



CORPORACIÓN
UNIVERSITARIA
REMINGTON
RES. 2661 MEN JUNIO 21 DE 1996

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
LOE (Líneas de Orientación Específica)
Optativa III parte A
Asignatura: Mercadeo de Servicios

Este material es propiedad de la Corporación Universitaria Remington (CUR),
para los estudiantes de la CUR en todo el país.

CRÉDITOS



El módulo de estudio de la asignatura mercadeo de servicios LOE (Líneas de Orientación Específica) Optativa III parte A es propiedad de la Corporación Universitaria Remington. Las imágenes fueron tomadas de diferentes fuentes que se relacionan en los derechos de autor y las citas en la bibliografía. El contenido del módulo está protegido por las leyes de derechos de autor que rigen al país.

Este material tiene fines educativos y no puede usarse con propósitos económicos o comerciales.

AUTOR

José Fernando Cárdenas Giraldo

Administrador de Empresas de la Universidad “EAN” y Especialista en Mercadeo Internacional de Esumer.

Magister en Dirección de Marketing de la Universidad Viña del Mar en Chile.

Diplomado en Pedagogía y Prospectiva de la Universidad Pinar del Río de Cuba y Diplomado en Educación Virtual de Esumer.

Ha trabajado en Coomeva - Medicina Prepagada, como Director Comercial Regional, en la Cámara de Comercio de Medellín como Coordinador del componente de Padrinazgo, en Cruz Blanca EPS como Director Regional, en Colfondos AFP como Director de Sector Público, en Bancafé como Gerente de Cuenta Empresarial, en el Banco Anglo Colombiano como Subgerente Comercial y en el Banco de Colombia como Director Regional de Crédito, Director de Comercio Exterior y Jefe de Créditos Documentarios.

Consultor empresarial en las áreas de Mercadeo, Ventas y Servicio al Cliente.

Actualmente se desempeña como Coordinador de los programas universitarios y de Tecnología en Mercadeo y Ventas de la Institución Universitaria Salazar y Herrera, además de trabajar como docente de tiempo completo en la misma IUSH. También ha sido docente de Postgrado de la UPB, Esumer, La Salle y docente de pregrado en la UPB, Universidad de San Buenaventura, Esumer, Autónoma de las Américas, Tecnológico de Antioquia e Instituto Tecnológico Metropolitano ITM.

Nota: el autor certificó (de manera verbal o escrita) No haber incurrido en fraude científico, plagio o vicios de autoría; en caso contrario eximió de toda responsabilidad a la Corporación Universitaria Remington, y se declaró como el único responsable.

RESPONSABLES

Tomás Vásquez Uribe

Director Educación a Distancia y Virtual

tvazquez@remington.edu.co

Angélica Ricaurte Avendaño

Coordinadora de Remington Virtual (CUR-Virtual)

rricaurte@remington.edu.co

GRUPO DE APOYO

Personal de la Unidad de Remington Virtual (CUR-Virtual)

EDICIÓN Y MONTAJE

Primera versión. Febrero de 2011. Segunda versión Marzo 2012

Derechos Reservados



Esta obra es publicada bajo la licencia Creative Commons. Reconocimiento-No Comercial-Compartir Igual 2.5 Colombia.

TABLA DE CONTENIDO

1.	MAPA DE LA ASIGNATURA.....	5
2.	INTRODUCCIÓN AL MERCADEO DE SERVICIOS	6
2.1.	Relación de conceptos	6
2.2.	Prueba inicial	7
2.3.	Conocer los componentes del servicio.....	7
2.3.1.	Los sectores económicos.....	8
2.4.	Diferenciar las características de los servicios	12
2.5.	Identificar los momentos de verdad en el servicio	14
3.	EL CLIENTE.....	30
3.1.	Relación de conceptos	30
3.2.	Prueba inicial	31
3.3.	El cliente interno	31
3.4.	El cliente externo.....	35
3.5.	Construir lealtad con los clientes	43
4.	LA ESTRATEGIA.....	53
4.1.	Relación de conceptos	53
4.2.	Prueba inicial	54
4.3.	La estrategia	54
4.4.	Sistemas de medición del servicio	62
4.5.	Indicadores de Gestión de la calidad del servicio	64
5.	PISTAS DE APRENDIZAJE	66
6.	GLOSARIO	67
7.	BIBLIOGRAFÍA.....	69

1. MAPA DE LA ASIGNATURA

MERCADEO DE SERVICIOS

PROPÓSITO GENERAL DEL MÓDULO

El servicio es una función fundamental del mercadeo y en general de los negocios. Al igual que los demás componentes de la mezcla de mercadeo (producto, precio, promoción y plaza), el servicio requiere de un estudio y análisis independiente, debido a la importancia que se tiene hoy en día en la prestación del mismo.

El mercadeo de Servicios se diferencia sustancialmente del mercadeo de productos, porque no hay elementos tangibles y su calificación es subjetiva, pero lo normal en los libros de mercadeo es que todos los enfoques generalmente están dados al producto y no al servicio. No obstante, éste módulo pretende dar a los estudiantes las bases conceptuales que le permitan encontrar esas diferencias y puedan establecer estrategias de servicios en las organizaciones.

