- 7.2 FIJACIÓN DE PRECIOS EN LOS SERVICIOS.

CONCLUSIÓN Y SUGERENCIAS.-----103 - 106

BIBLIOGRAFIA.-----107

“UN ENFOQUE DE INTEGRACIÓN DEL CLIENTE A LA EMPRESA”.

INTRODUCCIÓN

El marketing es la función de negocios que identifica las necesidades y los deseos del cliente, determina a cuáles mercados meta puede servir mejor la organización y diseña productos, servicios y programas apropiados para atender aquéllos. Sin embargo, la mercadotecnia es mucho más que una simple función de negocios aislada, es una filosofía que guía a toda la organización. La meta de la mercadotecnia es crear la satisfacción del cliente en una forma lucrativa, desarrollando relaciones cargadas de valor con los clientes importantes.

El departamento de mercadotecnia o también conocido como de marketing no puede lograr esta meta solo. Debe formar un equipo con otros departamentos en la compañía y asociarse con otras organizaciones a todo lo largo de su sistema de entrega de valores, con el fin de dar un valor superior a los clientes. Por consiguiente la mercadotecnia requiere que todos en la organización “piensen en el cliente” y hagan todo lo posible para ayudar a crear y a proporcionar al comprador un valor y satisfacción superiores.

La mercadotecnia esta a nuestro alrededor y todos necesitamos saber algo acerca de ella, es una fusión no solo utilizada por las compañías de fabricación, los mayoristas y los detallistas, sino por toda la clase de individuos y de organizaciones. Los abogados los contadores y los médicos utilizan la mercadotecnia para administrar la demanda de sus servicios. También lo hacen los hospitales, los museos y los grupos artísticos. Ningún político puede obtener los votos necesarios sin el desarrollo y la puesta en práctica de planes mercadológicos.

Las personas en todas esas organizaciones necesitan saber como definir y segmentar un mercado y como posicionarse vigorosamente, desarrollando productos y servicios que satisfacen una necesidad para los segmentos metas que ha elegido. Deben saber como

determinar los precios de sus ofertas, con el fin de hacerlas atractivas y accesibles para todos y como poner sus productos a la disposición de los clientes. Necesitan saber como anunciar y promover productos de tal manera que los consumidores sepan lo que ellos desean. Es claro que los mercadólogos necesitan una extensa variedad de habilidades para sentir, servir y satisfacer las necesidades del consumidor.

Las nuevas generaciones también necesitan conocer la mercadotecnia en sus papeles de consumidores y ciudadanos. Siempre hay alguien que esta tratando de decirnos algo, de manera que necesitamos reconocer los métodos que emplea para hacerlo. Es importante que se vaya creando un enfoque ya que muchos estarán vinculados con el marketing ya sea en la fuerza de ventas, ventas al detalle, en la publicidad, en la investigación o en algunas de las múltiples áreas de este.

Esta tesis esta diseñada para facilitar la comprensión de los conceptos y de las prácticas básicas en el marketing de una forma amena y práctica. Todos estos factores contribuyen para el desarrollo de un enfoque de integración del cliente a la empresa, y ponerlo en práctica ya que proporciona una visión completa y sin embargo manejable, conceptual y sin embargo aplicada y administrativa a los aspectos básicos del marketing.

CAPITULO I
“COMPRENSIÓN DE LA
ADMINISTRACIÓN DE LA
MERCADOTECNIA”

1.1 COMO COMPRENDER EL PAPEL CRITICO QUE JUEGA LA MERCADOTECNIA EN LAS ORGANIZACIONES Y LA SOCIEDAD.

CONCEPTOS ESENCIALES DE LA MERCADOTECNIA.

Para comprender un poco mas este tema mencionaremos los conceptos esenciales de la mercadotecnia.

LA MERCADOTECNIA: Es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes.

NECESIDADES DESEOS Y DEMANDAS.

El punto de partida de la disciplina de la mercadotecnia radica en las necesidades y deseos humanos. La gente para sobrevivir, necesita alimento, aire, agua, vestido y albergue.

Es conveniente hacer una distinción entre, deseos y demandas. La necesidad humana es el estado en el que se siente la privación de algunos satisfactores básicos. La gente requiere alimento, vestido, abrigo, seguridad, sentido de pertenencia, estimación y algunas otras cosas.

Los deseos consisten en anhelar los satisfactores específicos para estas necesidades profundas.

Las demandas consisten en desear productos específicos que están respaldados por la capacidad y voluntad de adquiridos.

PRODUCTOS.

La gente satisface sus necesidades y deseos con productos y deseos. Utilizamos el término producto para abarcar ambos. Definiremos productos como todo aquello que puede ofrecerse para satisfacer una necesidad o deseo. La importancia de los productos físicos no consiste tanto en su posesión sino disfrutar de los servicios que ofrecen.

VALOR.

¿Cómo eligen los consumidores entre los productos que podrían satisfacer una necesidad? Ahora bien cada producto tiene diferente capacidad de satisfacer las necesidades cada persona debe decidir con que producto se siente mas satisfecho.

El concepto de valor para el consumidor es la estimación que hace el consumidor de la capacidad total del producto para satisfacer las necesidades.

INTERCAMBIO, TRANSACCIONES Y RELACIONES.

Intercambio es el acto de obtener de alguien un producto que desea ofreciendo algo a cambio. Para que el intercambio tenga lugar, deben reunirse cinco condiciones:

1. Que existan, al menos, dos partes.
2. Que cada parte posea algo que pueda tener valor para la otra parte.
3. Que cada parte sea capaz de comunicarse y hacer entrega.
4. Que cada parte tenga libertad para aceptar o rechazar la oferta.
5. Que cada parte considere que es apropiado o deseable negociar con la otra parte.

El intercambio debe considerarse como un proceso, más que como un acontecimiento. Si se llega de acuerdo se dice que tiene lugar una transacción.

La transacción compone la unidad básica del intercambio. Una transacción consiste en el comercio de valores entre dos partes.

Las relaciones de mercadotecnia. Los mercadólogos hábiles tratan de establecer relaciones a largo plazo, confiables y seguras con los clientes, distribuidores, comerciantes y proveedores.

MERCADOS.

Un mercado esta formado por todos los clientes potenciales que comparten una necesidad o deseo específico y que podrían estar dispuestos a participar en un intercambio que satisfaga esa necesidad o deseo.

Los hombres de negocios usan coloquialmente el término de mercado para designar a varios tipos de clientes. Hablan de los mercados de necesidad (como el mercado de los que buscan una dieta); los mercados de productos (como el mercado del calzado) y los

mercados geográficos (como el mercado francés). También amplían el concepto de manera que abarque grupos de no clientes, como mercados de votantes, mercado de trabajo y mercados de donantes.

El mercadólogo es aquel que busca un recurso de alguien más y está dispuesto a ofrecer algo de valor a cambio.

ADMINISTRACION DE LA MERCADOTECNIA.

La administración de la mercadotecnia es el proceso de planear y ejecutar la concepción, fijación de precios, promoción y distribución de ideas, mercancías y servicios para dar lugar a intercambios que satisfagan objetos individuales y organizacionales.

EL CONCEPTO DE VENTAS.

El concepto de ventas (o concepto venta) es otra forma común de acceso al mercado de muchas empresas.

El concepto de ventas afirma que si se les deja solos, los consumidores, por lo regular, no comprarán productos suficientes de la empresa. Por tanto esta debe emprender un esfuerzo agresivo de ventas y promoción.

La práctica más agresiva del concepto de ventas tiene que ver con las mercancías no buscadas, que son aquellas que por lo general los clientes no piensan en comprarlas. Estas empresas han perfeccionado varias técnicas de ventas para encontrar compradores potenciales a quienes convencer de los beneficios de sus productos.

Las ventas agresivas también tienen lugar con mercancías cuya demanda es considerable. Un ejemplo los automóviles.

El concepto de ventas también se practica en áreas no lucrativas: recaudadores de fondos, oficinas de admisión de universidades y partidos políticos.

La mercadotecnia se sustenta en cuatro pilares principales, que son:

Mercado meta, necesidades del consumidor, mercadotecnia coordinada y rentabilidad.

Examinaremos la forma que cada pilar del concepto de mercadotecnia, contribuye al logro de una mercadotecnia más efectiva.

MERCADO META.

Ninguna empresa puede operar en todos los mercados ni satisfacer todas las necesidades. Las empresas funcionan mejor cuando definen con cuidado sus mercados meta y realizan su mejor labor cuando preparan un programa de mercadotecnia a la medida de cada mercado meta.

NECESIDADES DEL CONSUMIDOR.

Una empresa puede definir su mercado meta, pero tal vez incurra en omisiones en cuanto a comprender por completo las necesidades del cliente.

MERCADOTECNIA COORDINADA.

Significa dos cosas, que varia de las funciones de mercadotecnia que deben coordinarse entre si. Y segundo, la mercadotecnia debe estar bien coordinada desde el punto de vista del cliente.

RENTABILIDAD. El propósito del concepto de mercadotecnia es ayudar a las organizaciones a alcanzar sus metas. Una empresa hace dinero satisfaciendo las necesidades de sus clientes mejor que la competencia.

MERCADOTECNIA SOCIAL.

Afirma que la labor de las organizaciones es determinar las necesidades deseos e intereses de los mercados metas y entregarles los satisfactores deseados, en forma mas eficaz y eficiente que la competencia, de tal manera que se proteja e incremente el bienestar del consumidor y de la sociedad.

1.2 COMO INSTITUIR LA SATISFACCION DEL CONSUMIDOR MEDIANTE LA CALIDAD EL SERVICIO Y EL VALOR.

DEFINICION DE VALOR Y SATISFACCION PARA EL CONSUMIDOR.

Valor para el consumidor. Nuestra premisa es que los clientes le comprarán a la empresa que, según su criterio, le retribuye un mayor valor al consumidor esperan obtener de un producto o valor en particular.

SATISFACCION DEL CONSUMIDOR.

Satisfacción es el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento o resultado, que se percibe de un producto con sus expectativas.

Así, el nivel de satisfacción es una función de diferencia entre rendimiento percibido y las expectativas. Un consumidor experimentará uno de los tres niveles amplios de satisfacción. Si el rendimiento no cumple con las expectativas, el cliente no estará satisfecho. Si el rendimiento concuerda con las expectativas, el consumidor está satisfecho. Si el rendimiento excede de las expectativas, el consumidor se sentirá satisfecho, complacido o emocionado.

METODOS PARA HACER UN SEGUIMIENTO Y CUANTIFICARLO DE LA SATISFACCION DE LOS CLIENTES.

SISTEMA DE QUEJAS Y SUGERENCIAS

Una organización que se centra en los clientes le facilitará a ellos el plantear sugerencias y expresar sus quejas. Estos flujos de información le proporcionan muchas buenas ideas a las empresas y les permiten actuar con más rapidez para resolver problemas.

ENCUESTAS DE SATISFACCION DE LOS CONSUMIDORES.

Las compañías que tienen capacidad de respuesta obtienen una idea más o menos precisa del nivel de satisfacción en sus clientes realizando encuesta con regularidad. Envían cuestionarios o hacen llamadas telefónicas a una muestra aleatoria de sus clientes más

recientes para saber cual es su opinión acerca de los diversos aspectos del desempeño de una empresa.

ANALISIS DE CLIENTES PERDIDOS

Las empresas deben comunicarse con los clientes que han dejado de comprar o que han cambiado de proveedor para enterarse de lo que ocurre.

No solo es importante realizar encuestas de salida sino también en dar seguimiento a la cantidad de clientes que se pierden.

ALGUNAS PRECAUSIONES AL CUANTIFICAR LA SATISFACCION DE LOS CLIENTES.

Uno de los peligros es que si los clientes se enteran de que la empresa hará todo lo posible por complacerlos, algunos estarán dispuestos a expresar que no están muy satisfechos, aunque si lo estén, para obtener mas concesiones.

COMO ENTREGAR VALOR Y SATISFACCION AL CONSUMIDOR.

Dada la importancia que tiene que ofrecer y proporcionar valor y satisfacción al cliente, ¿Qué se requiere para generarlos y proporcionarlos? Para responder a esta pregunta es necesario introducir los conceptos de cadena de valor y sistemas para entregar valor.

LA CADENA DEL VALOR.

La cadena del valor es una herramienta de la que dispone una empresa para identificar formas de generar más valor para el consumidor. La cadena de valor identifica nueve actividades relevantes en términos de estrategia que generan valor y costo en un negocio específico, estas comprenden cinco actividades primarias y cuatro actividades de apoyo.

Las actividades primarias representan la secuencia de llevar materiales a la empresa, operar con base a esos materiales, comercializándolos y darles servicios. Las actividades de apoyo tienen lugar al mismo tiempo que desarrollan estas actividades primarias.

SISTEMAS PARA ENTREGAR VALOR.

La compañía necesita también buscar ventajas competitivas mas allá de su propia cadena de valor: en las cadenas de valor de sus proveedores, distribuidores y, en ultima instancia, de los clientes. Hoy en día, muchas compañías recurren a asociarse con otros integrantes de la cadena de oferta para mejorar el desempeño del sistema de entrega de valor al cliente.

MERCADOTECNIA DE LA RELACION CON LOS CLIENTES

¿Qué tanto debe invertir una compañía en la mercadotecnia de las relaciones, dado el costo y el esfuerzo adicional que ello implica? Para responder a esto, es necesario distinguir cinco niveles distintos de relaciones con los clientes:

- **BASICO:** El agente de ventas vende el producto pero no establece contacto de nuevo con el consumidor. (Ejemplo: el vendedor de un automóvil se limita a venderlo)
- **REACTIVO:** El representante de ventas vende el producto y ánima al cliente a que llame si tiene alguna duda o queja.
- **SUSCEPTIBLE DE SER REGISTRADO:** El agente de ventas llama al consumidor poco tiempo después de ser efectuada la venta para verificar si el producto satisface sus expectativas.
- **PROACTIVO:** El representante de ventas de la compañía llama de vez en cuando al consumidor para hacerle saber sugerencias para que utilice mejor sus productos.
- **SOCIEDAD:** La compañía colabora continuamente con el consumidor para descubrir formas de efectuar ahorros en beneficio del cliente.

¿Qué herramientas específicas de la mercadotecnia puede utilizar una empresa cuando desea desarrollar fuertes vínculos con sus clientes y ofrecerles un alto nivel de satisfacción? Para hacer esto se han distinguido tres métodos de estructurar el valor para el consumidor. El primero ocurre, sobre todo, al agregar beneficios financieros a la relación del consumidor.

El segundo método consiste en agregar prestaciones de índole social, así como beneficios financieros.

El tercer método es agregar vínculos institucionales además de beneficio social.

RENTABILIDAD PARA EL CONSUMIDOR: LA PRUEBA MAXIMA.

En última estancia la mercadotecnia es el arte de atraer y conservar los clientes rentables. Aun así, las compañías suelen descubrir que entre el 20 y 40% de sus consumidores son poco rentables.

¿Qué convierte en rentable a un consumidor? Un cliente rentable se define en los términos siguientes:

*Un cliente rentable es una persona, un hogar o compañía que genera un flujo de ingresos a lo largo del tiempo, excediendo por una cantidad aceptable el flujo de costo en que incurre la empresa al atraer, servir y venderle a ese consumidor.

INSTRUMENTACION DE LA MERCADOTECNIA DE LA CALIDAD TOTAL.

La mercadotecnia de una compañía no será efectiva si solo se le encomienda al departamento especializado en la materia. Ni siquiera el departamento de mercadotecnia más grande del mundo será capaz de compensar los productos o servicios deficientes.

Existe una conexión íntima entre calidad de producto y de servicio, satisfacción del consumidor y rentabilidad de la compañía. Niveles de calidad dan por resultado niveles al consumidor de satisfacción.

*Calidad es la totalidad de características de un producto o servicio que influyen en su capacidad para satisfacer necesidades establecidas o implícitas.

Es evidente que esta es una definición de calidad centrada en el consumidor. Los consumidores tienen un conjunto de necesidades, requisitos y expectativas.

La administración de la mercadotecnia tiene dos responsabilidades en una compañía centrada en la calidad. En primer lugar, la administración de la mercadotecnia debe

participar en la formulación de estrategias y políticas diseñadas para ayudar a que la compañía logre alcanzar los niveles de excelencia respecto a los niveles de calidad total.

El segundo, la compañía debe ofrecer mercadotecnia de calidad, además de calidad en la fabricación.

En resumen hoy en día los consumidores enfrentan un rango cada vez más amplio de opciones en cuanto a los productos y servicios que pueden comprar. Hacen su elección con base en su percepción personal de la calidad, el servicio y el valor.

La satisfacción del consumidor es el resultado que perciben aquellos compradores que han experimentado un rendimiento o desempeño de la compañía.

1.3 COMO ESTABLECER BASES MEDIANTE LA PLANEACION ESTRATEGICA ORIENTADA HACIA EL MERCADO

LA PLANEACION ESTRATEGICA orientada hacia el mercado es el proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos y recursos de la organización, y las oportunidades cambiantes del mercado. El objetivo de la planeación estratégica es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa de manera que se combinen para producir un desarrollo y actividades satisfactorias.

El propósito de la planeacion estratégica es contribuir a que una compañía seleccione y organice sus negocios de manera que se mantenga sana a pesar de posibles sucesos inesperados, poco favorables, en cualesquiera de sus negocios específicos o líneas de productos.

LA NATURALEZA DE LAS EMPRESAS DE ALTO RENDIMIENTO

El mayor desafío que enfrentan las empresas hoy en día es como construir y mantener compañías viables ante un mercado y entorno que cambia en forma vertiginosa.

Hay cuatro factores que determinan una empresa de alto rendimiento:

GRUPO DE INTERES: El punto de partida para cualquier compañía es definir sus grupos de interés y necesidades por tradición. Casi todas las empresas fomentaban el surgimiento de sus grupos de interés. Sin embargo, en la actualidad las empresas aceptan cada vez mas que, a menos que fomente el surgimiento de otros grupos de interés como clientes, empleados etc. Es probable que jamás sean capaces de generar utilidades suficientes para los grupos de interés.

PROCESOS: La unida manera de que una compañía pueda cumplir con sus metas en cuanto a satisfacción es mediante procesos administrativos. Por lo regular, el trabajo de una compañía lo realiza en sus múltiples departamentos. Pero cada vez mas sus compañías centran su atención en las necesidades de administrar procesos mas que departamentos.

RECURSOS: Para llevar a cabo dichos procesos se requiere de recursos como fuerza de trabajo, materiales, maquinaria e información. Estos recursos pueden ser propios, arrendados o rentados.

ORGANIZACIÓN: El aspecto organizacional de una compañía consiste en su estructura, sus políticas y su cultura, todo lo cual tiende a convertirse en disfuncional en una economía que cambia con rapidez. En tanto la estructura y las políticas son susceptibles de cambio a pesar de las dificultades que ello representa, la cultura de la compañía es la más reacia al cambio, sin saber que esta es la clave del cambio.

PLANEACION ESTRATEGICA CORPORATIVA

A las oficinas centrales corporativas corresponde la responsabilidad de echar a andar proceso total de planeacion. Mediante la planeacion de estados generales de las metas, políticas, estrategias y objetivos las oficinas centrales el contexto dentro de la cual las divisiones y las unidades de negocios individuales elaboran sus proyectos a nivel empresarial.

Ahora analizaremos cuatro actividades de planeacion que deben emprender las oficinas centrales de cualquier empresa:

DEFINICION DE LA MISION CORPORATIVA.

Una organización comercial existe para lograr algo, por lo general su misión o propósito específico está claro en un principio. La razón de ser de una empresa está constituida por cinco elementos. El primero de ellos es su historia. La segunda consideración son las preferencias actuales de la administración y de sus propietarios. Tercero el entorno del mercado influye en la misión. Por último la organización debe fundamentar su propósito en sus competencias distintivas.

La misión de la empresa actúa como una mano invisible que guía a los empleados geográficamente dispersos a trabajar de manera independiente y a la vez colectiva, para alcanzar sus metas de la organización.

La misión de la empresa debe ser motivante, y esta alcanza su máxima expresión cuando es guiada por una visión y debe enfatizar las principales políticas a las que la empresa quiere honrar.

COMO ESTABLECER LA UNIDAD ESTRATEGICA DE NEGOCIOS.

Un negocio debe ser considerado como un proceso para satisfacer al cliente y no como un proceso de bienes. Los productos son transitorios, pero las necesidades básicas y los grupos de clientes perduran siempre.

Un negocio puede definirse de acuerdo con tres dimensiones:

- Los grupos de clientes a los que servirá.
- Las necesidades del cliente que se cubrirán
- La tecnología que satisfará esta necesidad.

COMO DESTINAR RECURSOS A CADA UNIDAD ESTRATEGICA DE NEGOCIOS. (UEN)

El propósito de identificar las unidades estratégicas de negocios de la compañía radica en asignarles objetivos de planeación estratégica y fondos apropiados. Estas unidades envían sus planes a las oficinas centrales de la corporación, los cuales los aprueban o los devuelven para su revisión. La empresa revisa sus planes con objeto de decidir cuáles de sus UEN deben estructurar, mantener, cosechar o finiquitar.

COMO PLANEAR NUEVOS NEGOCIOS CORPORATIVOS.

Los planes de la empresa para sus negocios existentes les permitirán proyectar sus ventas y utilidades totales. Sin embargo, con frecuencia las ventas y utilidades proyectadas serán

menores de lo que desea lograr la administración corporativa en su horizonte de planeación. Después de todo, en el plan de cartera se incluirá la desaparición de algunos negocios, los cuales deberán sustituirse. De existir alguna brecha entre las ventas que se desean a futuro y las ventas proyectadas, la administración corporativa tendrá que desarrollar o adquirir nuevos negocios para cubrir esa brecha de planeación estratégica.

PLANEACION ESTRATEGICA DE LOS NEGOCIOS.

Una vez que se han analizado las funciones que atañen a la planeación estratégica de la administración corporativa, se pueden examinar con más detalles las funciones de la planeación estratégica que enfrentan de los directivos de negocios.

MISION DE NEGOCIOS.

Cada unidad de negocio definir su misión específica dentro del contexto aún más amplio de la corporación.

ANALISIS DEL ENTORNO EXTERNO (ANALISIS DE OPORTUNIDADES Y RIESGOS)

El administrador de la empresa conoce ahora las partes del entorno a las que debe dar seguimiento si la compañía pretende cumplir sus metas. En general, la unidad de negocio debe hacer un seguimiento de la fuerza clave del macroambiente.

ANALISIS DEL ENTORNO INTERNO (ANALISIS DE FUERZAS Y DEBILIDADES)

Una cosa es distinguir las oportunidades atractivas en el entorno y otra es disponer de las habilidades necesarias para alcanzar el éxito con estas oportunidades. Todo negocio necesita evaluar periódicamente sus fuerzas y debilidades.

Es evidente que al examinar su patrón de atributos o puentes fuertes y aspectos débiles, el negocio no va a corregir todas sus debilidades, ni hará ostentación ante los demás de sus fuerzas y debilidades.

FORMULACION DE METAS.

Una vez que la unidad de negocios ha definido su misión y examinado su entorno interno y externo, esta preparada para establecer sus metas y objetivos específicos para el periodo de planeación. A esta etapa se le llama formulación de metas.

FORMULACION DE ESTRATEGIAS.

Las metas indican que pretenden lograr una unidad de negocios, mientras que la estrategia ofrece la repuesta en cuanto a como llegar a ellas. Todas las empresas deben adoptar una estrategia para lograr sus metas.

FORMULACION DE PROGRAMAS.

Una vez que el negocio ha desarrollado sus estrategias principales, debe instrumentar programas de apoyo. Por consiguiente, si ha decidido alcanzar el liderazgo tecnológico, deberá echar a andar programas que fortalezcan a sus departamentos de investigación y desarrollo, recaben información acerca de las tecnologías más avanzadas, desarrollen productos líderes, capaciten a su fuerza de ventas, desarrollen programas de publicidad para comunicar su posición como líderes de tecnología.

INSTRUMENTACION.

Aun cuando la firma haya desarrollado una estrategia clara y haya programas de apoyo pensados, esto quizá no sea suficiente ya que la empresa puede fallar en sus procesos de instrumentación.

RETROALIMENTACION Y CONTROL.

Según instrumente su estrategia, la compañía necesita hacer un seguimiento de sus resultados y de los nuevos desarrollos en su medio. Algunos ámbitos son muy estables de un año al siguiente, sin embargo, otros cambian con rapidez y de manera, hasta cierto punto, predecible. La compañía necesita revisar su instrumentación, programas y estrategias y a veces hasta sus objetivos.

1.4 ADMINISTRACION DEL PROCESO Y PLANEACION DE LA MERCADOTECNIA.

PROCESO DE LA MERCADOTECNIA.

Para comprender el proceso de la mercadotecnia, primero hay que negociar el proceso de negociación. El objetivo de cualquier empresa es entregar valor al mercado a cambio de una utilidad. No obstante cuando menos existen dos conceptos del proceso de entrega de valor.

El concepto tradicional consiste en que la compañía fabrica algo para después venderlo. El concepto tradicional supone que la empresa sabe que fabricar y el mercado comprara unidades suficientes para generarle utilidades a la compañía.

Los japoneses desarrollaron aun más este concepto de la generación de valor y los procesos de entrega de valor al agregar los conceptos siguientes:

- Retroalimentación proveniente del consumidor en tiempo cero: después de la compra hay que recabar continuamente la retroalimentación de los consumidores para saber como mejorar el producto y su mercadotecnia.
- Mejora del producto en tiempo cero: la compañía debe evaluar todas las ideas que se aporten del cliente en cuanto a mejoras, así como las que expresan los empleados.
- Compras en tiempo cero: la empresa debe recibir las partes y suministros que requiera en forma continua.
- Habilidad en tiempo cero: la compañía debe de ser capaz de fabricar cualquiera de sus productos tan pronto como se los pidan.
- Cero defectos: los productos deben de ser de alta calidad y libre de defectos.

Por lo tanto el primer paso en la planeación de negocios es el de mercadotecnia, en el que se define el mercado objeto o meta, las estrategias de posicionamiento del producto de ventas y los recursos necesarios para alcanzar metas.

EL PROCESO DE MERCADOTECNIA.

Consiste en analizar las oportunidades de mercadotecnia, investigar y seleccionar los mercados meta, diseñar las estrategias de mercadotecnia, planear los programas de mercadotecnia, así como organizar, instrumentar y controlar el esfuerzo de mercadotecnia.

PLANEACION DE PROGRAMAS DE MERCADOTECNIA.

La estrategia de mercadotecnia tiene que transformarse en programas de mercadotecnia ello se logra tomando decisiones de índole fundamental en cuanto a gastos de mercadotecnia, mezcla de mercadotecnia y asignación de comercialización.

La empresa debe decidir, asimismo, como dividir el presupuesto total de mercadotecnia entre las diversas herramientas en la mezcla de mercadotecnia, que es uno de los conceptos clave de la teoría de la mercadotecnia moderna.

LA MEZCLA DE MERCADOTECNIA es el conjunto de herramientas que utiliza la empresa para propugnar por sus objetivos en el mercado meta.

ORGANIZACION, INSTRUMENTACION Y CONTROL DEL ESFUERZO DE MERCADOTECNIA.

El paso final en el proceso de administración de la mercadotecnia, consiste en organizar los recursos, así como implementar y controlar el plan de mercadotecnia. La empresa debe constituir una organización que sea capaz de instrumentar el plan de mercadotecnia.

Las organizaciones de mercadotecnia casi siempre son encabezadas por un subdirector que desempeña dos funciones. La primera consiste en coordinar el trabajo de todo el personal de mercadotecnia.

Puede distinguirse tres tipos de control de la mercadotecnia: control de plan anual, control de rentabilidad y control estratégico.

Control de plan anual: es la función que se lleva acabo a fin de asegurar que la empresa esta alcanzando las ventas, utilidades y otras metas que se fijaron.

Control de rentabilidad: es la actividad que consiste en medir o cuantificar la rentabilidad real de los productos, grupos de clientes, canales comerciales y tamaños de pedidos.

Control estratégico: es aquella actividad consistente en evaluar si la estrategia de mercadotecnia de la compañía aún es adecuada para las condiciones del mercado.

CAPITULO II
“EL CLIENTE COMO ELEMENTO
CENTRAL”

2.1 EL CLIENTE Y SU COMPORTAMIENTO EN LOS SERVICIOS.

El principal objetivo de los productores y profesionales del marketing de servicios es idéntico al de todos los demás expertos en marketing: desarrollar y proporcionar ofertas que satisfagan las necesidades y las expectativas del cliente, y de este modo asegurara su propia supervivencia económica.

Con el fin de alcanzar este objetivo, los proveedores de servicios necesitan comprender la forma en la que los consumidores eligen y evalúan sus ofertas de servicio. Desafortunadamente, casi todos los que se conocen sobre los procesos de evaluación del consumidor se refieren en específico a los productos. La suposición generalizada parece considerar que, si bien los servicios no son idénticos a los productos, cuando menos en la mente del consumidor son tan semejantes como para ser elegidos y evaluados de la misma manera.

SERVICIOS: DIFERENCIA ENTRE LAS PROPIEDADES DE BUSQUEDA, DE EXPERIENCIA DE CREDIBILIDAD.

Lo economistas proponen una clasificación de las propiedades de las ofertas sobre la cual basamos el marco de referencia que permite aislar las diferencias que existen entre los procesos de evaluación de los productos y de los servicios. En primer lugar los economistas distinguen dos categorías entre los productos de consumo:

CUALIDADES DE BUSQUEDA: los atributos que el consumidor puede determinar antes de comprar el producto.

CUALIDADES DE EXPERIENCIA: los atributos que solo pueden distinguirse después de la compra o durante el consumo.

BUSQUEDA DE INFORMACION.

Empleo de fuentes personales. Los consumidores obtienen información acerca de los productos o servicios de fuentes personales (amistades y expertos) y de Fuentes impersonales (medios masivos o selectivos de comunicación). Cuando se compran productos los consumidores utilizan ampliamente lo mismo las fuentes personales que las impersonales, debido a que ambas comunican con eficiencia información relacionada con las cualidades de búsqueda.

Riesgo percibido. Si bien es probable que la percepción de cierto grado de riesgo siempre éste presente en las transacciones de compra, debido a que los servicios son intangibles, no estandarizados y por lo general se venden sin garantías ni devolución de su dinero, pareciera que la compra de servicios implica un mayor riesgo que al de los productos.

EVALUACION DE LAS ALTERNATIVAS DE SERVICIO

Serie de alternativas posibles. La serie de alternativas posibles, es decir, el grupo de productos que el consumidor considera opciones a la categoría de producto determinada, quizá sea menor en los servicios que en los productos.

Emoción o estado de ánimo. Las emociones y el estado de ánimo son sentimientos que influyen sobre percepciones y las evaluaciones de las experiencias de la gente (y por tanto sobre los consumidores). Los estados de ánimo se distinguen de las emociones que en los primeros se refieren a estados transitorios que ocurren en ciertos momentos y situaciones específicas, mientras que las emociones son más intensas, estables y profundas.

COMPRAS Y CONSUMO DE SERVICIO.

Dramatización de la prestación de servicio. Los investigadores y los administradores de negocios de servicios compran la prestación del servicio con una actuación dramática en el sentido de que ambas procuran crear y mantener una impresión atractiva ante su público y

también ambas reconocen que su forma de lograrlo reside en el cuidadoso manejo de los actores y de la instalación física en la que se desarrolla su comportamiento.

Papeles y libretos de servicio. Cuando se piensa en los desempeños que conforman un servicio como en las partes de una dramatización, es posible observar que cada participante debe ejecutar un papel. Los papeles se definen como la definición de sugerencias sociales que orientan y dirigen los comportamientos en un escenario determinado.

Compatibilidad entre los clientes del servicio. Hemos estudiado los papeles de los empleados y los clientes que reciben el servicio. Ahora deseamos ubicar el centro de atención en el papel que juega los otros clientes que reciben el servicio al mismo tiempo.

EVALUACION POSVENTA.

Atribución de la inconformidad. Cuando los clientes están decepcionados con las compras, por que los productos no satisfacen las necesidades que deberían cubrir, su desempeño no es satisfactorio o el costo de los servicios es mayor que su valor, pueden atribuirse su inconformidad a muchas fuentes, entre ellas: los productores, los detallistas o ellos mismos.

Difusión de las innovaciones. El nivel de difusión que logra una innovación depende de las percepciones de los consumidores respecto a cinco características: ventaja relativa, compatibilidad, facilidad para comunicarla, divisibilidad y complejidad.

Lealtad a la marca. El nivel de compromiso que establecen los consumidores con determinadas marcas de productos o servicios depende de diversos factores: el costo del cambio de marca (costo del cambio), la disponibilidad de sustitutos, el riesgo percibido que se asocia en la compra y el grado de satisfacción obtenido en el pasado.

PAPEL DE LA CULTURA EN LOS SERVICIOS.