OBJETIVO GENERAL

Esta asignatura pretende resaltar la importancia y enumerar los componentes de la prestación del servicio, para poder estructurar estrategias de mercadeo competitivas, diferentes a las establecidas en la venta de los productos. Desde su producción (servucción), hasta su prestación como tal, pasando por el lugar en el cual se presta el servicio (servicenario) son elementos primordiales que permiten que el cliente o usuario del mismo pueda quedar satisfecho y en lo posible pueda volverse un cliente leal.

Por otro lado, ninguna profesión, llámese médico, odontólogo, ingeniero, contador, o cualquier otra que atienda usuarios, está ajena a la prestación del servicio, pero lo habitual es que normalmente no se prepara a los profesionales para ello y la prestación como tal queda a la deriva, porque a criterio personal de cada profesional, se implementan las acciones que cada uno considere son las mínimas que debe tenerse en cuenta.

El servicio debe generar satisfacción total del cliente y esto solo se logra, cuando se identifican las características y se implementan las estrategias adecuadas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✘ Describir los elementos y las características del servicio, a través de herramientas escritas, para diferenciarse en la prestación del servicio frente a otras empresas del sector.
- ✘ Explicar las diferencias entre la prestación del servicio interno y externo, mediante talleres de aplicación, entendiendo los errores en la prestación, para la realización de los correctivos.
- ✘ Confirmar las estrategias de la gerencia del servicio, mediante trabajos de investigación en una empresa dada, aplicando los conocimientos en un ejercicio práctico

Unidad 1: Introducción al mercadeo de Servicios

Describirá, los elementos y las características del servicio, a través de herramientas escritas, para diferenciarse en la prestación del servicio frente a otras empresas del sector.

Unidad 2: El cliente

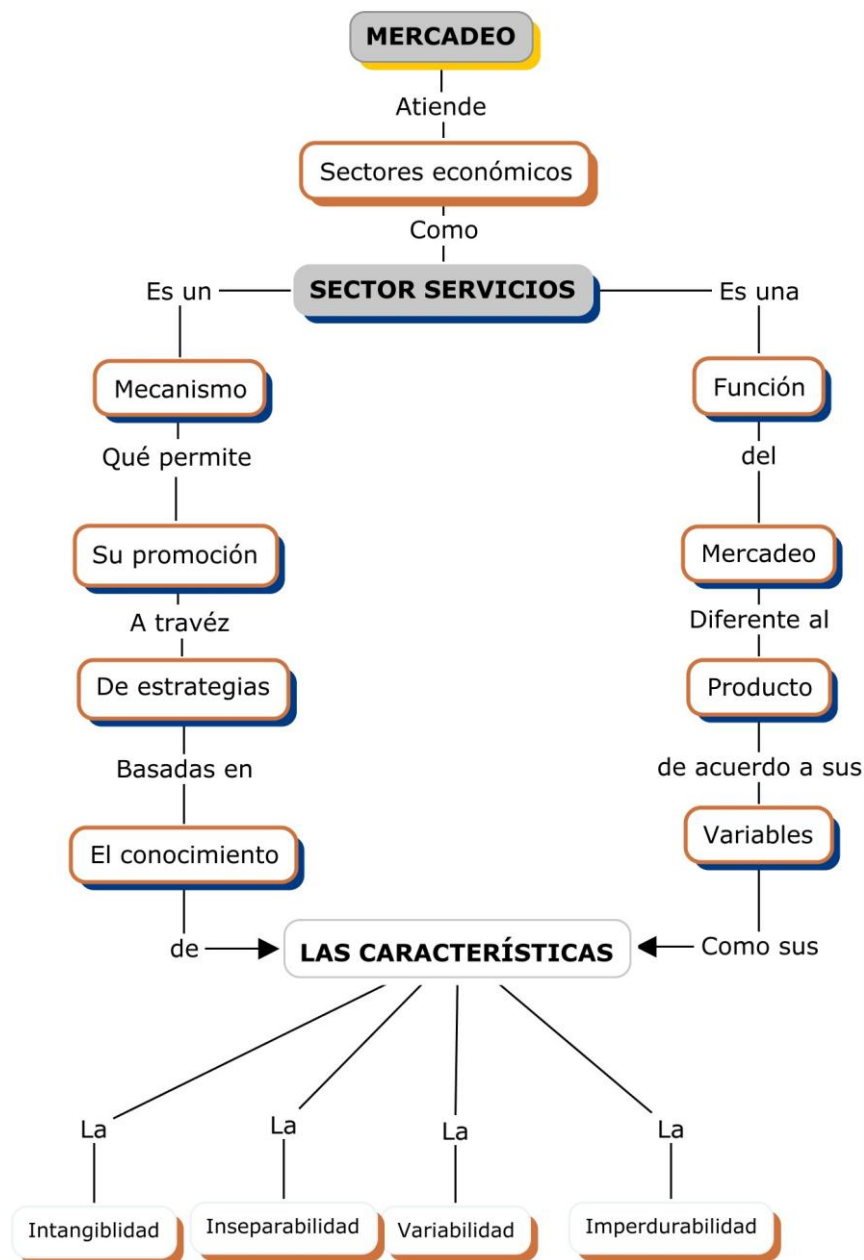
Explicará, las diferencias entre la prestación del servicio interno y externo, mediante talleres de aplicación, para entender los errores en la prestación y poder realizar los correctivos.