La cultura se aprende; es un factor multidimensional que se comparte y se transmite de una generación a otra. La cultura es importante para el marketing de servicios porque afecta las formas en que los clientes evalúan y utilizan los servicios. Así mismo, influye sobre la manera en que las compañías y sus empleados interactúan con los usuarios.

La cultura es relevante cuando se piensa realizar marketing de servicios a nivel internacional, es decir tomar los servicios de un país con el propósito de ofrecerlo en otro, pero es un aspecto crucial dentro de cada país.

En la actualidad cada vez más países individuales se transforman en multiculturales, lo que crea la necesidad de comprender cómo afecta este factor crítico la evaluación, la compra y la utilización de los servicios. Debido a que la cultura es importante en cada etapa del proceso de toma de decisión de los servicios.

Los profesionales del marketing deben ser particularmente sensibles en la cultura debido al contacto que se establece con el cliente y su interacción con los empleados.

2.2 EL CLIENTE Y SUS ESPECTATIVAS DEL SERVICIO.

Las expectativas del cliente son creencias relacionadas con la prestación del servicio que funciona como estándares o puntos de referencia contra los cuales se juzga su desempeño. Debido a que sus clientes comparan sus percepciones del servicio con estos puntos de referencia cuando evalúan la calidad en el servicio, resulta fundamental que los profesionales del marketing logren conocer a fondo las expectativas que tienen los consumidores acerca del servicio.

SIGNIFICADO Y TIPOS DE EXPECTATIVAS DEL SERVICIO.

Aun cuando casi todos comprenden a nivel intuitivo lo que son las expectativas, es necesario que los profesionales del marketing de servicios cuenten con una definición mucho más clara y profunda de las expectativas. También se utilizan algunas de las acotaciones de los clientes que se incorporan en dicha investigación para ilustrar los conceptos y las fuentes de expectación.

Servicio esperado: dos niveles de expectativas.

Uno de los descubrimientos de este estudio radica en que los clientes sostienen varios y distintos tipos de expectativas de servicio. El primero puede denominarse **servicio definido** y definirse como el nivel de servicio que el cliente espera recibir, el nivel de desempeño que se “podría desear”.

En consecuencia sostiene otra expectativa de un nivel que representa un nivel más bajo que presenta el umbral de servicio aceptable. A esta expectativa más baja se le denomina **servicio adecuado**, o sea, el nivel de servicio que el cliente pueda aceptar.

Zona de tolerancia.

Los servicios son heterogéneos en el sentido de que su ejecución en el sentido de que su ejecución puede variar entre los proveedores, entre los empleados de un mismo proveedor e incluso, entre un mismo empleado del servicio. Al grado en el que los clientes reconocen y desean aceptar esta variación, se le denomina **zona de tolerancia**. Cuando el servicio se ubica por debajo del área del servicio adecuado, el mínimo considerado aceptable, los clientes sienten frustración y su satisfacción con la empresa queda minada. Cuando el desempeño del servicio se encuentra fuera de la zona de tolerancia, en la parte superior, donde el desempeño supera el nivel de servicio deseado, los clientes se sentirán muy complacidos, y quizás también bastante sorprendidos.

Los clientes tienen diferentes zonas de tolerancia.

Otro aspecto de la variabilidad del nivel razonable de los servicios se relaciona con el hecho de que los distintos clientes tienen zonas de tolerancia diferentes. La zona de tolerancia de algunos clientes es angosta, por lo que requieren de unos intervalos de servicios más riguroso de parte de los proveedores, mientras que otros clientes permiten un intervalo más amplio.

La zona de tolerancia de un cliente en particular crece o decrece dependiendo de diversos factores, entre ellos los factores bajo el control de la empresa, como los precios.

Las zonas de tolerancia varían de acuerdo al servicio.

Las zonas de tolerancia de los clientes también varían de acuerdo con los diferentes atributos y dimensiones del servicio. En la medida que aumenta la importancia del factor es más probable que aumente la estrechez de la zona de tolerancia. En términos generales parece que los clientes son menos tolerables ante la poca confiabilidad de los servicios (promesas rotas fallas del servicio) que ante otras deficiencias del mismo, lo anterior significa que sus expectativas son mayores respecto de ese factor.

FACTORES QUE INFLUYEN LAS EXPECTATIVAS DEL CLIENTE EN RELACION CON EL SERVICIO.

Las expectativas del servicio se forman por muchos factores incontrolables desde las experiencias que el cliente vive con otras compañías hasta el efecto de su publicidad sobre el estado psicológico de los clientes en el momento de la prestación del servicio. En términos estrictos los clientes esperan es tan diverso como su educación, sus valores y sus experiencias. El mismo anuncio que a una persona le sugiere un servicio personal a otra le indica que el publicista ofrece más de lo que en realidad puede cumplir.

Fuentes de expectativas del servicio deseado.

Las necesidades personales, es decir, los estados o condiciones esenciales para el bienestar físico o fisiológico del cliente, son factores fundamentales que dan forma al nivel del servicio deseado. Las necesidades personales pueden calificarse en muchas categorías que incluyen la física, la social, la psicología y la funcional.

Los intensificadores permanentes del servicio son factores individuales y estables que exaltan la sensibilidad del cliente ante el servicio. Entre estos factores uno de los más importantes puede denominarse expectativas derivadas del servicio que se presentan cuando las expectativas del cliente son dirigidas por otra persona o grupos de personas.

Otro intensificador permanente del servicio en la filosofía personal del servicio, es decir la actitud genética que subyace en los clientes acerca del significado de servicio y la conducta apropiada del proveedor del servicio.

Fuentes de las expectativas del servicio deseado y del servicio predecido.

Cuando los clientes se interesan en comprar servicios suelen buscar o adquirir información de varias fuentes distintas. En esta sección se exploran un factor interno y tres externos que influyen en las expectativas del servicio deseado y las del servicio parecido. 1) Promesas

explícitas del servicio, 2) promesas implícitas del servicio, 3) comunicación de boca en boca, 4) experiencia pasada.

- 1) Promesas explícitas del servicio. Son las afirmaciones personales o impersonales acerca del servicio que una organización hace a sus clientes.
- 2) Promesas implícitas del servicio. Son las ideas que se relacionan con el servicio sin llegar a ser las promesas explícitas con base en las cuales se deduce lo que el servicio deberá ser o será.
- 3) Comunicación de boca en boca. La importancia de la comunicación de boca en boca para modelar las expectativas de servicio estar bien documentadas, aun cuando estas afirmaciones personales y algunas veces impersonales no realizadas por agentes que no pertenecen a la organización.
- 4) Experiencia pasada. La exposición previa de los clientes a un servicio cuya experiencia resulta significativa para el servicio particular, constituye otra fuerza que da forma a las percepciones y los deseos.

¿Qué debe hacer una empresa para superar las expectativas de servicio del cliente?

En la actualidad en muchas empresas se comenta sobre cómo superar las expectativas del cliente, es decir, complacerlo y sorprenderlo proporcionándole más de lo que espera. Esta filosofía plantea la siguiente cuestión ¿El proveedor de un servicio debe proponerse simplemente cumplir las expectativas del cliente o superarlas?

En primer lugar es indispensable reconocer que superar las expectativas básicas de los clientes es casi imposible. Respetar las promesas, contar con la habitación reservada, cumplir con los tiempos que establecen, acudir a las reuniones, entregar el servicio básico, es lo que se supone que una empresa debe hacer. Se presumen que las empresas son veraces y confiables y que proporcionan el servicio que prometen. La conclusión a la que debe llegar consiste en que resulta muy difícil sorprender y agradar a los clientes continuamente por el simple hecho de que se entregue un servicio confiable.

2.3 EL CLIENTE Y SUS PERCEPCIONES DEL SERVICIO.

PERCEPCIONES DEL CLIENTE.

Los clientes perciben los servicios en términos de calidad y del grado que se sienten satisfechos con sus experiencias en general. Estos términos orientados hacia el cliente, calidad y satisfacción han sido el centro de atención de ejecutivos e investigadores durante la última década o un poco más. Actualmente las compañías reconocen que pueden competir con mayor eficiencia cuando se distinguen a sí mismas por la calidad en el servicio que prestan y por el mejoramiento de la satisfacción del cliente.

Satisfacción versus calidad en el servicio.

Cada vez es mayor el consenso respecto de qué los dos conceptos son en esencia distintos en términos de las causas subyacentes de sus resultados. Desde este punto de vista, la percepción de la calidad en el servicio es un componente de la satisfacción del cliente.

Como se observa la calidad en el servicio es una evaluación dirigida que reflejan las percepciones del cliente sobre ciertas dimensiones específicas del servicio: confiabilidad, responsabilidad, seguridad, empatía y tangibles.

Percepciones del cliente interno y del cliente externo.

Cuando nos referimos a las percepciones del cliente, se asume que las dimensiones del servicio y las formas en que el cliente evalúa el servicio son semejantes, independientemente de si el cliente es externo o interno en una organización.

El cliente externo se refiere a las personas o negocios que compran bienes y servicios a dicha organización. Estas son las personas en las que usualmente se piensa cuando se utiliza la palabra cliente.

El cliente interno son los empleados de una organización quienes, en su trabajo, dependen de otros empleados de la misma organización para proveer internamente bienes y servicios.

SATISFACCION DEL CLIENTE

¿Qué significa satisfacción del cliente?

Todo el mundo sabe qué la satisfacción, hasta que se le pide que la defina. Entonces parece que nadie sabe.

Satisfacción es la respuesta de saciedad del cliente. Es un juicio que un rasgo del producto o servicio, o de que producto o servicio en si mismo, proporciona un nivel placentero de recompensa que se relaciona con el consumo.

Características del producto y del servicio.

La satisfacción del cliente en cuanto a un producto o servicio esta influenciada significativamente por la evaluación que hace él sobre las características del producto o servicio.

Las investigaciones han demostrado que los clientes de los servicios realizan intercambio entre las diversas características del servicio (por ejemplo, nivel de precio contra la calidad contra personal amistoso contra nivel de personalización), dependiendo de la clase de servicio que se evalúan y la importancia del mismo.

Emociones del cliente.

Las emociones de los clientes tan bien pueden afectar sus percepciones de satisfacción hacia los productos y servicios. Dichas emociones pueden ser estables o existir previamente, como el estado de ánimo o la satisfacción en su vida.

La propia experiencia del consumo puede provocar emociones específicas que influyen en la satisfacción del cliente respecto del servicio.

CALIDAD EN EL SERVICIO.

A continuación se estudia la calidad en el servicio, un componente primordial de las percepciones del cliente. En caso de los servicios puros, la calidad es el elemento que predomina en las evaluaciones de los clientes. En los casos en que ofrecen el servicio al cliente o los servicios en combinación con un producto físico la calidad en el servicio también puede ser fundamental para determinar la satisfacción del cliente.

Proceso versus calidad técnica de los resultados.

Finalmente los clientes juzgan la calidad de los servicios con base en las percepciones sobre la calidad técnica y en el modo en que se entregó el resultado.

Cuando el servicio tiene un resultado específico, como cuando se gana o se pierde una demanda legal, el cliente puede juzgar la efectividad del servicio de acuerdo con dicho resultado. Quizá el cliente jamás llegue a estar seguro por completo acerca de si el servicio se ejecutó en forma correcta o incluso, si era estratégicamente necesario.

Cuando los clientes no pueden evaluar con precisión técnica la calidad del servicio, se forman impresiones del proceso, que incluye sus calidades técnicas, a partir de cualquier fuente disponible, para ello emplean sus propias medidas o pistas que pueden no ser visibles para el proveedor.

Dimensiones de la calidad en el servicio.

De acuerdo con diversas investigaciones los clientes no perciben la calidad como un concepto de una sola dimensión; es decir las valoraciones de los clientes acerca de la calidad se basan en la percepción de múltiples factores.

Otros investigadores han descubierto que los consumidores toman en cuenta cinco dimensiones para valorar la calidad de los servicios y se definen a continuación:

-Confianza: Capacidad para desempeñar el servicio que se promete de manera segura y precisa

- Responsabilidad: Disponibilidad para ayudar a los clientes y para proveer el servicio con prontitud.
- Seguridad: El conocimiento y la cortesía de los empleados y su habilidad para inspirar buena fe y confianza.
- Empatía: Brindar a los clientes atención individualizada y cuidadosa.
- Tangibles: La apariencia de las instalaciones físicas, el equipo, el personal y los materiales escritos.

Ejemplos de la forma en que los clientes juzgan las cinco dimensiones.

Confiabilidad: Entregar lo que se promete, una de las cinco dimensiones, la confiabilidad, se ha presentado de manera continua como la determinante de mayor importancia. La confiabilidad se define como la capacidad para cumplir la promesa del servicio de manera segura y precisa.

Responsabilidad: Estar dispuesto a ayudar, la responsabilidad es la voluntad de colaborar con los clientes y de prestar el servicio con prontitud. Esta dimensión destaca la atención y la prontitud con la que se hace frente a las solicitudes, las preguntas las reclamaciones y los problemas de los clientes.

Seguridad: Inspirar buena voluntad y confianza, la seguridad se define como el conocimiento y la cortesía de los empleados, y la capacidad de la empresa y sus empleados de inspirar buena voluntad y confianza.

Empatía: Tratar con los clientes como personas, la empatía se define como la atención cuidadosa e individualizada que la empresa les brinda a sus clientes. La esencia de la empatía consiste en transmitir a los clientes, por medio de un servicio personalizado adecuado que son únicos y especiales.

Tangibles: Representación física del servicio, se define como tangibles a la apariencia de las instalaciones físicas, el equipo, el personal y los materiales de comunicación. Todos

ellos transmiten representaciones físicas o imágenes del servicio que los clientes en particular los nuevos, utilizarán para evaluar la calidad.

Medición y administración de la satisfacción del cliente y de la calidad del servicio.

De acuerdo con el contenido debería ser obvio que la estrategia para las empresas que centran su atención en el cliente consiste en medir y vigilar su satisfacción y la calidad en el servicio. Ese tipo de medidas son necesarias para dar seguimiento a las tendencias, diagnosticar los problemas y establecer los vínculos son otra estrategia que también se centra en el cliente.

Proponer la calidad y la satisfacción del cliente en cada encuentro del servicio.

Ya que cada uno de los encuentros del servicio resulta potencialmente crítico para retener al cliente, muchas empresas se proponen lograr cero defectos o 100% de satisfacción. Para alcanzar dichos requisitos, lo primero que se requiere es contar con la documentación clara de todos los puntos de encuentro que existen en la organización y sus clientes.

CAPITULO III
“ESCUCHAR LOS
REQUERIMIENTOS DEL CLIENTE”

ESCUCHAR LOS REQUERIMIENTOS DEL CLIENTE

Una de las causas fundamentales para no cumplir las expectativas de los clientes es desconocer sus expectativas. Cuando se emplea el término compañía en esta brecha, nos referimos a cualquier persona en la organización que cuenta con la autoridad y la responsabilidad para crear o modificar las políticas, los procedimientos y los estándares del servicio.

La apreciación incorrecta acerca de los que los clientes esperan y lo que realmente les preocupa deriva en la caída del desempeño del servicio por debajo de las expectativas del cliente.

A través de la investigación de mercado es posible desarrollar métodos formales e informales para captar la información sobre las expectativas del cliente. Para mantenerse cerca del cliente, la empresa debe recurrir a las técnicas de investigación tradicionales que implican diversos enfoques, entre ellos las visitas a los clientes, la encuesta de investigación, los sistemas de quejas y los paneles de clientes. A menudo también es necesario emplear técnicas más modernas como la de despliegue de la función de calidad, la lluvia de ideas estructurada y la del análisis de la brecha de la calidad en el servicio.

3.1 COMPREDER LAS EXPECTATIVAS Y LAS PERCEPCIONES DEL CLIENTE A TRAVÉZ DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO.

EMPLEO DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO PARA COMPRENDER LAS EXPECTATIVAS DEL CLIENTE.

Descubrir lo que los clientes esperan en un aspecto esencial para prestar un servicio de calidad, y las investigaciones de mercados constituye el vehículo clave para comprender las expectativas y percepciones del cliente acerca del servicio. En el caso de los servicios, como en cualquier otra oferta, es poco probable que una empresa que no realiza algún tipo de investigación de mercado entienda a sus clientes. Y si la empresa lleva cabo investigaciones de mercados, pero no relacionadas con las expectativas del cliente, quizá

tampoco llegue a saber que necesita para mantenerse sintonizada con los cambiantes requerimientos de sus clientes.

Objetivos de la investigación sobre los servicio.