Unidad 3: La estrategia

Confirmará, las estrategias de la gerencia del servicio, mediante trabajos de investigación en una empresa dada, para aplicar los conocimientos en un ejercicio práctico.

2. INTRODUCCIÓN AL MERCADEO DE SERVICIOS

2.1. Relación de conceptos



OBJETIVO GENERAL

El estudiante describirá, los elementos y las características del servicio, a través de herramientas escritas, para diferenciarse en la prestación del servicio frente a otras empresas del sector.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✘ Conocer los componentes del triángulo del servicio.
- ✘ Diferenciar las características de los servicios.
- ✘ Identificar los momentos de verdad en el servicio.

2.2. Prueba inicial

Para la American Marketing Association (AMA), “el marketing es una función de la organización y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes, y para manejar las relaciones con estos últimos, de manera que beneficien a toda la organización...” (Tomado del sitio web de la American Marketing Association: MarketingPower.com sección Dictionary of Marketing Terms, URL del sitio: <http://www.marketingpower.com>)

Si el Mercadeo enlaza a la organización con los clientes, entonces para las empresas que prestan servicios debemos entender que el mercadeo de servicios además de beneficiar a la organización, debe crear valor para el cliente, para que este perciba que el servicio que se le presta si cumple con lo prometido y si le sirve para satisfacer sus necesidades o expectativas.

¿Es entonces el mercadeo de servicios uno de los componentes de la mezcla de mercadeo? Lógicamente que la respuesta es Sí, si entendemos que casi todo lo que se aplica en mercadeo para los productos, se aplica para los servicios.

2.3. Conocer los componentes del servicio

Pista de aprendizaje: Tenga en cuenta que al momento de estudiar que en la prestación del servicio, que se debe hablar de tres elementos que componen el triángulo del servicio: la estrategia de la organización, el personal que atiende al cliente y los sistemas de apoyo que facilitan que la atención que se le dé a este último.

Definición de Mercadeo

El mercadeo es el proceso de planificar y ejecutar la concepción, la fijación de precios, la comunicación y la distribución de ideas, productos y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos individuales organizacionales. (Asociación americana de mercadeo AMA 1995).

Según Lamb, Hair y McDaniel (Marketing, 2011) "*un **servicio** es el resultado de la aplicación de esfuerzos humanos o mecánicos a personas u objetos. Los servicios se refieren a un hecho, un desempeño o un esfuerzo que no es posible poseer físicamente*".

El Mercadeo de servicios da la posibilidad de diferenciarse de la competencia, siempre y cuando sea visto como una cultura interna, para que se convierta en el motor que mueva a la organización en la búsqueda de la excelencia en el servicio.

Así como hay empresas productoras de bienes, también hay empresas prestadoras de servicios y la fabricación de los servicios es conocida como la **servucción**, porque para su fabricación es necesario establecer un sistema de producción que comprenda maquinaria, materias primas y mano de obra (la servucción es un neologismo propuesto por Pierre Eiglier y Eric Langeard en 1989, para designar el proceso de fabricación de un servicio, equivalente al proceso de producción de un producto).

La Demografía realiza el estudio de las características vitales de las personas, que corresponden a consumidores. Si los consumidores personas y las empresas que compran para fabricar o para comercializar otros bienes también son clientes, por lo que podemos entonces definir que existen varios tipos de sectores dentro de una economía.

2.3.1. Los sectores económicos

Los sectores económicos se clasifican según el tipo de la producción para la cual estén destinados, así:

SECTOR PRIMARIO

Está formado por las actividades económicas relacionadas con la obtención de recursos de la naturaleza mediante la extracción y obtención de las materias primas procedentes del medio natural, tal como funcionan los sectores agrícola, ganadero, pesquero, minero, los cuales tuvieron su mayor auge hasta finales del siglo XIX, aunque todavía se siguen realizando con más tecnología.

SECTOR SECUNDARIO

Es el conjunto de actividades que implican transformación de alimentos y materias primas, a través de los más variados procesos productivos, como las industrias mecánicas, la química, la textil, o como la construcción y la producción eléctrica, los cuales tuvieron su mayor boom hasta mediados del siglo XX, algunos de ellos beneficiados por las guerras mundiales de principios de dicho siglo. No obstante, hoy la es muy importante este sector, para atender la alta demanda de productos.

SECTOR TERCIARIO

Es el sector económico que engloba de todas aquellas actividades económicas que no producen bienes materiales de forma directa, sino servicios que se ofrecen para satisfacer las necesidades de la población (consumidores) como los transportes, el comercio, las comunicaciones, las finanzas, la hotelería, el turismo, la cultura, los espectáculos y los servicios públicos como educación, salud, administración pública y otros. Tiene su mayor desarrollo a partir de los años setenta del siglo pasado.

El “**Sector servicios o sector terciario**” es entonces el sector económico que engloba todas aquellas actividades económicas que no producen bienes materiales de forma directa, sino servicios que se ofrecen para satisfacer las necesidades de la población. Este sector dirige, organiza y facilita la actividad productiva de los otros sectores (sector primario y sector secundario) y aunque se lo considera un sector de la producción, se dedica más a la distribución y al consumo. El predominio del sector terciario frente a los otros dos en las economías más desarrolladas permite hablar del proceso de tercerización.

En el proceso de producción del servicio entran los siguientes elementos:

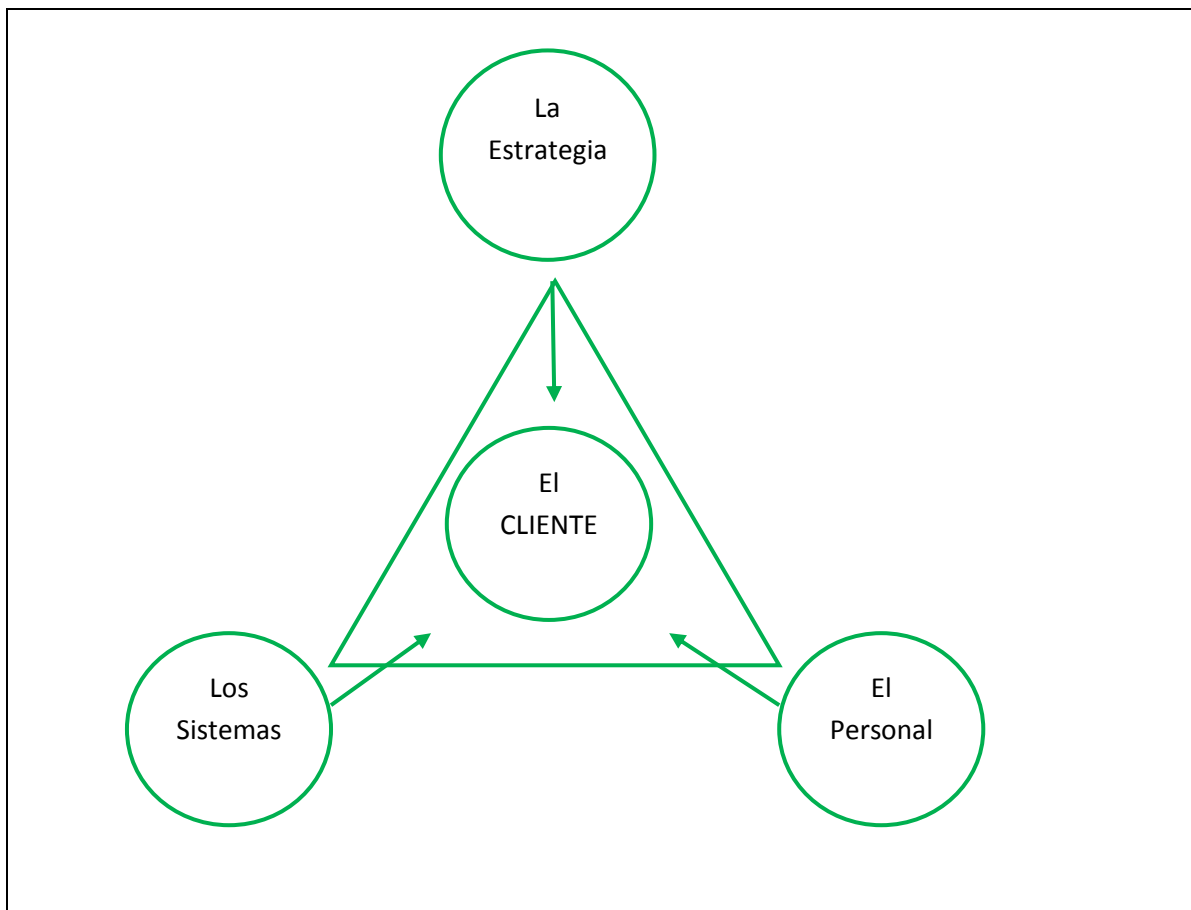
- a) El Personal de contacto con el cliente, como un equivalente de la mano de obra de la fabricación de un producto.
- b) El soporte físico, que equivale a las máquinas, que corresponde a los elementos y a la disposición de los mismos.
- c) Un beneficiario del servicio, que corresponde al cliente, cuya presencia es indispensable, porque se requiere de un prestador y de un beneficiario.
- d) El servicio mismo, que es el resultado del sistema de la interacción de los tres elementos antes mencionados.

Los elementos citados se complementan con las demás áreas de la empresa, que dan soporte a la prestación del servicio, para configurar el denominado “Triángulo del servicio”.

El triángulo del servicio.

El triángulo del servicio ilustra la filosofía del servicio que se debe implementar en las empresas prestadoras del mismo. Es una ilustración virtual de toda filosofía de la gerencia del servicio y está soportado en tres pilares fundamentales que deben actuar conjuntamente para mantener un alto nivel de calidad en la prestación. Estos pilares son:

- a) Una visión o estrategia para el servicio, que comprende las funciones del personal del servicio y sus respectivos estándares de calidad, que permitan tener promesas de valor en el mismo diferentes a las de la competencia.
- b) El personal de contacto con el público orientado hacia el cliente y también se incluye el personal de soporte que no tiene contacto con el cliente pero que es indispensable para la prestación del mismo. Adicionalmente se debe incluir el personal que supervisa la prestación.
- c) Los sistemas amables para el cliente corresponden a los sistemas de comunicación, cómputo y demás facilidades físicas y metódicas que faciliten al cliente el acceso al servicio.
- d) En el centro del triángulo se encuentra el cliente, que es la justificación de que existan los demás factores.