Los objetivos de la investigación se transforman en los argumentos de la acción. Si bien es posible que un buen número de diferentes argumentos formen parte de un mismo programa de investigación de mercados, los objetivos que se mencionan a continuación son los más comunes dentro de las investigaciones acerca de los servicios:

- Identificar a los clientes insatisfechos con el propósito de procurar la recuperación del servicio.
- Descubrir los requerimientos o expectativas del cliente acerca del servicio.
- Supervisar y dar seguimiento al desempeño del servicio.
- Valorar el desempeño general de la empresa comparado con el de la competencia.
- Evaluar las brechas que existen entre las expectativas y las percepciones del cliente.
- Calibrar la efectividad de los cambios en la prestación del servicio
- Valorar el desempeño de los individuos y de los equipos de trabajo con objeto de evaluarlos, reconocerlos y recompensarlos.
- Determinar las expectativas del cliente en torno a un nuevo servicio.
- Vigilar los cambios de las expectativas futuras de los clientes.

Una vez identificados los objetivos, ellos mismos señalan la dirección que debe tomar las decisiones respecto del tipo más adecuado de investigación, los métodos para recolectar datos y las formas de utilizar información.

Criterios para un programa efectivo de investigación de servicio.

Un programa de investigación de servicios puede definirse como el conjunto de diversos estudios individuales y los tipos de investigación necesarios para dirigir los objetivos de investigación y para ejecutar una estrategia de medición general

Incluye investigación cualitativa o cuantitativa.

La investigación de mercados no se limita a los cuestionarios o estadísticas. Algunas formas de investigación son exploratorias y preliminares, denominada investigación cualitativa, y se realiza con el objeto de esclarecer la definición del problema y preparar una investigación empírica más formal.

Por su parte la investigación cuantitativa se diseña para describir empíricamente la naturaleza y las actitudes o comportamiento de los clientes, así como para probar cierta hipótesis específica que el Profesional del marketing de servicios debe examinar.

Incluye las percepciones y las expectativas de los clientes.

De acuerdo con lo analizado, las expectativas funcionan como estándares o puntos de referencia para los clientes. Cuando los clientes evalúan la calidad del servicio, comparan lo que ellos perciben que obtuvieron durante el encuentro del servicio con sus expectativas sobre dicho encuentro.

Mediciones de las prioridades o la importancia.

Los clientes tienen muchos requerimientos de servicio, pero no todos tienen la misma importancia. Uno de los errores en los que incurren con mayor frecuencia los administradores cuando tratan de mejorar el servicio, radica en gastar recursos en las iniciativas incorrectas que solo se desalientan cuando el servicio de la compañía no mejora.

Ocurre con la frecuencia adecuada.

Debido a que las expectativas y las percepciones de los clientes son dinámicas, las empresas necesitan instituir un proceso de investigaciones de la calidad del servicio y no sólo realiza estudios aislados. Un solo estudio del servicio proporciona únicamente la visión instantánea de un momento particular en el tiempo. Con el propósito de entender por

completo la aceptación de una empresa de servicios en el mercado, la investigación de mercados debe ser continua.

Incluye mediciones de lealtad o intenciones de comportamiento.

Una de las tendencias importantes de la investigación de los servicios incorpora la medición de las consecuencias positivas y negativas de la calidad de servicio. Entre las más importantes intenciones de comportamiento genéricas se encuentra la voluntad para recomendar el servicio a los otros y el intento de volver a comprar.

ELEMENTOS EN UN PROGRAMA EFECTIVO DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS DE SERVICIOS.

Solicitudes de reclamaciones o quejas.

A través de esta forma de investigación, la empresa recolecta y documenta las reclamaciones de los clientes y después emplea dicha información con el propósito de identificar los clientes insatisfechos, de corregir los problemas individuales cuando es posible y de reconocer los puntos donde el servicio falla regularmente.

Investigación de requerimientos

La investigación de requerimientos implica identificar los beneficios y los atributos que los clientes esperan de un servicio. Este tipo de investigación es muy básica y esencial por que determina el tipo de preguntas que se plantearan en las encuestas y finalmente las mejoras que la empresa intentara poner en práctica.

Encuestas de relación.

Existe una categoría de investigación que puede denominarse con toda propiedad encuestas de relación, pues formula preguntas sobre todos los elementos de la relación entre el cliente

y el servicio (incluyendo el servicio, el producto y el precio). Su amplio enfoque puede ayudar a que la compañía realice un útil diagnóstico de sus fortalezas y debilidades.

Llamadas de seguimiento o encuestas postransacción

Si bien el propósito de las encuestas de relación consiste en calibrar la relación general con el cliente. La finalidad de las encuestas postransacción radica en captar información acerca de uno o de todos los encuentros del servicio básico con el cliente. Cuando se aplica este método se solicita al cliente que responda una breve lista de preguntas inmediatamente después de realizar una transacción particular.

Cumplimiento y revisión de las expectativas de servicio.

Una forma de investigación de los clientes, de negocio a negocio, muy eficaz en situaciones que involucran cuentas importantes, consiste en hacer aflorar las expectativas del cliente en un tiempo específico del año y luego darle seguimiento por un tiempo, por lo general un año, para ver si se cumplieron.

Comprador misterioso.

Cuando se emplea este tipo de investigación, que es única para los servicios las compañías contratan organizaciones externas de investigación, para que envíen a ciertas personas a los establecimientos del servicio con el propósito de que experimente el servicio como si fuera un cliente más. Es necesario aleccionar a los clientes misteriosos en los criterios que resultan importantes para los clientes del establecimiento.

ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION DE MERCADOS.

Uno de los más grandes retos que enfrenta la investigación de mercados consiste en transformar una compleja serie de datos en una presentación fácilmente legible y comprensible para los ejecutivos, los administradores y los otros empleados que tomarán decisiones a partir de dichas investigaciones. Muchas de las personas que utilizan los resultados de la investigación de mercados no cuentan con el entrenamiento para el manejo de estadísticas ni con el tiempo y la experiencia para analizar los cálculos computarizados y los informes técnicos de la investigación.

USO DE LA INFORMACION DE LA INVESTIGACION DE MERCADO.

La investigación sobre las expectativas del cliente constituye sólo la primera parte de la comprensión del cliente, aún cuando el diseño, la ejecución y la presentación de la investigación sea la apropiada. La empresa de servicio también debe utilizar los resultados de la investigación de modo significativo, es decir, para dirigir el cambio o perfeccionar las formas en que presta el servicio. El mal uso o incluso el desuso de los datos de la investigación pueden derivar una gran brecha para entender las expectativas del cliente.

3.2 CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES CON EL CLIENTE.

MARKETING DE RELACIONES.

Se ha registrado un cambio en el enfoque del marketing de transacciones al de las relaciones. Los clientes se transforman en socios y la compañía debe realizar compromisos de largo plazo para mantener esas relaciones por medio de la calidad el servicio y la innovación.

En esencia, el marketing de relaciones representa un paradigma de cambio dentro del marketing, que se aleja del enfoque de adquisición/transacción y centra su interés en la retención/relación. El marketing de relaciones (o la administración de relaciones) es una filosofía para hacer negocios, es una orientación estratégica que se centra en mantener y favorecer en los clientes actuales en lugar de obtener nuevos.

Metas del marketing de relaciones.

La principal meta del marketing de relaciones es construir y mantener una base de clientes comprometidos que proporcionen utilidades a la organización. Con el objetivo de alcanzar esta meta, la empresa debe enfocarse en atraer, retener y reforzar las relaciones con el cliente.

En primer lugar, la empresa procurará traer a los clientes con quienes tengan posibilidad de establecer relaciones de largo plazo. Por medio de la segmentación de mercado (que se estudia más adelante), la compañía puede llegar a comprender cuales son los mercados metas más rentables para construir relaciones duraderas con el cliente.

Beneficios de la relación cliente compañía.

Beneficio para los clientes. Aun cuando puedan existir otras opciones, los clientes se mantendrán leales a una empresa cuando reciben mayor valor de acuerdo con lo que esperan obtener de la empresa de la competencia. El valor percibido es la evaluación

general del consumidor sobre la utilidad de un producto con base en las percepciones de lo que recibe y de lo que entrega.

Beneficio de la confianza. Esta clase de beneficios comprende los sentimientos de seguridad o confianza en el proveedor del servicio. Junto con un sentido de disminución de la ansiedad y de alivio por saber que esperar. A lo largo de los servicios que se estudiaron en la investigación antes citada, los beneficios de la confianza resultaron ser más importantes para los clientes.

Beneficios para las organizaciones. Los beneficios que obtiene la organización que mantiene y desarrolla una base de clientes leales son numerosos y pueden vincularse directamente con la esencia de la empresa.

Incremento de compras. Cuando los consumidores llegan a conocer una empresa y les satisface la calidad de sus servicios respecto de los que ofrecen sus competidores, se inclina a llevar más de sus negocios a dicha empresa.

Costos más bajos. Existen muchos costos de aperturas que se asocian con la atracción de nuevos clientes. Entre ellos se incluyen los costos de publicidad y promoción, los de operación y establecimiento de cuentas y de sistemas, así como los del tiempo que implica conocer a los clientes.

Publicidad gratuita por medio de la comunicación de boca en boca. Cuando un producto es complejo y difícil de evaluar y la decisión de su compra involucra un riesgo, como es el caso de muchos servicios, a menudo los consumidores recurren al consejo de los otros para saber a cuales proveedores considera.

Retención de los empleados. Uno de los beneficios indirectos de la retención de los clientes consiste en la retención de los empleados. Resulta más sencillo que una compañía de retención a sus empleados. A las personas les agrada trabajar para empresas cuyos clientes están contentos y leales.

PRINCIPIOS DE LAS ESTRATEGIAS DE RELACIÓN.

El propósito de análisis anterior fue persuadir que un buen negocio centra la atención en los clientes actuales, comprenderlos y construir estrategias para mantener sus negocios. Sin embargo, en esta sección primero se estudian los principios necesarios para comenzar a enfocarse en las estrategias de retención: 1) la calidad en el servicio básico que se ofrece. 2) la cuidadosa segmentación del mercado y la identificación del mercado meta 3) la continua supervisión de las relaciones.

CALIDAD EN EL SERVICIO BASICO.

Las estrategias de retención serán poco probables a largo plazo, a menos que se encuentre con una base sólida de calidad en el servicio y de satisfacción del cliente sobre la cual construir. Lo anterior no significa necesariamente que la compañía debe ser la mejor de la competencia ni de clase mundial en términos de calidad y satisfacción del cliente. Sin embargo la compañía debe ser competitiva, y a menudo todavía mejor que eso.

Todas las estrategias de retención se construyen sobre el supuesto de calidad que se ofrece es competitiva.

SEGMENTACION DEL MERCADO Y MERCADO META

El segundo de los principios básicos del marketing de relaciones es la segmentación del mercado, es decir, conocer y definir con quien desea sostener relaciones la compañía. Si usáramos toda la información relativa al comportamiento, las expectativas y las percepciones de todos los consumidores de un mercado particular, es posible que el número de variaciones entre los clientes fuera abrumador. En uno de los extremos se encuentran las empresas de servicio, históricamente las que cuenta con un número pequeño de clientes, cuya importancia es vital, que trata a sus clientes como personas y desarrollan planes de marketing individuales para cada uno de ellos. En el otro extremo se encuentran las empresas de servicios que ofrecen un solo servicio a todos sus clientes potenciales como si sus expectativas, necesidades y preferencias fueran homogéneas.

SUPERVISIÓN DE LAS RELACIONES.

La supervisión y evaluación de la calidad de la relación a través del tiempo constituye otro de los principios del marketing de relaciones. La investigación de mercados básica en forma de encuestas anuales sobre la relación de los clientes puede ser fundamentos para este tipo de estrategia de supervisión. Los cuestionarios debe aplicarse a los clientes actuales, con el propósito de determinar sus percepciones sobre el valor que reciben, la calidad, su satisfacción con los servicios y la satisfacción con los servicios con el proveedor comparado para la competencia.

EL CLIENTE NO SIEMPRE TIENE LA RAZON.

Debido a los múltiples beneficios que derivan de las relaciones de largo plazo con los clientes, pareciera que ninguna compañía querría rehusarse o terminar algunas de las relaciones establecidas con sus clientes. El supuesto de que todos los clientes son buenos clientes también es muy compatible con la creencia de que “el cliente siempre tiene la razón” un dogma casi sacrosanto de los negocios. No obstante, cualquier trabajador de los servicios puede decir que esta afirmación no siempre es cierta y que en algunos casos puede ser preferible la compañía y para el cliente no continuar la relación. En esta sección se presenta un paradigma de la relación con el que muestra que no todas las relaciones son benéficas y que no todos los clientes tiene la razón todo el tiempo.

Cientes difíciles.

Los administradores han repetido tanto la frase “el cliente siempre tiene la razón” que todo empleado de toda la organización de servicio debe aceptarlas. ¿Por qué no es? Quizá por que simplemente no es cierto. El cliente no siempre tiene la razón. No importa con cuanta frecuencia se repita, no se transformará en una realidad y los empleados de los servicios lo saben.

Se descubrió que algún comportamiento de los clientes, entre ellos el abuso verbal o físico contra los empleados, el negarse a respetar las políticas o leyes, la embriaguez y necesidad, da como resultado el resultado con la insatisfacción del cliente. En otras palabras, desde la perspectiva de los empleados, a menudo los clientes problemáticos provocan su propia insatisfacción.

A pesar de que con frecuencia los clientes difíciles son personas acomodadas y de que puede capacitar a los empleados para reconocerlos y tratarlos de manera adecuada, es posible que algunas veces la mejor opción no sea continuar la relación en absoluto.

3.3 RECUPERACION DEL SERVICIO

EFFECTOS DE LAS FALLAS Y LA RECUPERACIÓN DEL SERVICIO.

Recuperación del servicio se refiere a las acciones que realiza una organización como respuesta ante las fallas del servicio. Las fallas suceden por todo tipo de motivos: el servicio puede no estar listo cuando se promete, puede entregarse tarde o con demasiada lentitud, el resultado puede ser incorrecto o su ejecución deficiente, o los empleados pueden actuar de forma grosera y poco atenta. Todos estos tipos de fallas provocan a los clientes sentimientos y respuestas negativas. Si las fallas no se corrigen es posible que ocasiones que el cliente se retire, comente con otros consumidores sus experiencias negativas e, incluso demanden a la compañía a través de alguna organización de los derechos del consumidor o por vía legal.

La paradoja de la recuperación.

Algunas personas han indicado que los clientes insatisfechos que experimentan un alto nivel de excelencia en la recuperación del servicio, al final pueden llegar a estar aun más satisfechos y es más probable que vuelvan a comprar los que quedaron satisfechos desde el comienzo.

En un esfuerzo de recuperación, la persona encargada de la recepción de inmediato eleva el rango de huésped y le ofrece una mejor habitación por el precio original. El cliente queda encantado con esta compensación y se siente extremadamente satisfecho con la experiencia, incluso más impresionado que antes con el hotel y promete a éste su lealtad futura.

COMO RESPONDEN LOS CLIENTES ANTE LAS FALLAS DEL SERVICIO.

Cuando se presenta una falla del servicio los clientes pueden responder en una diversidad de formas. Muchos clientes son muy pasivos cuando se trata de su insatisfacción: simplemente no dicen nada ni hacen nada.

Tipos de acciones del cliente.

Cuando los clientes actúan después de la falla de servicio, esa acción puede ser de diversos tipos. Un cliente insatisfecho puede elegir reclamarle al proveedor del servicio en el mismo lugar y darle a la compañía la oportunidad de que responda de inmediato. Con frecuencia éste es el mejor caso o escenario para la compañía, debido a que tiene una segunda oportunidad justo en ese momento de satisfacer al cliente, mantener su negocio en el futuro y evitar potencialmente cualquier tipo de comunicación de boca en boca desfavorable.

Tipos de clientes que reclaman.

Pasivos. Este grupo de clientes es el que menos tiende a emprender cualquier tipo de acción. Es poco probable que comente algo al proveedor menos probable que otra persona que dispersé comentario negativo.

Voceros. Estos clientes reclaman de manera activa ante el proveedor del servicio, pero es menos probable que esparzan comentarios negativos, se cambien a la competencia o presenten sus reclamaciones a terceras personas.

Irritados. Estos consumidores tienden más que otros a dedicarse a difundir comentarios negativos entre sus amigos y familiares y cambiar de proveedores. Su propensión a presentar reclamaciones es casi promedio.

Activistas. Estos consumidores se caracterizan por presentar mayor propensión que el promedio a quejarse en todas las dimensiones: le reclamaran al proveedor, lo comentará con los demás y la probabilidad de que presenten sus reclamaciones a cualquiera.

¿QUE ESPERAN LOS CLIENTES CUANDO RECLAMAN?