Fuente: Karl Albrecht. Estrategia del servicio

Ejercicio de autoevaluación: ¿Identifica el concepto de servicenario?

1. Diga cuál es la diferencia entre el servicenario y la servucción.
2. Explique cómo los sistemas de apoyo del triángulo del servicio, con el servicenario.

2.4. Diferenciar las características de los servicios

Pista de aprendizaje: Traer a la memoria que las características del servicio son la intangibilidad, la inseparabilidad, la variabilidad y la imperdurabilidad, que juntas hacen que los servicios sean diferentes a los productos

Los servicios tienen algunas características que afectan el diseño de cualquier programa o estrategia de mercadeo que se vaya a implementar en cualquier organización, como se aprecia en el siguiente cuadro:

Características del Servicio	
Intangibilidad	El servicio No se puede tocar o coger.
Inseparabilidad	Se necesitan dos personas presentes en el acto.
Variabilidad	El servicio varía dependiendo de quién lo preste.
Imperdurabilidad	El servicio dura mientras se esté prestando.

Fuente: Philip Kotler. Dirección de la Mercadotecnia

Características de los servicios

Las características de los servicios se definen así:

Intangibilidad

Es la cualidad de lo intangible. El servicio como tal no puede tocarse o palparse y por lo tanto sólo puede evaluarse su producción y prestación.

Ejemplo: si entramos a una cita con un médico en una Entidad Promotora de Salud (EPS) o en una Institución Prestadora de Salud (IPS), no sabemos cómo nos van a atender, y posiblemente el tiempo del médico esté limitado por la empresa para realizar todo el proceso de preguntas, exámenes, diagnóstico, órdenes, otros exámenes o procedimientos y entrega de la fórmula médica. Durante ese tiempo, podremos sentir el servicio, pero no podremos tocarlo.

Desde el momento en que entramos a la institución a pedir el servicio, hasta el momento en que salimos después de la atención, hay una prestación del servicio, pero el usuario o consumidor no sale con un producto en la mano diferente de la fórmula o la orden de realización de otros exámenes. Esta atención puede ser evaluada, pero al final no hubo producto como tal, sólo servicio.

Inseparabilidad

Es la cualidad de lo inseparable. Para la prestación del servicio no se puede, separar por un lado el prestador del mismo y por el otro lado el cliente, porque es necesario que los dos estén presentes en el acto.

Ejemplo: para obtener una asesoría de un médico, tanto el prestador como el cliente deben estar presentes para tal hecho. No obstante algunas empresas de medicina prepagada o servicios de ambulancia también ofrecen estas asesorías, por lo que tanto el cliente como el prestador, deben estar conectados vía telefónica o en Internet para que el servicio se pueda dar. En otras palabras, se necesita un prestador y un receptor que estén en contacto.

Este servicio no se puede calificar por la percepción de otro, porque hay que recibirlo personalmente para que se pueda crear la imagen propia de la prestación del mismo. La disposición que tome cada uno de ellos en el mismo momento, va a afectar al final la prestación del servicio y por lo tanto la percepción del cliente.

Variabilidad

Es la cualidad de lo variable. La prestación del servicio puede variar dependiendo de quién lo preste, inclusive dentro de la misma empresa, porque no todas las personas son iguales y generan los mismos niveles de empatía con los clientes. Además, se da una alta dependencia del estado de ánimo de las personas.

Ejemplo: aunque en una empresa cualquiera le den la misma capacitación a todo el personal, cada empleado (individuo) es diferente e interpreta y aplica las cosas a su modo, por lo que la prestación del servicio al cliente no es igual ni consistente.

Hay que entender también que los clientes generan preferencias frente a quién quiere que los atienda, ya sea en una serviteca, en una peluquería, en un restaurante, en una aseguradora, en un hotel, en una discoteca, en una empresa de medicina prepagada, o en otra empresa de servicios en la cual el usuario o cliente puede escoger el prestador (empleado) de su preferencia y la

locación en la cual se sienta más cómodo o seguro. Lo anterior demuestra que el cliente puede determinar la calidad del servicio, eligiendo la persona o entidad que quiera que le preste el mismo, pero quien presta el servicio no lo presta de igual forma en todas las situaciones.

1.3.4. Imperdurabilidad

Es la cualidad de lo no perdurable. La imperdurabilidad se da como condición que no dura mucho y que el servicio no es perpetuo, o sea que tiene un pronto final, porque una vez el cliente fue atendido, termina en ese mismo momento la prestación para éste.

Si dicho usuario volviera a solicitar una nueva atención, se genera una nueva prestación y ésta última, a los ojos del consumidor o usuario, puede ser diferente a la primera atención, así se haya contactado con la misma persona y en la misma empresa. Cada atención va a tener un principio y un final.

Ejercicio de autoevaluación:

- a) Ubíquese en los siguientes servicios: una agencia de venta de seguros, un servicio médico y un taller.
- b) Explique para cada uno de esos tres servicios, como se configuran las cuatro características del servicio.

2.5. Identificar los momentos de verdad en el servicio

Pista de aprendizaje: Tenga presente que los momentos de la verdad en los servicios son aquellos en los cuales el usuario tiene contacto directo con la prestación del mismo, o sea, es el momento en que el cliente utiliza el servicio.