Por lo general, cuando los clientes se toman el tiempo y el esfuerzo de reclamar, sus expectativas son altas. Esperan que la ayuda se les presente con rapidez. Esperan ser

compensados por el perjuicio y los inconvenientes sufridos. Además de esperar que se les trate correctamente durante el proceso.

¿Como responden las compañías?

Desafortunadamente las investigaciones señalan que los clientes no siempre quedan contentos con la forma en que se manejan sus reclamaciones o con el nivel de resultados, los procedimientos y la justicia de la interacción que reciben. Existe un enorme espacio para mejorar la eficiencia de la recuperación del servicio en toda la industria.

ESTRATEGIAS PARA LA RECUPERACIÓN DEL SERVICIO.

Servicio libre de fallas: ¡haga lo correcto la primera vez!

La primera regla de la calidad en el servicio es haga lo correcto la primera vez. De esta forma la recuperación es innecesaria, los clientes obtiene lo que esperan y los costos de prestar nuevamente el servicio y de la compensación por los errores puede evitarse.

Acoger y estimular las reclamaciones.

Las fallas ocurren incluso en una organización con cero deserciones que procura prestar 100 por ciento de la calidad en el servicio. Uno de los componentes primordiales de una estrategia de recuperación es el servicio.

Actuar con rapidez.

Los clientes que reclaman quieren respuesta rápida. En consecuencia, cuando la compañía acoge, e incluso estimula, las reclamaciones, debe prepararse para actuar en su solución con rapidez.

Trato equitativo a los clientes.

Para dar respuesta rápida, también resulta primordial que el trato que se brinda a cada uno de los clientes sea equitativo. Como se analizo en una sección previa, los clientes esperan

que se les trate con equidad en términos de resultados que quieren, el proceso a través del cual la recuperación del servicio se lleva a cabo.

GARANTIAS DEL SERVICIO.

Una garantía es una clase particular de herramienta de recuperación. De acuerdo con la definición que proporciona el diccionario “una seguridad de calidad o la duración que debe esperarse del producto que se ofrece a la venta, a menudo con una promesa de reembolso”. Si bien las garantías son realmente comunes cuando se trata de productos manufacturados, apenas hace poco que se han comenzado a utilizar en los servicios. Tradicionalmente, muchas personas creían que los servicios no se podían garantizar, dada su naturaleza intangible y variable.

Beneficios de la garantía del servicio.

“las organizaciones del servicio, en particular comienzan a reconocer, que las garantías, no solo pueden funcionar como herramienta de marketing, sino también como un medio para definir, cultivar y mantener la calidad en toda la organización, mencionaremos los beneficios a continuación:

- Una buena garantía fuerza a la compañía a centrar su atención en los clientes.
- Una garantía efectiva establece estándares claros para la organización.
- Una buena garantía genera retroalimentación inmediata.
- Cuando se hace efectiva una garantía existe una oportunidad espontánea de recuperación.
- Para los clientes una garantía minimiza el sentido de riesgo y genera confianza.

Cuando no utilizar o utilizar las garantías.

Las garantías no siempre son apropiadas, antes de poner en marcha una estrategia de garantía deben abordarse ciertos puntos importantes:

- La calidad en el servicio que presta la compañía es deficiente.
- Una garantía no corresponde a la imagen de la compañía.
- La calidad en el servicio es verdaderamente incontrolable.

- Los costos de la garantía superan los beneficios.
- Los clientes perciben poco riesgo en el servicio.
- Se percibe poca variabilidad sobre la calidad del servicio que ofrecen los competidores.

CAPÍTULO IV
“PENSAR COMO EL CLIENTE”

PENSAR COMO EL CLIENTE

Cuando usted tiene un pequeño negocio, fácilmente puede verse tan abrumado por el cúmulo de detalles de los que personalmente debe encargarse, que pierde de vista el factor más importante para la prosperidad de su negocio: el cliente.

Este método está diseñado para que se tome un respiro, mientras examina la manera que asume en la actualidad las relaciones con los clientes. También podrá ver algunas sugerencias para crear relaciones aun más productivas con los clientes.

Si lo está realizando con éxito, llevar a cabo su plan de marketing para su negocio debe de ser divertido. Después de todo, esta es el área de sus actividades donde tiene mejor oportunidad de proyectar su personalidad. El marketing es el campo donde usted puede probar en verdad la importancia de sus semejantes. Si su interés por los demás resulta semejante, esas mismas personas compensarán a usted con creces. Con frecuencia se convierten en sus mejores vendedores.

Pero para tener éxito en el marketing de un pequeño negocio, es preciso saber perfectamente que se está vendiendo en realidad, quiénes querrían comprarlo y por que lo harían. Se requiere valentía para emprender las oportunidades de negocios antes de que se haga evidente en toda su potencialidad.

El primer paso en la creación con su relación con sus clientes consiste en pensar como ellos. Póngase en su lugar, imagine que alguien se le acerque para venderle su propio producto ¿que le gustaría a usted saber? ¿Que garantías querría tener? ¿Como se convencería de la credibilidad y confiabilidad del otro?.

¿Que es un marketing eficaz?

Con frecuencia se piensa, equivocadamente, que el marketing debe emplearse solo cuándo ya han encontrado clientes. Luego se inicia la producción. Aquellos que adoptan esta actitud hacia el marketing, tienden a hacer uso de la publicidad y las promociones únicamente cuándo las cosas están difíciles. De hecho cuando las corporaciones de mayor crecimiento en estados unidos se apoyan en campañas de marketing continuas, en tiempos buenos y malos.

Antes de que empiece a explorar las diferentes maneras en que se puede atraer al cliente, necesita entender lo que los expertos en marketing nos dicen sobre el proceso:

- el marketing es una inversión, no un gasto.
- Se debe llevar a cabo continuamente.
- Debe comunicar un mensaje consistente.
- Debe mostrar su pasión por su negocio.

4.1 IMPULSO DEL MERCADO.

Cuando primero se indaga con el cliente que es lo que quiere y luego se procede a hacer un producto o servicio que satisfaga sus necesidades, se esta llevando a cabo una estrategia de marketing conocidas como “impulsada por el mercado”.

Incluso los bancos han entendido este cambio, pensemos en las innovaciones que han surgido en esta área en los últimos diez años: cajeros automáticos. Horarios durante fines de semana. Sucursales en toda la ciudad. Servicios telefónicos. Cuentas de cheques que devengan intereses. La desregulación bancaria condujo a un aumento en la competencia lo que a su vez ha llevado a adoptar una actitud marcadamente más en pro del cliente.

4.2 LA SELECCIÓN DE SUS CLIENTES.

Muchas personas se convierten en clientes de si mismos para alcanzar la sensación de libertad que surge de ser su propio patrón. Es verdad que con frecuencia se obtiene un mayor control sobre su propia vida al trabajar en forma independiente. Pero nunca hay que confundir la esencia de un negocio exitoso: sus clientes se convierten en sus nuevos patrones. Su objetivo consiste en ganar su confianza, y de ahí, disfrutar de la ayuda de que le dan.

Existen solo dos formas de conseguir dinero para su negocio pedir prestado o generarlo de las ventas a clientes. Y a menos que tenga el bolsillo muy grande, sin duda preferirá la segunda opción.

El marketing eficaz se concentra en descubrir las necesidades no cubiertas de los clientes y concentrarse como rayo láser en satisfacerlas en todos los días, sin que importen todos los problemas que todos pueden enfrentar.

¿Qué significa esto para su negocio?

A usted le gustaría que todos sus clientes fueran asiduos. Pero la verdad es que, dada una serie de factores en los negocios de estos, el patrón de sus pedidos puede resultar altamente impredecible. Para algunos, por mucho que usted haga, nunca parece suficiente. Otros son muy rígidos en sus calendarios aunque la demora se deba a ello.

4.3 TRES TIPOS DE CLIENTES.

Una de las razones claves por las que la empresa tiene gran éxito al competir con compañías más grandes es que sus dueños son frecuentemente los primeros en adoptar las nuevas capacidades y tecnologías. Entre los ejemplos tendríamos a varios empresarios no importa cuan sintonizado crea uno estar, no se puede estar en todas las partes al mismo tiempo.

Hay dos tipos de clientes que pueden marcar la gran diferencia en mantenerle informado: Los que representan un reto y los que le permiten aprender sobre la marcha. No les teme a aquellos que le desafían y cuyas demandas requieren conocimientos que usted aun no a logrado, lo puede lograr.

Considérese asimismo, a los clientes que le dan la oportunidad de aprender a manera de educación continua, ellos también quieren aprender con usted a través de la comunicación que mantiene.

El tercer tipo de cliente que buscamos es el de los líderes en su línea: A quien los demás acuden en busca de información. Para lograr estas relaciones, se requiere de una base de clientes que sea tan ancha y diversa como sea posible. Tener una base diversificada para una amplia gama de necesidades.

Una empresa saludable requiere de los tres tipos de clientes, para mantener a todos contentos exige una estrategia flexible en términos de utilidades.

4.4 CONCIENCIA DE QUIEN ES EL CLIENTE.

Un enfoque de marketing basado en la selección de clientes demanda que todos y cada uno de los empleados estén consientes de quienes son los mayores clientes, sepan algo sobre la compra y tenga la capacidad de responder a preguntas básicas o saber a quien recomendar para ello. Una empresa pequeña no se puede permitir el lujo de tener un empleado que solo contesta el teléfono.

Por ejemplo, una pequeña firma de contabilidad en el sur de Wisconsin contrata a una gerente de oficina para que ayude en las operaciones cotidianas. Entre sus responsabilidades esta el marketing, el cual hasta ahora ha consistido en preparar folletos u anuncios para la sección amarilla y el periodo de la localidad.

Durante su primera semana de trabajo, la gerente de oficina se percató de que la secretaria de la compañía no responde el teléfono con prontitud. Cuando por fin contesta, lo hace de forma cortante, como si considerara que la llamada fuera una interrupción, la sobrecargada secretaria también se encarga de la facturación, pero debido a todas sus demás tareas los errores son frecuentes en esta área de trabajo. Los clientes se quejan de ello.

¿Que tiene que ver estas cosas con el programa de marketing de una firma de contabilidad? ¡Todo! los bellos folletos que prepara la gerente de oficina puede llamar la atención a posibles clientes pero estos huirán después de la primera llamada que hagan a la empresa o de recibir su críptica factura. Lo que usted no haga puede influenciar a que cliente selecciona tanto como lo que hace.

CAPITULO V
“ALINEANDO LA ESTRATEGIA,
DISEÑO DEL SERVICIO Y
ESTÁNDARES”

ALINEANDO LA ESTRATEGIA, DISEÑO DEL SERVICIO Y ESTÁNDARES.

Las percepciones precisas de las expectativas de los clientes son necesarias, más no suficientes para brindar un servicio de calidad superior. Otro prerequisite es la presencia del diseño del servicio de calidad superior. Otro prerequisite es la presencia del diseño del servicio y estándares de desempeño que reflejan estas percepciones precisas.

Un tema recurrente en las compañías de servicios es la dificultad que enfrentan ejecutivos, administradores y otros formuladores de políticas al transformar su percepción de las expectativas de los clientes en especificaciones de calidad del servicio para que los empleados puedan comprenderlos y ejecutarlos.

Debido a que los servicios son intangibles, resulta difícil describirlos y comunicarlos, esto es particularmente cierto cuando se está desarrollando nuevos servicios. La calidad del servicio que presta el personal de contacto a los clientes esta muy influido por los estándares con los que dicho personal de contacto, cuáles son las prioridades de la administración y que tipo de desempeño es valioso en realidad.

5.1 DESARROLLO Y DISEÑO DEL SERVICIO.

RETOS DEL DISEÑO DEL SERVICIO.

Debido a que los servicios son intangibles, resulta difícil describirlos y comunicarlos. Cuando los servicios se brindan durante un periodo largo su complejidad aumenta y se vuelven aún más difíciles de definir y describir. Además debido a que los servicios son brindados por los empleados a los clientes, son heterogéneos: rara vez hay dos servicios semejantes o que se experimenten del mismo modo.

Desarrollo de nuevos servicios.

La investigación sugiere que los productos que son diseñados e introducidos siguiendo los pasos de un marco de trabajo estructurado en torno a la planeación, tiene mayor probabilidad de éxito final que aquellos no desarrollados dentro de un marco de trabajo. El hecho de que los servicios sean intangibles se vuelve mucho más imperativo para el sistema de desarrollo de nuevos servicios cuenta con cuatro características básicas: 1) tiene que ser objetivo, no subjetivo. 2) tiene que ser preciso, no vago. 3) tiene que ser conducidos por hechos, no por opiniones y 4) tiene que ser metodológico, no filosófico.

Tipos de nuevos servicios.

Conforme construimos el proceso de desarrollo de un nuevo servicio, recuerde que no todos los servicios son nuevos en el mismo grado. Los tipos de opciones de nuevos servicios, puede recorrer toda la gama desde grandes innovaciones hasta cambios menores en estilo, como se describe en seguida:

- las grandes innovaciones son nuevos servicios para mercados que aun no están definidos.
- Los negocios nuevos consisten en nuevos servicios para mercados que ya esta siendo servido por productos existentes que cubran las mismas necesidades genéricas.
- Los nuevos servicios para mercados atendidos en la actualidad representan intento por ofrecerles a los clientes actuales de la organización un servicio que antes no estaba disponible.
- Las extensiones de líneas de servicios representan aumento de las líneas de servicio existentes.
- Las mejoras en los servicios representa quizás el tipo más común en la innovación de los servicios. Los cambios en las características de los servicios que ya se ofrecen pueden incluir la ejecución más rápida de un proceso de servicio existente.

ETAPAS DEL DESARROLLO DE NUEVOS SERVICIOS.

Aquí nos enfocamos sobre los pasos actuales que son seguidos en el desarrollo de un nuevo servicio. Los pasos son aplicables a cualquiera de los tipos de nuevos servicios recién descritos. Mucho de lo que se presentan en esta sección tiene paralelos directos con el proceso de desarrollo de un nuevo producto de bienes manufacturados.

Planeación frontal.

Desarrollo de estrategias de negocios. Por lo regular se supone que una organización tiene una misión y una visión estratégicas globales.

Estrategia de desarrollo del nuevo producto. La investigación sugiere que sin una estrategia de nuevo producto/ servicio, una carta bien planeada de productos y servicios nuevos.

Generación de ideas. El siguiente paso en el proceso es la solicitud formal de nuevas ideas. Las ideas generadas en esta fase se pueden pasar a través del tamiz de la estrategia del nuevo servicio descrita en el paso previo.

Análisis del negocio. Suponiendo que el concepto de servicio es evaluado de manera favorable por los clientes y los empleados en la etapa de desarrollo del concepto, el siguiente paso es determinar su viabilidad y sus implicaciones de ganancia potencial.

Implementación.

Desarrollo y prueba del servicio. En el caso de desarrollo de productos intangibles, esta etapa incluye la construcción de prototipos de productos y el poner a prueba la aceptación del público.

Pruebas de mercado. En esta etapa del proceso de desarrollo cuando se puede probar en el mercado un producto tangible en un número limitado de áreas comerciales para determinar su aceptación, así mismo como otras variables de la mezcla de marketing, entre ellas promoción, precios y sistemas de producción.

ESQUEMAS DEL SERVICIO.

Un gran obstáculo en el desarrollo de nuevos servicios (y en la mejora de los existentes) es la aparente incapacidad para definirlos y representarlos en las fases de desarrollo del concepto, desarrollo del producto y pruebas de mercado. Una de las claves para equiparar las especificaciones del servicio con las expectativas del cliente es la habilidad para describir las características esenciales del proceso del servicio en forma objetiva y representarlas de modo tal que los empleados, clientes y administradores sepan lo que es el servicio, puedan ver el papel que prestan en su prestación y entiendan todos los pasos y flujos implícitas en el proceso.

Construcción de un esquema.

Recuerde que muchos de los beneficios y propósitos de construir un esquema evolucionan del proceso de hacerlo. Por ello, el producto final no es necesariamente la única meta. Se pueden alcanzar muchas metas durante el proceso de desarrollo del esquema, por mencionar algunos, aclaración del concepto desarrollo de una visión compartida del servicio, reconocimiento de las complejidades y vericuetos del servicio inicialmente no aparentes y delineación de los papeles y responsabilidad.

- Paso 1: identificar el proceso que será esquematizado.
- Paso 2: identificar al cliente o al segmento de clientes que experimente el servicio.
- Paso 3: hacer el mapa del proceso del servicio desde el punto de vista del cliente.
- Paso 4: hacer el mapa de las acciones de los empleados de contacto en escena y tras bambalinas.
- Paso 5: vincular las actividades del cliente con la de las personas de contacto para las funciones de apoyo necesitadas.
- Paso 6: añadir evidencias de servicio en cada paso de acción del cliente.

INNOVACIONES DEL SERVICIO DE DESEMPEÑO ELEVADO.

En esta sección resumiremos algo de lo que se ha aprendido acerca de nuevos servicios que ha tenido éxito en términos de medidas del éxito, conductores claves del éxito e importancia de integrar nuevos servicios.

Escoja los proyectos correctos.

El éxito de los nuevos servicios será determinado por dos cosas: seleccionar los proyectos correctos y hacerlos bien.

Integre nuevos servicios.

Debido a la naturaleza de los servicios, son procesos que por lo regular son prestados en parte por personas, consumidores y producidos en forma simultanea, cualquier introducción de uno nuevo afectará los sistemas y servicios existentes.

Considere múltiples medidas del éxito.

Para predecir el éxito de un nuevo servicio, puede que se consideren múltiples medidas, la primera y las más comúnmente usada, es el desempeño financiero, que incluye el crecimiento del ingreso, la rentabilidad etc., en otros casos, la mejora de la relación puede ser una medida más apropiada del éxito. El éxito también se puede medir en términos de desarrollo de mercado. Los proyectos exitosos conducirán a aumentos en una, o quizá más de una, de estas medidas.

5.2 ESTANDADRES DE SERVICIO DEFINIDOS POR EL CLIENTE.

FACTORES NECESARIOS PARA ESTÁNDARES APROPIADOS DE SERVICIO.

Estandarización de las conductas y acciones de servicio.

La traducción de las expectativas del cliente en estándares específicos de calidad del servicio depende en gran medida de cuáles tareas y comportamientos efectuados se pueden estandarizar o llevar a cabo rutinariamente. Algunos ejecutivos y administradores creen que los servicios no se pueden estandarizar, ya que la personalización es esencial para brindar un servicio de alta calidad.

En realidad, muchas tareas de servicio son rutinarias (como las necesarias para abrir cuentas de cheques o fumigar jardines contra las plagas) y es posible establecer con gran facilidad reglas y estándares específicos y ejecutarlos con eficiencia. Los empleados pueden agradecer el saber cómo desempeñar las acciones de la forma más eficiente, los porque los liberan del uso de su ingenio en los aspectos más individuales y personales de sus trabajos.

Objetivos y metas formales del servicio.

Las compañías que han sido exitosas en la prestación consistente de su servicio de alta calidad se destacan por establecer estándares formales que guían a sus empleados en la prestación del servicio. Estas compañías tienen un sentido preciso de qué tan bien están desempeñando el servicio que es crítico para sus clientes, y se esfuerzan por mejorar y definir metas que los lleven a cumplir o exceder las expectativas del cliente.

Varias, maneras de establecer metas formales son relevantes en los negocios de servicios. Primero, hay metas específicas para los comportamientos o acciones individuales. Como ejemplo considere devolver la llamada tan pronto como sea posible es una acción que señala responsabilidad en los empleados de contacto.

Estándares definidos por el cliente.

Prácticamente todas las compañías cuentan con estándares de servicios y medidas definidas por la compañía, establecidas para alcanzar las metas internas en materia de productividad, eficiencia costo o calidad técnica.

En su lugar, una compañía tiene que establecer estándares definidos por el cliente: estándares operativos basados en requisitos fundamentales para el cliente que son visibles y mensurables por el mismo. Estos estándares se escogen de manera deliberada para igualar las expectativas del cliente y para ser calibrados en la forma en que la clientela los ve y expresa.

ESTÁNDARES DE SERVICIO DEFINIDOS POR EL CLIENTE.

Es decir, metas medidas operativas visibles y mensurables por el cliente. Son estándares de operaciones establecidos por los clientes para que correspondan a las expectativas y prioridades de este, en lugar de las preocupaciones de las empresas, como productividad o eficiencia. Tome un estándar típico de operaciones, por ejemplo el control de inventarios.

Construyendo bloques: la secuencia del encuentro del servicio.

Los estándares definidos por el cliente se establecen para definir los procesos o el desempeño humano en forma operativa con el fin de cumplir las expectativas el cliente. Los requisitos del desempeño rara vez son los mismos a través de todas las partes de una compañía en cambio, están asociados con procesos y encuentros de servicios en particular.

La evaluación del cliente acerca de la calidad total en el servicio es la acumulación de evaluaciones de múltiples experiencias de servicio y las piezas componentes necesarias con el fin de establecer estándares de calidad en una compañía.

Medidas de comportamientos y acciones.

Medidas inflexibles. Las medidas duras o inflexibles consisten en cuentas, auditorias o acciones cronometradas que brindan retroalimentación acerca del desempeño operativo de un estándar de servicio. Lo que distingue este dato de las medidas flexibles es que se pueden capturar de forma continua y operativa sin preguntar la opinión del cliente.

Medidas flexibles. Dos tipos de medidas preceptuales, pueden documentar las opiniones del cliente acerca de si el desempeño cubre los estándares establecidos: las llamadas de seguimiento y las encuestas de relación. Las encuestas de relación cubren todos los aspectos de la relación del cliente con la compañía, por lo regular se expresan en atributos y usualmente se completan una vez al año.

PASOS DE DESARROLLO DE LOS ESTANDARES DEFINIDOS POR EL CLIENTE.

Pasó 1: identificar la secuencia de encuentros de servicios existente o deseada.

El primer paso implica delinear la secuencia de encuentro de servicio. Idealmente la compañía, estaría abierta a descubrir las secuencias de encuentro deseadas por el cliente, explorando las formas en que los clientes quieren hacer negocios con la empresa.

Pasó 2: traducir las expectativas del cliente en comportamientos y acciones para cada encuentro de servicio.

La entrada para el paso 2 es la investigación existente sobre las expectativas del cliente. En este paso, los requisitos abstractos del cliente y las expectativas tiene que traducirse en comportamientos y acciones concretas y específicos asociados a cada encuentro de la secuencia del encuentro del servicio.

Pasó 3: seleccionar comportamientos y acciones para determinar estándares.

Esta etapa conlleva dar prioridad a los comportamientos y las acciones, de los cuales habrá muchos, en torno a los cuales se establecerán los estándares definidos por el cliente, los siguientes criterios son los más importantes para crear estándares:

- los estándares están basados en comportamientos y acciones que son muy importantes para el cliente.
- los estándares cubren comportamientos que precisan ser mejorados o mantenidos.
- los estancares cubren comportamientos y acciones que los empleados puedan mejorar.
- los estándares son aceptados por completo.
- los estándares son predecibles en vez de reactivos.
- los estándares son desafiantes pero realistas.

Pasó 4: decidir si los estándares inflexibles o flexibles son apropiados.

El paso que sigue implica decidir si los estándares inflexibles o flexibles se deben usar para captar el comportamiento y la acción. Uno de los mayores errores que cometen las empresas en este caso para escoger a la ligera un estándar inflexible.

Pasó 5: desarrollar mecanismos de retroalimentación para medir los estándares.

Un aspecto crítico del desarrollo de mecanismos de retroalimentación es asegurarse de que capte el proceso desde el punto de vista del cliente más que desde la compañía, este es un paso difícil para la mayoría de las compañías.

Pasó 6: establecer medidas y niveles metas.

El siguiente paso requiere que la compañía establezca niveles metas para los estándares. Sin este paso, la compañía carece de una forma de cuantificar si los estándares se han cumplido.

Pasó 7: dar seguimiento a las medidas contra los estándares.

El proceso de control estadístico y otros tipos de graficas están dando seguimiento en todas partes a las características de su concreto y grava, y a procesos como el tiempo que toma a los clientes llenar sus camiones. También se da seguimiento a las quejas del cliente mediante lo que la compañía llama “reportes de la discrepancia producto servicio”.

Pasó 8: proporcionar retroalimentación acerca del desempeño de los empleados.

La medida en la que se ofrece retroalimentación inmediata a cualquiera en la compañía sobre la actividad que esta fuertemente relacionada con las percepciones del cliente. En un sentido general, los datos y los hechos precisan ser analizados y distribuidos para apoyar la evaluación y la toma de decisiones en múltiples niveles dentro de la compañía.

Pasó 9: actualización periódica de los niveles y las medidas metas.

El paso final conlleva la revisión de los niveles meta, las medidas incluso los requisitos de los clientes sobre una base lo bastante regular como para mantener las expectativas de los clientes.

INDICES DE DESEMPEÑO DEL SERVICIO.

Un resultado de seguir el proceso antes descrito es un índice de desempeño del servicio. Los índices de desempeño del servicio es un conjunto amplio de los estándares de desempeño más crítico. El desarrollo de un índice comienza con la identificación del conjunto de estándares definidos por el cliente que la empresa utilizará para conducir el comportamiento.

5.3 EVIDENCIA FISICA Y AMBIENTE DEL SERVICIO.

¿Que es la evidencia física?

Debido a que los servicios son intangibles, con frecuencia los clientes dependen de las sugerencias tangibles, o las evidencias físicas, para evaluar el servicio antes de su compra y medir su satisfacción con el servicio durante y después del consumo. Incluyendo todos los aspectos de la instalación física de la organización (el ambiente del servicio) así como otras formas de comunicación tangible. Los elementos del ambiente de servicio que afecta a los clientes incluyen tanto atributos físicos exteriores (como señalización, estacionamiento y paisaje) como atributos interiores (diseño, distribución, equipo y decoración).

Los investigadores acerca de los consumidores saben que el diseño del ambiente del servicio puede influir en las elecciones, expectativas, satisfacción y otras conductas del cliente.

TIPOS DE AMBIENTES DE SERVICIOS.

El lugar físico puede ser más o menos importante para alcanzar el marketing de la organización y otros objetivos que dependen de ciertos factores. Las organizaciones que comparten una celda en la matriz encarnarán temas y decisiones similares acerca de sus espacios físicos.

Uso del ambiente de servicio.

Primero, en las organizaciones difieren en términos de sobre quien tendrá efecto el ambiente del servicio. Esto es, quien viene en realidad a las instalaciones de servicio y por ende potencialmente influido por su diseño.

En un extremo esta el ambiente del auto servicio donde el cliente efectúa la mayor parte de las actividades y pocos empleados están involucrados o ninguno de ellos.

En el otro extremo de la disensión del uso esta el servicio remoto donde hay pocas o ninguna implicación del cliente con el ambiente del servicio. Las telecomunicaciones, los servicios públicos, las consultorías financieras y las ordenes.

Complejidad del ambiente de servicio.

La dimensión horizontal sugiere otro factor que influirá en la administración del ambiente de servicio. Algunos ambientes de servicio son muy sencillos, con pocos elementos, poco espacio y pocas piezas de equipo. Tales ambientes son llamados austeros.

Otro ambiente de servicios es muy complicado, con muchos elementos y muchas formas. Son llamados ambientes elaborados.

Implicaciones de la tipología.

Al localizarse en si misma una celda apropiada de la tipología, una organización puede comenzar a contestarse las siguientes preguntas:

1. ¿quien debe ser tomado para tomar decisiones del ambiente del servicio y otras decisiones evidentes? Si una empresa se halla a sí misma en la celda del autoservicio, puede enfocarse en la necesidad y preferencias de sus clientes.
2. ¿cuales objetivos de la organización se podían enfocar a través del diseño del ambiente del servicio? En las empresas de autoservicio, el enfoque puede hacerse sobre objetivos de marketing como la atracción del cliente como la satisfacción del cliente.
3. ¿que tan complejo es el conjunto de decisiones acerca del ambiente del servicio? Esta claro que las decisiones para ambientes elaborados serán más complejas para el ambiente austero.

PAPELES DEL AMBIENTE DEL SERVICIO.

Dentro de la celda de la tipología, el ambiente puede desempeñar muchos papeles de manera simultánea. Un examen de la variedad de papeles y cómo interactúan aclaran que tanta impotencia estratégica tiene que brindar la evidencia física apropiada al servicio.

Empaque.

En forma similar al empaque de un producto tangible, al ambiente de servicio y otros elementos de la evidencia física esencialmente envuelve el servicio y transmiten una imagen extrema a los consumidores de lo que esta dentro.

Facilitador.

El ambiente del servicio también puede servir como un facilitador al ayudar a los desempeños de la persona en el ambiente. La manera en que se diseña el escenario puede resaltar o inhibir el flujo eficiente de actividades en el espacio de servicio con lo que facilita o complica a los clientes y empleados el logro de sus objetivos.

Socializador.

El diseño del ambiente del servicio ayuda en la socialización tanto de los empleados como del cliente en el sentido de que ayuda a transmitir o entender los papeles esperados.

Diferenciador.

El diseño del espacio físico puede diferenciar a una empresa de sus competidores y señala el segmento del mercado para el que esta pensado el servicio. Dado su poder como diferenciador, los cambios en el entorno físico pueden usarse para proporcionar una empresa o atraer nuevos segmentos de mercado.

Comportamientos en el ambiente de servicio.

Que el comportamiento humano esta influido por el espacio físico donde ocurre con esencia un truismo. Es interesante, sin embargo, hasta la década de los setentas los psicólogos ignoraban a su mayoría los efectos del espacio físico en sus intentos por predecir y explicar el comportamiento. Desde entonces, un gran y constantemente creciente cuerpo de publicaciones dentro del campo de la psicología ambiental ha abordado las relaciones entre los seres humanos y su entorno construido.

AMBIENTES PARA ENTENDER LOS EFECTOS DEL AMBIENTE DEL SERVICIO.

Es obvio a partir del marco de referencia, las teorías y los resultados de la investigación discutidos hasta ahora en este capítulo, que el ambiente de servicio puede tener efectos profundos tanto en los clientes como empleados en los escenarios del marketing.

Encuestas acerca del ambiente.

Una encuesta acerca del ambiente solicita a la gente (ya sea clientes o empleados) que expresan sus necesidades y preferencias acerca de distintas configuraciones ambientales contestando preguntas predeterminadas en formato de cuestionario.

Este es el tipo de investigación llevado a cabo en el escenario de un banco de menudeo que fue diseñado para mediar la importancia de las diferentes dimensiones ambientales y obtener la expectativas de los cliente.

Observación directa.

Por medio de los métodos de observación, los observadores entrenados efectúan recuentos detallados de las condiciones y dimensiones ambientales, para lo cual también observan y registran las acciones y los comportamientos de los clientes y empleados del ambiente.

Experimentos.

Los métodos experimentales están entre las mejores formas de evaluar a un cliente específico y las reacciones de los empleados ante los cambios o las alternativas ambientales cuando es importante conocer sus verdaderas reacciones y preferencias. Los experimentos implican exponer grupos de clientes a distintas configuraciones ambientales y medir sus reacciones.

Esquemas fotográficos.

Un esquema fotográfico esencialmente ofrece una visualización del servicio en cada paso de la acción del cliente. Lo visual puede ser una transparencia, una fotografía o un proceso completo del servicio grabado en video desde la perspectiva del cliente. Al combinar el esquema del servicio con fotos, los administradores y otros empleados de servicio pueden ver la evidencia desde el punto de vista del cliente.

El esquema fotográfico puede ser una poderosa herramienta analítica para evaluar el proceso del servicio.

CAPITULO VI
“PRESTACIÓN Y DESEMPEÑO DE
SERVICIO”

PRESTACION Y DESEMPEÑO DEL SERVICIO.

Aun cuando existen directrices para el buen desempeño de los servicios y el trato correcto al cliente, el desempeño de un servicio de alta calidad no es una certeza. Los estándares deben respaldarse con recursos adecuados (personas, sistemas y tecnología) y apoyarse para garantizar su efectividad, es decir, es necesario capacitar, motivar medir y recompensar a los empleados de acuerdo con su desempeño a lo largo de esos estándares. Por consiguiente, incluso en los casos en que los estándares reflejan con exactitud las expectativas del cliente, si la compañía falla al proporcionarse su respaldo, si no lo facilita, estimula y exige su cumplimiento los estándares no sirven para nada.

Las investigaciones y experiencias de varias compañías han identificado mucho de los inhibidores cruciales de la entrega y el desempeño correcto del servicio.

Casi todas las compañías tienen, además de clientes externos, una variedad de clientes internos, una variedad de clientes internos, es decir, empleados y departamentos que interactúan directamente con los clientes y que venden, asesoran, mantienen y solucionan los problemas de otros departamentos o funciones de la compañía. Los vendedores de la compañía que interactúan de forma directa con el cliente externo pueden ser considerados clientes interiores de otros departamentos y funciones de la compañía.

A menos que la compañía reconozca la importancia que tienen los clientes internos, estos intermediarios internos pueden tener diferentes metas, incentivos y motivos que el departamento que desarrolla el servicio.