1.4 El momento de la verdad

Jan Carlzon (empresario sueco que ocupó el cargo de director ejecutivo del Grupo [SAS \(Scandinavian Airlines System\)](#) entre 1981 y 1993, dice en su libro *“El Momento de la Verdad”*, que se requiere un modelo descentralizado en la toma de decisiones en todos los niveles de la estructura organizacional con orientación a las necesidades del cliente, oponiéndose a los modelos de gestión tradicionales, que se consideran centrados únicamente en el producto.

En las propias palabras de Carlzon: **"Un momento de verdad es cada instante en que un cliente toma contacto con la persona o sistema que da el servicio"**. Indicaba que cada uno de esos

instantes ofrecía una oportunidad ya sea para mejorar la percepción que tiene el cliente del servicio ofrecido, o destruirla".

El concepto **“momento de verdad”**, se implementa entonces a partir del instante en que los empleados de una organización y los elementos físicos de la misma, tienen contacto con sus clientes para realizar la entrega de un servicio; durante estos momentos la compañía se pone a prueba, ya que su imagen depende de la capacidad y el accionar del empleado para satisfacer las necesidades del cliente y causar buena impresión, porque a los clientes no les interesa saber que son parte de un gran mercado definido por estereotipos, porque todos quieren ser tratados como individuos, y como tales, quieren prelación y atención eficiente y personalizada.

Carlzon decía adicionalmente que “El único activo que hemos adquirido (en S.A.S.) es que la gente se sienta feliz con nuestro servicio y esté dispuesta a regresar y a pagar por él de nuevo”.

A Carlzon le gustaba repetir: *"Tenemos 50,000 Momentos de Verdad cada día, y es responsabilidad de cada uno de nosotros en SAS, hacer que esos momentos de verdad sean a nuestro favor."*

La historia de SAS

En 1981, Scandinavian Airlines System SAS luchaba contra la depresión del sector aeronáutico, la cual había generado grandes problemas a la industria aérea mundial. En ese mismo año SAS había tenido una pérdida superior a los 8 millones de dólares.

El presidente de la aerolínea renunció y en su reemplazo la Junta Directiva promovió al joven ejecutivo Jan Carlzon de 39 años y era conocedor del mercado, quien en vez de centrarse en la publicidad o el recorte de gastos como lo hacían las demás compañías del sector, se centró en la calidad de la experiencia de los clientes, entendiendo que el negocio no era volar aviones sino atender las necesidades de viaje del público.

Su estrategia se centró en vigilar el tratamiento que se le daba a los clientes en cada uno de los diferentes trámites relacionados con la prestación del servicio, transformando la organización a la orientación al cliente y no al producto, generando con ello un nuevo concepto del servicio.

La idea fue enseñar a toda la organización incluyendo a sus ejecutivos y empleados de menor rango, a que el nuevo enfoque de la compañía era la orientación al cliente y su éxito fue llevar su equipo de consultores y directivos a que realizaran las capacitaciones del personal y no que esta se realizara por niveles, lo cual hubiera demorado mucho más tiempo la implementación.

Todos los empleados y ejecutivos de la empresa (unos 20.000) en los diferentes países en los cuales operaba la aerolínea, asistieron a un programa de entrenamiento de dos días.

Adicionalmente estableció un grupo interno de consulta tratando de encontrar métodos para superar los obstáculos de los proyectos que se estaban implementando.

Los cambios que Carlzon realizó en SAS fueron:

- ✘ Responsabilizar a los ejecutivos de divulgar la campaña de Gerencia Visible.
- ✘ Crear un servicio de Euroclase para ejecutivos de compañías.
- ✘ Crear el programa de “salir a tiempo”, lo que convirtió a SAS en la aerolínea más puntual de Europa.
- ✘ Centrarse en los clientes.

Ejercicio de autoevaluación:

Considere que usted es un cliente de un hotel en el cual realizó una reserva telefónica de una habitación doble para pasar dos noches con un acompañante. Determine cuántos momentos de verdad se pueden presentar desde que usted llega al hotel, hasta que cancele la cuenta, tomando como referencia que es un hotel que presta los servicios de la categoría cuatro estrellas.

El ciclo del servicio

Como lo afirmó Carlzon, existen muchos momentos de verdad todos los días en la empresa, de tal forma que su análisis, planeación y mejora se dificulta si no se tiene una herramienta adecuada que permita su organización. Esta herramienta se denomina el Ciclo del Servicio.

El ciclo del servicio se representa mediante una figura circular que gira en la misma dirección de las manecillas del reloj, en la cual se agrupan todos los momentos de verdad asociados al servicio de una empresa, definiendo con exactitud donde inicia y donde termina el servicio, con el fin de que los encargados de la prestación puedan ver las cosas de la misma forma en que lo ven los clientes y de realizar mejoras.

La otra idea del ciclo es considerar cuáles pueden ser los momentos críticos para el cliente, con el fin de que la empresa pueda generar las estrategias necesarias de cada uno de los pilares del triángulo del servicio, para buscar que los clientes logren la satisfacción con el servicio.

✘ Errores en la prestación del servicio

Es normal que en la prestación del servicio se cometan algunos errores, pero también es fácil prevenirlos. Algunas recomendaciones que se dan para evitar cometer errores y tener que tomar acciones correctivas son las establecidas en el cuadro 2.2.