Las organizaciones de servicio efectivas reconocen el papel de la variabilidad del cliente y desarrollan estrategias que le permiten enseñar a los clientes como desempeñar sus papeles de forma apropiada. Cuando los cliente no representan tan bien su papel, rara vez consiguen el valor completo del servicio.

6.1 PAPEL DE LOS EMPLEADOS EN LA ENTREGA DEL SERVICIO.

Este capítulo se enfoca en los empleados del servicio y en las prácticas de recursos humanos que facilitan la entrega de calidad del servicio. La premisa consiste en que incluso cuando las expectativas del cliente se comprendan correctamente y los servicios hayan sido diseñados y especificados para adecuarse a tales expectativas, es posible que se presenten discontinuidades en la calidad en el servicio si este no se brinda de acuerdo con lo que se especificó.

LA IMPORTANCIA CRUCIAL DE LOS EMPLEADOS DEL SERVICIO.

Una de las frases más solicitadas sobre las organizaciones de servicios dice más o menos lo siguiente: "En una empresa de servicio, si no estas atendiendo al cliente más te vale atender a alguien que si lo sea." Las personas, los empleados de primera línea y quienes los apoyan tras bambalinas, son primordiales para el éxito de cualquier organización de servicio.

Aquí centramos nuestra atención en los empleados del servicio porque:

- Ellos son el servicio
- Ellos son la organización a los ojos del cliente
- Ellos son profesionales del marketing.

Incluso cuando el empleado de contacto no desempeña el servicio completo, aun puede personificar la compañía ante los ojos del cliente.

SATISFACCION DEL EMPLEADO, SATISFACCION DEL CLIENTE Y UTILIDADES

Existe evidencia concreta respecto de que los empleados satisfechos hacen por los clientes satisfechos (y de que en respuesta de los clientes satisfechos pueden reforzar el sentido de satisfacción de los empleados en sus trabajos). Algunas personas han llegado tan lejos

como para sugerir que sería difícil lograr la satisfacción del cliente a menos que los empleados del servicio se sientan contentos con sus trabajos.

La lógica subyacente a la conexión que existe entre la satisfacción y la lealtad del empleado, la satisfacción y la lealtad del cliente, y finalmente las utilidades. Aquí se centra nuestra atención en la satisfacción y la retención del cliente; aquí nos enfocamos en los problemas del empleado. Lo que sugiere a través de la cadena de valor es la existencia de vínculos decisivos entre la calidad del servicio interno, la satisfacción/ productividad del empleado, el valor de los servicios que se proporcionan al cliente y la satisfacción del cliente, su retención y sus utilidades.

EL COMPORTAMIENTO DEL EMPLEADO DIRIGE LAS DIMENSIONES DE LA CALIDAD DEL SERVICIO

Los empleados del servicio pueden influir directamente sobre las cinco dimensiones de la calidad en el servicio (confiabilidad, responsabilidad, seguridad, empatía, tangibles).

La entrega del servicio como se promete a menudo se encuentra bajo el control total de los empleados de primera línea. Incluso en el caso de los servicios automatizados como los cajeros automáticos.

Los empleados de primera línea influyen en forma directa sobre las percepciones del cliente acerca de las responsabilidades, a través de su voluntad personal para ayudar y de la prontitud con que los atienden.

Resulta difícil imaginar cómo una organización podría brindar a sus clientes una atención cuidadosa e individualizada sin sus empleados. La empatía implica que los empleados pondrán atención, escucharán y serán flexibles para entregar a cada cliente en forma individual lo que necesite.

EL PAPEL DE LOS EMPLEADOS DE CONTACTO (INTERNO Y EXTERNO)

Aun cuando el centro de atención de este capítulo son los empleados del servicio que ocupan la primera línea y que interactúan directamente con los clientes, mucho de lo que se describe y recomienda también puede aplicarse a los empleados de servicio interno. Se hace referencia a los empleados del servicio que ocupan la primera línea como empleados de contacto (externo e interno) debido a que operan a los límites de la organización. Los empleados de contacto (externo e interno) establecerán un vínculo entre el cliente externo y el ambiente y las operaciones internas de la organización. La función que desempeñan resulta primordial para entender filtrar e interpretar la información y los recursos para la organización y sus circunscripciones externas.

Trabajo emocional.

El trabajo emocional se refiere al trabajo que va más allá de las habilidades físicas o mentales necesarias para la entrega de la calidad del servicio. Significa sonreír, establecer contacto visual, mostrar interés sincero y entablar conversación amistosa con personas en esencia extrañas a quienes tal vez se verá o no en otra ocasión.

Fuentes de conflicto.

Los empleados de primera línea a menudo enfrentan conflictos interpersonales o interorganizacionales durante su trabajo. Su frustración y confusión pueden, si no son atendidas con oportunidad, derivar en tensión, insatisfacción con el empleo, disminución de la habilidad para servir a los clientes y agotamiento. Puesto que los empleados de primera línea representan a la organización frente al cliente y a menudo deben atender a diversos clientes en forma instantánea.

Conflicto persona/ función.

En algunas situaciones, los empleados de contacto (externo e interno) experimentan conflictos entre lo que se les pide que hagan y su propia personalidad, orientación o valores.

Conflicto organización /cliente.

Un tipo preponderante de conflicto que enfrenta la mayoría de los empleados del servicio en la primera línea es el que surge entre sus dos jefes: la organización y el cliente individual. Por lo general se recompensa a los empleados del servicio que obedecen ciertos estándares, reglas y procedimientos. En teoría dichas reglas y estándares están basados en el cliente, sin embargo cuando no es así o cuando las demandas que el cliente plantea son excesivas. El empleado se ve en la necesidad de elegir entre seguir las reglas o satisfacer la demanda del cliente.

Conflicto entre los clientes.

Algunas veces los conflictos que enfrentan los empleados de contacto (externo e interno) tienen lugar cuando mirando las expectativas de requerimiento de dos o más clientes son incompatibles. Esto sucede aún con más frecuencia cuando el proveedor del servicio atiende a los chicos por turnos (por ejemplo, un cajero, un agente de boletos, un médico) o el empleado que da el servicio simultáneamente (los maestros los artistas).

DESARROLLAR A LAS PERSONAS QUE BRINDEN CALIDAD EN EL SERVICIO.

Con el propósito de que la organización pueda acrecentar y mantener una fuerza de trabajo orientada a los clientes y centrada en brindar calidad debe desarrollar a sus empleados para que brinden calidad en el servicio. Lo anterior significa que una vez que la organización ha

contratado a los empleados correctos, debe capacitarlos y trabajar con ellos para asegurar el desempeño del servicio.

CULTURA DEL SERVICIO.

La mayor parte de este capítulo se ha centrado en las estrategias que hace posible la prestación de un servicio orientado al cliente. Si se observa la imagen completa del servicio más allá de las estrategias específicas, es evidente que los compromisos de los empleados de una organización reciben una fuerte influencia de la cultura de dicha organización o de los valores generalizados que moldean el comportamiento de las personas y del grupo.

6.2 PAPEL DEL CLIENTE EN LA ENTREGA DEL SERVICIO

Aquí examinamos el papel singular que juegan los clientes en diversas situaciones de entrega de servicio. Los clientes del servicio a menudo se encuentran presentes en la fábrica (el lugar donde se produce o consume el servicio) por lo cual interactúan con los empleados y los otros clientes. Puesto que los clientes se encuentran presentes durante la producción del servicio pueden contribuir al éxito de la entrega del servicio y a su propia satisfacción o mermarlos. Estos papeles son exclusivos de las situaciones de servicio.

Algunas veces los clientes no comprenden el papel que juegan ni exactamente qué deben de hacer en una situación determinada. En particular lo anterior resulta cierto en aquellos casos en los que el cliente quizá se enfrente por primera vez a un concepto de servicio diferente.

IMPORTANCIA DEL CLIENTE EN LA ENTREGA DEL SERVICIO

La participación del cliente es inevitable en cierto nivel de la entrega del servicio. Los servicios son acciones o desempeños que por lo regular se producen y consumen simultáneamente. En muchas situaciones, los empleados, los clientes e incluso las demás

personas que se encuentran en el ambiente de servicio interactúan para producir el resultado final.

La importancia de los clientes para el éxito de la entrega del servicio resulta evidente cuando se piensa en los desempeños del servicio como si fuera una especie de representación dramática. La metáfora del drama en los servicios indica que para crear la experiencia del servicio son necesarias la reciprocidad y la interacción entre los papeles de los empleados y los de los clientes.

El cliente recibe el servicio.

Debido a que el cliente que recibe el servicio participa en los procesos de entrega, productivos o improductivos. Incluso en un servicio relativamente sencillo como una orden por correo para el envío de productos al menudeo las acciones y la preparación del cliente tienen un efecto sobre la entrega del servicio.

Otros clientes.

En muchos contextos del servicio, los clientes reciben el servicio en forma simultánea a otros clientes o deben esperar su turno mientras se atiende a los demás. En ambos casos, los otros clientes se encuentran presentes en el contorno del servicio y pueden afectar la naturaleza del resultado o del proceso del servicio. Los otros clientes pueden mejorar la satisfacción del cliente y sus percepciones acerca de la calidad, o pueden mermar la satisfacción y la calidad.

Algunas formas en que los clientes pueden afectar negativamente la experiencia del servicio son las exhibiciones de comportamiento negativo, el provoca demoras, el uso excesivo, las multitudes excesivas y la manifestación de necesidades incompatibles.

Papeles de los clientes.

En las siguientes tres secciones se exploran con mayor detalle tres de los principales papeles que desempeñan los clientes en la entrega del servicio.

Los clientes como recurso productivo.

Se ha hecho referencia a los clientes del servicio como empleados parciales de la organización es decir, recursos humanos que contribuyen a la capacidad productiva de la organización algunos expertos en administración han indicado que los límites de la organización deben ampliarse para considerar al cliente parte del sistema del servicio. En otras palabras si los clientes contribuyen en el proceso de producción del servicio con su esfuerzo.

Los clientes como contribuyen a la calidad y a la satisfacción.

Otro de los papeles de los clientes pueden desempeñar en la entrega de los servicios es contribuir a su propia satisfacción y a la calidad final de los servicios que reciben. Tal vez a los clientes les preocupe poco que la productividad de la organización se incrementará gracias a su participación, pero seguramente les interesará bastante que sus necesidades sean satisfechas.

Los clientes como competidores.

El último papel que desempeña el cliente del servicio es representar un competidor potencial. Si bien a los clientes que gustan del autoservicio se les pueden ver como recursos de la empresa, o como empleados parciales, en algunas ocasiones también pueden desempeñar el servicio en forma parcial o realizar ellos mismos el servicio completo y no necesitar para nada el proveedor.

Recompensar al cliente por su contribución.

Es más probable que los clientes desempeñen con efectividad sus papeles, o que participen activamente, cuando reciben una recompensa por ello. Las recompensas pueden ser mayor control sobre el proceso de entrega, ahorro de tiempo. Ahorros monetarios y beneficios psicológicos o físicos. Aquellos clientes que deciden no desempeñar un papel que se les solicita pagarán un precio más alto por los servicios.

6.3 ENTREGA DEL SERVICIO A TRAVÉZ DE INTERMEDIARIOS Y CANALES ELECTRONICOS.

Excepto en situaciones como el aprendizaje a distancia, donde se pueden utilizar canales electrónicos para distribuir servicios, los proveedores y los consumidores entran en contacto directo cuando se proporciona un servicio. Debido a la inseparabilidad de la producción y el consumo en el servicio los proveedores deben estar presentes cuando los clientes reciben el mismo, o encontrar formas de involucrar a otros en la distribución.

Los intermediarios de servicios realizan muchas funciones importantes al proveedor del servicio original. En primer lugar, a menudo coproducen el servicio mediante la satisfacción de las promesas que el proveedor del servicio hizo a los clientes. Los intermediarios también hacen que los servicios estén disponibles en el ámbito local, lo que proporciona comodidad en cuanto a tiempo y lugar.

CANALES DIRECTOS O PROPIEDAD DE LA COMPAÑÍA.

Aquí es importante reconocer que muchos servicios se distribuyen directamente del proveedor al cliente. Algunos de estos servicios son Servicios locales, cuya área de distribución es limitada. Otros son cadenas nacionales con diversas tiendas pero se consideran canales directos porque el proveedor las posee todas.

Tal vez el mayor beneficio de la distribución mediante canales de la misma compañía, en que esta tiene control absoluto sobre las tiendas. Unas de las implicaciones más importantes de este tipo de control es que el propietario puede mantener la consistencia en el abastecimiento del servicio.

PRINCIPALES PROBLEMAS RELACIONADOS CON LOS INTERMEDIARIOS.

Los principales problemas con los intermediarios incluyen conflictos entre los objetivos y el desempeño, entre los costos y las remuneraciones, dificultad para controlar la calidad y la consistencia entre los establecimientos.

Conflicto en los canales entre los objetivos y desempeño.

Las partes involucradas en la entrega de los servicios no esta siempre de acuerdo acerca de la manera en que a de operar el canal. Puede ocurrir un conflicto en el canal entre el proveedor y el intermediario del servicio, entre los intermediarios de una área determinada, mientras los diferentes tipos de canales que utilice un proveedor de servicios.

Conflicto en los canales entre los costos y las recompensas.

El arreglo monetario entre aquellos que crean el servicio y quienes los brindan en un aspecto fundamental de controversia. En ninguna parte se ha demostrado mejor este tipo de conflicto que cuando los canales sean sorprendidos en su principal vía de distribución con alzas en las cuotas.

Dificultad para controlar las calidades y la consistencia entre los establecimientos.

Una de las mayores dificultades para los proveedores originales de servicios y sus intermediarios es la inconsistencia y la falta de calidad uniforme que se produce cuando diversos establecimientos brindan los servicios. Cuando existe un desempeño eficiente incluso en un solo local el proveedor original del servicio se ve afectado porque se pone en riesgo toda la marca y su reputación.

CANALES ELECTRONICOS.

Los canales electrónicos son los únicos distribuidores de servicio que no requieren interacción humana directa. Lo que si necesitan en algún servicio prediseñado y un vehículo electrónico para entregarlo. Todos estamos familiarizados con canales como el teléfono, la televisión y la Web. Los servicios para el consumidor y los negocios que pueden realizarse mediante dichos canales incluyen desde películas hasta servicios médicos.

Entre más dependa la producción de un servicio tecnológico o del equipo, y entre menos dependa del contacto directo con los proveedores, menos se caracterizara por la inseparabilidad y la no-estandarización.

Beneficios de los canales electrónicos.

- Entrega consistente de servicios estandarizados.
- Bajo costo.
- Comodidad del cliente.
- Amplia distribución.
- El cliente puede Elegir y existe la capacidad de personalizar.
- Pronta retroalimentación del cliente.

Los retos de la distribución de servicios mediante canales electrónicos.

- Los clientes son activos, no pasivos.
- Falta de control sobre el ambiente electrónico.
- Competencia de precios.
- No es posible personalizar en los servicios extremadamente estandarizados.
- Falta de consistencia debido a la intervención del cliente.
- Requiere cambios en la conducta del cliente.
- La seguridad.

- Competencia proveniente de amplias extensiones Geográficas.

6.4 ADMINISTRACIÓN DE LA DEMANDA Y CONTROL DE LA CAPACIDAD.

El exceso de uso o la subutilización de un servicio puede contribuir a la no entrega de lo que se había diseñado y especificado.

Aquí nos enfocamos en los desafíos de igualar la oferta y la demanda en los servicios de capacidad restringida. Las organizaciones no uniforman los picos y valles de la demanda, explotan en exceso sus capacidades, atraen una mezcla inapropiada de clientes en sus esfuerzos por crear demandas o dependen demasiado del precio para uniformarla.

EL ARGUMENTO SUBYASENTE: FALTA DE CAPACIDAD PARA CREAR INVENTARIOS.

El aspecto fundamental subyace a la administración de la oferta y la demanda de servicios es la falta de capacidad para inventariar. A diferencia de las compañías manufactureras, las empresas de servicios no pueden crear inventarios durante periodos de poca demanda para usarlos después cuando ésta aumenta. Dicha capacidad para inventar se debe a lo perecedero de los servicios y a que se producen y consumen simultáneamente.

Aquí hay cuatro escenarios básicos que pueden presentarse a partir de distintas combinaciones de capacidad y demanda:

Exceso de demanda. El nivel de demanda excede la capacidad máxima. En esta situación, no se podrá atender a ciertos clientes, por lo que se perderán oportunidades de negocios.