Los errores en la prestación de los servicios

Hacer promoción a un servicio que <u>no</u> se puede ofrecer.	Hablar de un buen servicio, cuando los clientes aun <u>no</u> lo han calificado.	Prometer a los clientes la prestación del servicio a tiempo, consciente en que <u>no</u> se puede cumplir.
<u>No</u> buscar prestar solo un servicio. Buscar prestar un buen servicio.	<u>No</u> responder las quejas, <u>ni</u> la correspondencia, <u>ni</u> los reclamos de los clientes.	<u>No</u> implementar mecanismos de interacción con los clientes como: líneas de atención, buzón de sugerencias, etc.

Autor: José Fernando Cárdenas G.

Mezcla de Mercadeo para los servicios

Ejercicio de autoevaluación

Si la mezcla de mercadeo para la comercialización de productos comprende: producto, precio, promoción y plaza, ¿diga cuál debe ser la mezcla de mercadeo para la comercialización de servicios?

Para Lamb, Hair y Mc Daniel (Marketing, 2011) las características distintivas de los servicios hacen que su mezcla de mercadeo sea más compleja.

La creación de una estrategia de “producto” en el marketing de servicios exige una planeación enfocada en el proceso. Los tres tipos de procesamiento son:

- El procesamiento de la persona tiene lugar cuando el servicio se dirige a un cliente, como por ejemplo una consulta con un médico, odontólogo, una peluquería o un servicio de transporte.
- El procesamiento de la posesión, cuando el servicio se dirige a algo que el cliente posee, como un automóvil, una mascota, un jardín.

- c) El procesamiento de la información, relacionada con el uso de la tecnología como los computadores, o la consultoría de conocimientos especializados como los servicios legales, de contabilidad, financieros.

Para cada uno de estos tipos de servicios la estrategia de mercadeo es diferente. Hay que tener presente que igualmente muchas empresas adicional a prestar un servicio central, también ofrecen servicios complementarios para generar ventajas competitivas como las aerolíneas que ofrecen alimentación suficiente en sus vuelos o entrega a domicilio de los equipajes. No obstante lo anterior, es posible que otras empresas busquen diferenciarse reduciendo los servicios complementarios como las aerolíneas de bajo costo.

Los procesos de mercadeo y la mezcla de mercadeo, son generalmente los mismos para los productos y los servicios, pero debido a las características de estos últimos que los distinguen de los productos, las estrategias se deben ajustar para poder tener en cuenta estas características.

El servicio

En el diseño de la estrategia de un servicio se deben tener algunas consideraciones similares a las que se tienen en la estrategia de un producto, como definir:

- a) Cuales servicios van a continuar prestándose.
- b) Cuales servicios van a introducirse al mercado.
- c) Cuales servicios se van a retirar del mercado.

La anterior estrategia debe tenerse claramente definida, dependiendo de si el servicio es el producto para esa empresa, o si el servicio va amarrado a un producto de la empresa. Por ejemplo, no es lo mismo un taller de reparación de automóviles que obviamente presta solo el servicio de reparación, a un concesionario de automóviles que adicional a la venta de carros (producto) realiza la prestación del servicio de garantía, mantenimiento y reparación de los carros vendidos por él o por otros concesionarios.

Cómo el servicio no es lo mismo cuando se trata de él como un producto, que cuando se ofrece como parte adicional de un producto, podemos decir que los servicios los podemos clasificar en tres categorías, así:

El servicio como preventa

Partiendo de las necesidades, gustos o deseos del consumidor, el servicio al cliente se trata de otra pieza del rompecabezas que la empresa ha de colocar en el lugar adecuado, pero no es ni más ni menos importante que cualquiera de las demás piezas del mercadeo,.

El servicio en la preventa está relacionado con las técnicas de ventas, en el sentido de definir si frente al posible cliente o comprador, el vendedor está intentando colocar un producto, identificar una necesidad, o crear una comunicación permanente con el cliente. Si nos ubicamos en el siguiente cuadro veremos cómo el énfasis en el servicio o el contacto con el cliente, varía dependiendo del tipo de venta que se realice.

Cuadro Los tipos de ventas frente al énfasis en el servicio

	VENTA PERSONAL	VENTA TRANSACCIONAL	VENTA CONSULTIVA	VENTA RELACIONAL
Énfasis en el servicio	Ningún énfasis	Poco énfasis	Mediano énfasis	Alto énfasis
Contacto con el cliente	Escaso contacto	Poco contacto	Mediano contacto	Alto contacto
Beneficios para las partes	Individuales	Individuales	Individuales	Relacionales
Variable fundamental	El producto	El producto	El servicio	El servicio y los procesos
Comunicación efectiva	Baja	Baja	Mediana	Alta

Autor: José Fernando Cárdenas G

En el cuadro anterior se aprecia como sólo en la venta relacional se hace reconocimiento del alto énfasis y al alto contacto con los consumidores potenciales. Eso no quiere decir que en las demás situaciones no se dé, o no se pueda dar un buen servicio, pero como lo veremos más adelante, la idea no es solamente satisfacer las necesidades de los clientes, sino superar sus expectativas.

La preventa tiene las siguientes condiciones:

- ✘ El vendedor debe estar altamente calificado en técnicas de ventas para ofrecer el producto.
- ✘ El vendedor debe tener amplio conocimiento del producto y del mercado.
- ✘ El vendedor debe conocer el entorno que lo rodea.
- ✘ El vendedor debe tener un amplio conocimiento de la competencia y sus valores agregados.