La demanda excede la capacidad óptima. No se debe atender a nadie, pero la calidad en el servicio podría verse afectada a causa del uso excesivo, la aglomeración a que el personal tenga que rebasar sus propias capacidades para brindar una calidad constante.

La demanda y la oferta están equilibrados a nivel de capacidad óptima. El personal y las instalaciones se utilizan a un nivel ideal. Nadie tiene exceso de trabajo, las instalaciones pueden mantenerse y los clientes reciben calidad en el servicio.

Exceso de capacidad. La demanda es inferior a la capacidad óptima. Los recursos productivos en forma de mano de obra, equipo e instalaciones están subutilizados, lo que genera productividad perdida y utilidades bajas. Es posible que los clientes reciban una excelente calidad porque están aprovechando toda la capacidad de las instalaciones.

COMO ENTENDER LOS LÍMITES DE LA CAPACIDAD.

Existen algunas formas creativas para expandir y contraer la capacidad a corto y largo plazo, pero podemos suponer en un punto determinado la capacidad del servicio es fija. De acuerdo con el tipo de servicio, los factores fundamentales de la capacidad fija pueden ser el tiempo, la mano de obra, el equipo, las instalaciones o una combinación de estos.

Tiempo, mano de obra, equipo e instalaciones.

Para ciertas empresas de servicios, la restricción fundamental en la producción de servicio es el tiempo. Si este no se utiliza de manera productiva se pierden las utilidades. Si hay demanda excesiva, no se puede crear el tiempo para satisfacerla.

Desde el punto de vista de una compañía que da empleo a gran cantidad de proveedores, la mano de obra o los niveles de contratación pueden ser la restricción primordial de la capacidad. Sin embargo, no siempre tiene sentido contratar proveedores del servicio adicional si en otros momentos hay poca demanda.

En otros casos, el equipo podría ser la restricción esencial. En cuanto a los servicios de transportación terrestre o aérea de carga, los caminos o aeroplanos necesarios para atender la demanda podrían ser la limitación de la capacidad.

Por último, muchas empresas hacen frente a restricciones que surgen de sus instalaciones limitadas. Los hoteles tienen cierta cantidad de habitaciones que ofrecen y las líneas aéreas están limitadas por la cantidad de asientos si se comprende la limitación fundamental de la

capacidad, o la combinación de los factores que la restringen, se ha dado un primer paso en el diseño de las estrategias para tratar los temas de la oferta y la demanda.

CAPITULO VII
“ADMINISTRANDO LAS
PROMESAS DE SERVICIO”

ADMINISTRANDO LAS PROMESAS DE SERVICIO.

Las promesas hechas por una compañía de servicios a través de sus medios publicitarios, su fuerza de ventas y otras comunicaciones podrán potencialmente y las expectativas del cliente, que funcionan como el estándar para evaluar la calidad del servicio. La diferencia entre el servicio real y el prometido amplía la brecha del cliente.

Las promesas exageradas en la publicidad o en la venta personal, coordinación inadecuada en los establecimientos del servicio.

Además de las expectativas debidamente elevadas, que se reflejan en las reclamaciones excesivas, hay otros métodos menos obvios en que las compañías externas influyen las evaluaciones del cliente sobre la calidad en el servicio. Las percepciones de los clientes acerca del servicio se pueden mejorar si la compañía los educa para que sean mejores usuarios del mismo.

Una administración inadecuada de las promesas del servicio reflejan una falta de coordinación entre los empleados responsables de brindar el servicio y los que se encuentran a cargo de describir o promover el servicio entre los clientes.

7.1 COMUNICACIÓN INTEGRAL EN EL MARKETING DE SERVICIOS.

Una de las causas de que se perciba el servicio como deficiente es la diferencia entre lo que una empresa promete acerca de un servicio y lo que entrega realmente. Las expectativas del cliente son moldeadas por factores controlados por la empresa y fuera de su control. La comunicación de boca a boca, las experiencias del cliente con otros proveedores de servicios y la necesidad del cliente son factores claves que influyen sus expectativas, pero rara vez controla la empresa.

NECESIDAD DE COORDINACION EN LA COMUNICACIÓN DE MARKETING.

La comunicación de marketing no es lo que solía ser. Anteriormente, los clientes recibían información acerca de los productos y servicios de una cantidad limitada de fuentes, a menudo de fuentes masivas de marketing como la televisión y los periódicos. En este tipo de ambiente no era difícil que un profesional del marketing transmitiera una imagen uniforme de marca y coordinar las promesas.

Cualquier empresa que difunda información mediante diferentes canales necesita preocuparse por su integración, con objeto de que el cliente reciba mensajes y promesas uniformes acerca de las ofertas. Las compañías de servicio deben agregar a la mezcla tradicional de comunicación o de promoción, el interés sobre las formas en que los clientes reciben la información acerca de los servicios por medio del marketing interactivo o del marketing entre empleados y clientes.

PRINCIPALES RAZONES DE LOS PROBLEMAS EN LA COMUNICACIÓN DE SERVICIOS.

Las discrepancias entre la entrega del servicio y las comunicaciones externas, en la forma de promesas exageradas o ausencia de información respecto de aspectos de la entrega del

servicio cuya intención sea servir al cliente, pueden afectar mucho las percepciones de este acerca de la calidad en el servicio. Los factores que contribuyen son los siguientes:

Administración inadecuada de las promesa de servicio.

Hay discrepancia entre la entrega del servicio y las promesas cuando las compañías no manejan bien estas últimas, es decir, los votos que hacen los vendedores, la publicidad y el personal de servicio. Una de las razones fundamentales de esta discrepancia es que la empresa carece de información e integración necesarias para hacer las promesas que puedan cumplir. Los vendedores suelen vender servicios, en especial que sean nuevos antes de que estén disponibles y sin tener la fecha exacta en la que estarán en el mercado.

Administración inadecuada de las expectativas del cliente.

La comunicación apropiada y precisa acerca de los servicios es responsabilidad tanto del marketing como de las operaciones; el marketing debe reflejar con precisión y convincentemente lo que sucede en los encuentros reales del servicio. Las operaciones deben entregar lo que se ha prometido en las comunicaciones. Sin embargo en lo referente a promoción y diferenciación del servicio, la compañía no puede enfrentar la elevación de las expectativas por encima del nivel al que sus consultores pueden desempeñar de manera uniforme.

Inadecuada educación del cliente.

También se presentan diferencias entre la entrega del servicio y las promesas cuando las compañías no educan a sus clientes lo suficiente. Si los clientes no tienen clara la manera en que se provee el servicio, lo que implica su papel entre la entrega, y como evaluar los servicios que nunca antes habían utilizado, se decepcionara y consideraran responsable a la empresa de servicios, no a ellos mismos. Los clientes inexpertos, por definición, pueden comprender como usar los servicios de manera correcta.

Inadecuada comunicación en el marketing interno.

Otra dificultad importante asociada con la presentación del servicio que iguale las promesas es que las múltiples funciones en la organización, como marketing y operaciones, deben estar coordinadas para alcanzar la meta en cuanto al suministro del servicio. Puesto que la publicidad de servicios y la venta personal prometen lo que la gente hace es vital que la comunicación interfuncional sea frecuente y efectiva. Si la comunicación interna es pobre la percepción de la calidad en el servicio conlleva un riesgo.

7.2 FIJACIÓN DE PRECIOS EN EL SERVICIO.

De acuerdo con uno de los expertos líderes en la fijación de precios, la mayoría de las organizaciones de servicios utiliza un enfoque ingenuo y poco sofisticado en la fijación de precios, sin tomar en cuenta los cambios sustanciales a la demanda, la proporción en que se puede aumentar la oferta, los precios de los sustitutos disponibles, la consideración de la relación precio volumen o la disponibilidad de sustitutos futuros.

TRES MANERAS CLAVES EN QUE LOS PRECIOS DE LOS SERVICIOS SON DIFERENTES PARA LOS CLIENTES.

¿Qué papel juega el precio en las decisiones del cliente sobre los servicios? ¿Qué tan importante es el precio para los compradores potenciales en comparación con otros factores y características del servicio?. Las siguientes 3 secciones describe lo fundamental para una fijación de precio efectiva:

Conocimiento del cliente sobre los precios de los servicios.

¿Hasta que grado los clientes utilizan como criterio el precio para seleccionar servicios? ¿Qué tanto saben los clientes acerca de los costos del servicio?. Si usted pudo responder las preguntas de acuerdo con su memoria, posee precios de referencia internos respecto a

los servicios. Un precio de referencia es una idea del precio en la memoria para un producto o servicio, y puede ser el último precio que se paga.

Para ver cuan precisas son sus referencias de precios a cerca de los servicios, puede compararlas con el precio real y puede encontrar diferencias en estos. Hay muchas razones para que existan estas referencias, algunas son:

- La heterogeneidad del servicio, limita el conocimiento.
- Indisposición del proveedor para calcular los precios.
- Las necesidades individuales del cliente varían.
- La información sobre los precios es abrumadora en el caso de los servicios.
- Los precios no son visibles.

El papel de los costos no monetarios.

En años recientes, los economistas han reconocido que el precio monetario no es el único sacrificio que hacen los clientes para obtener servicios y productos. Así, la demanda, no solo es una función del precio monetario, sino que también recibe la influencia de otros costos:

- Costo del tiempo.
- Costo de búsqueda.
- Costo de convivencia.
- Costo mental.
- Prioridades en los costos no monetarios.
- Como reducir los costos no monetarios.

El precio como indicador de la calidad en el servicio.

Uno de los aspectos intrigantes en la fijación de precios es que los compradores suelen utilizarlos como un indicador del costo del servicio y de la calidad del mismo; el precio es al mismo tiempo una atracción variable y un repelente. El uso que los clientes dan al precio como un indicador de la calidad puede depender de diversos factores, uno de los cuales es la otra información que esta disponible para ellos. Cuando las señales de la calidad en el servicio son accesibles, cuando los nombres de marca proporcionan evidencia de la reputación de marca es posible que los clientes prefieran usar dichas señales en vez del precio.

Otro factor que aumenta la dependencia en el precio como un indicador de calidad es el riesgo asociado con la compra del servicio.

FIJACIÓN DE PRECIOS BASADOS EN LA COMPETENCIA.

Este enfoque se concentra en los precios de otras empresas en la misma industria o mercado. La fijación de precios basada en la competencia no siempre implica cobrar la misma tarifa que otros, sino utilizar sus precios como un precio ancla para el de la empresa. Este enfoque se utiliza predominantemente en dos situaciones:

- 1) Cuando los servicios son estándares entre los proveedores.
- 2) En los oligopolios en los que existe una pequeña cantidad de enormes proveedores de servicios.

Las dificultades relacionadas con el abastecimiento de servicios hacen que algunas veces la fijación de precios basada en la competencia sea menos simple de los que es en la industria de productos.

FIJACIÓN DE PRECIOS BASADOS EN LA DEMANDA.

Los dos enfoques sobre la fijación de precios están basados en la empresa y sus competidores más que los clientes. Ninguno de los dos toma en consideración que estos últimos pueden carecer de precios de referencia, que pueden ser sensibles a los precios no monetarios y que pueden juzgar la calidad de acuerdo con el precio. Todos estos factores pueden y deben tomarse en cuenta en las decisiones de una compañía sobre sus precios. El tercer enfoque principal sobre la fijación de precios, la fijación de precios basada en la demanda, implica establecer precios que sean congruentes con las percepciones del cliente sobre el valor: Los precios se basan en lo que los consumidores han de pagar por los servicios proporcionados.

ESTRATEGIAS PARA LA FIJACIÓN DEL PRECIO EN LOS SERVICIOS PARA CUATRO DEFINICIONES DEL CLIENTE SOBRE EL VALOR.

Valor es precio bajo:

- Descuentos.
- Precios impares.
- Precios de equilibrio oferta-demanda.
- Precios de penetración.

Valor es todo lo que deseo en un servicio.

- Precio con base en el prestigio.
- Sobre precio de introducción.

Valor es la calidad que obtengo por el precio que pago.

- Precio con base en su valor.
- Fijación de precios por segmentación de mercado.

Valor es todo lo que obtengo por todo lo que doy.

- Precio fragmentado.
- Precio por paquete.
- Fijación de precios complementarios.
- Fijación de precios basados en los resultados.

**“CONCLUSIONES Y
SUGERENCIAS”**

CONCLUSIONES

En esta tesis se establece el escenario que permitirá profundizar en el conocimiento del marketing de servicios al presentar información relacionada con los cambios de la economía organizacional y la practica de los negocios que centran su atención en los servicios: el hecho de que los servicios dominen la economía del mundo moderno, la importancia del servicio como imperativo de competitividad para los negocios las necesidades específicas de las industrias y las de los servicios profesionales, el papel de los nuevos conceptos de servicios que progresan con base a los avances tecnológicos, y el reconocimiento de que el marketing de servicios es diferente.

Se plantea en un sentido amplio, la definición de los servicios como acciones, procesos y ejecuciones, lo mismo que el servicio interno y servicio al cliente. Basado en una comprensión fundamental para la creación de un enfoque que permita establecer las diferencias básicas que consisten en que los servicios son intangibles son heterogéneos, se producen y consumen de manera simultánea y son perecederos. Debido a estas diferencias esenciales, los administradores de servicios se enfrentan a ciertos retos de marketing, que incluyen el complejo problema relacionado con la prestación sostenida de servicios de calidad y como relacionar o integrar correctamente al cliente en ello.

Debido a que muchos de los servicios son brindados de persona a persona en tiempo real, esto implica el cuidado del desempeño del servicio que depende en gran medida de las estrategias de recursos humanos. A menudo los empleados del servicio son el servicio y en todos los casos ellos representan a la organización ante los ojos del cliente. Los empleados afectan el alto grado en las percepciones de la calidad en el servicio mediante la influencia que tienen sobre las cinco dimensiones de la misma: confiabilidad, responsabilidad, empatía, seguridad y tangibles. En consecuencia, resulta esencial igualar lo que el cliente quiere y necesita con las habilidades de prestación del servicio que posee el empleado.

En esta tesis se centra también la atención en el papel que juega el cliente en la entrega del servicio. Los clientes que reciben el servicio y los otros clientes que se encuentran en el ambiente del servicio tienen el potencial de provocar, ampliar las causas para generar un buen servicio, si fracasan en el desempeño efectivo de sus papeles. En esto se debe tomar en cuenta que el reto de administrar a los clientes durante el proceso de entrega del servicio es exclusivo de las empresas de servicios. Mientras que a los fabricantes no les preocupa la participación del cliente durante el proceso de manufactura, los administradores de servicios enfrentan constantemente este problema debido a que sus clientes a menudo se encuentran presentes en la producción del servicio y forman parte activa de ella.

SUGERENCIAS

Tomando en cuenta todo lo mencionado en esta tesis, me tomo la libertad de hacer solamente dos sugerencias concernientes a dos aspectos que me llaman mucho la atención y que desde mi punto de vista son muy importantes: como lograr un buen desempeño en el empleado que realiza la entrega del servicio y como lograr que el cliente participe y se integre a la entrega del mismo.

Con base en el entendimiento de la importancia de los empleados del servicio y de la naturaleza de sus funciones en la organización, esta se debe de enfocar en las estrategias de alentar y garantizar el desarrollo del empleado, así de esta forma para integrar las prácticas adecuadas de recursos humanos en la empresa de servicios. Las estrategias están encaminadas a permitir que los empleados satisfagan a los clientes de manera efectiva, ya que estando contentos con su trabajo se logra su eficiencia y efectividad en el mismo. Al enfocarse en estas metas y desarrollar las estrategias antes mencionadas, la organización puede moverse hacia una cultura de servicio verdadera en la que exista el aprecio por el buen servicio y donde brindar un buen servicio tanto a los clientes interno como a los externos se considere una forma de vida natural y una de las más importantes normas para todos.

Se comprende la importancia de los clientes en la entrega del servicio e identificar los papeles que juegan los clientes en un contexto particular, con esto los administradores pueden desarrollar estrategias para mejorar la participación del cliente. Las estrategias que se estudiaron en esta tesis incluye la definición de los papeles y los trabajos de los clientes, el reclutamiento de los clientes que se ajustan a cierto perfil en términos de nivel de participación deseado, la educación de los clientes para que puedan desempeñar sus papeles de manera efectiva, la recompensa de los clientes por sus contribuciones y la administración de la mezcla de los clientes para mejorar las expectativas de todos los segmentos.

BIBLIOGRAFIA

- DIRECCION DE MERCADOTECNIA
Philip Kotler
1999
- MARKETING DE SERVICIOS
Valerie A. Zeithaml y Mary Jo Bitner
2000
- TECNICAS CRUCIALES DE MARKETING
Gloria Green y Jeffrey Williams
1999