- ✖ El vendedor debe tener un trato adecuado y respetuoso con el cliente.
- ✖ El vendedor debe entregar toda la información que el cliente necesite, antes que él la solicite.

El servicio en la preventa de productos puede incluir algunas variables del mercadeo como las siguientes:

- ✖ Dar a conocer diferentes opciones de *producto* al cliente.
- ✖ Dar a conocer diferentes opciones de *precio* al cliente.
- ✖ Tener alternativas de producto de buena calidad.

Todo lo anterior dependerá de la habilidad del vendedor a la hora de ofrecer el producto.

En la venta es lógico que el prestador del servicio informe al cliente de lo siguiente:

- ✖ Características
- ✖ Beneficios
- ✖ Ventajas
- ✖ Instrucciones adicionales de uso

Lo importante es tener presente lo que dice Harry Beckwith: “Un cliente es una persona que ha confiado o invertido una cierta cantidad de tiempo y dinero, a cambio de algo que van a hacer por ellos, puede ser casi de inmediato. . . . Así que siempre pagamos un servicio antes de recibirlo y eso es lo que hace de los servicios algo inusual”.

✖ **El servicio como producto.**

El servicio como tal, cumple con las cuatro características vistas anteriormente. Lo importante es definir con claridad cuál es el negocio y el sector en el que la empresa está ubicada. Aquí es donde se aplican los conceptos de servucción y servicenario

El servicenario es un elemento adicional en la cultura del servicio y tiene que ver con el entorno en el cual se realiza el servicio. Comprende todos los elementos tangibles necesarios para la prestación del servicio (el cual es intangible), debido a que estos afectan tanto al cliente que recibe la prestación, como al empleado encargado de prestarlo. Algunos de estos elementos pueden ser: visuales, auditivos o aromáticos.

En otras palabras, se trata del escenario en el cual se presta el servicio. No es lo mismo entrar a una entidad financiera y hacer una fila de pie durante varios minutos, que entrar a otra entidad

financiera que presta servicios similares y después de recoger un ficho para ser atendido en el orden de llegada, el cliente puede sentarse cómodamente a ver un programa de televisión, mientras le llega el turno.

Algunas empresas colocan demasiado empeño en generar un ambiente externo agradable a los clientes y un ambiente funcional a los empleados, pero no en todas las empresas este empeño tiene un efecto igualmente positivo en la satisfacción de los clientes, al momento de realizar una evaluación del servicio.

Ejemplo: en un hospital o en un hotel es mucho más importante el “escenario” para la prestación del servicio, que en un taller de mecánica o en la oficina de una firma de consultores o abogados.

Este nuevo concepto va muy de la mano de los distintos tipos de merchandising, como:

- A. De surtido, en cuanto a la orientación del establecimiento en secciones.
- B. De presentación, relacionada con la planificación de los circuitos deseables que deben seguir los clientes.
- C. De animación, relacionada con la decoración, el mobiliario, la iluminación, etc.
- D. De gestión, haciendo que sea rentable la superficie de prestación del servicio en un tamaño adecuado para el mismo.
- E. De relación, en la medida en que los empleados sean amables, educados y serviciales.

Para Mario Enrique Uribe (2010) el proceso de producción del servicio contiene una serie de intangibles como:

- ✘ Se produce en el momento de prestarlo
- ✘ No se puede prestar centralmente.
- ✘ No hay prueba de mercado.
- ✘ Quien lo recibe no tiene nada tangible.
- ✘ No se puede transferir la experiencia, solo hablar de ella.
- ✘ No se puede revocar.
- ✘ Hay interacción humana.
- ✘ Su calidad es en gran parte subjetiva.
- ✘ A más intermediarios, menos satisfacción.

✘ **El servicio como postventa**

El servicio como postventa se da a partir de las siguientes situaciones:

1. Venta relacional a través de contacto permanente con el comprador.
2. Actividades de mantenimiento del producto.
3. Actividades relacionadas con la garantía.
4. Seguridad en el suministro de piezas y repuestos para los productos.

Como vemos, el servicio en la postventa puede ofrecerse a través de una política establecida por la empresa, para garantizar que los compradores logren la satisfacción con el producto comprado, pero también puede provenir del compromiso adquirido al momento de la venta (conocido también como garantía), el cual se vuelve de obligatorio cumplimiento cuando el usuario haga uso de la misma.

El interrogante que nos puede quedar es si las actividades de mantenimiento o garantía, son parte de un buen servicio, o de un compromiso ineludible de las empresas, porque si no se diera tal situación, probablemente los consumidores preferirían productos de otras marcas, o quizás, sustitutos de éstos.

Garantías del producto

Según la definición que da la Real Academia de la Lengua Española, “la garantía es la responsabilidad asumida por un contratante (vendedor) para proteger al contratista (comprador) contra algún riesgo o defecto del producto adquirido”.

Así como un empaque se diseña para proteger el producto, la garantía protege al comprador y proporciona información esencial acerca de él. La garantía confirma la calidad o desempeño de un bien o servicio.

Una “garantía expresa” va por escrito y varía desde declaraciones sencillas (como por ejemplo: *100% algodón*) hasta extensos documentos escritos en lenguaje técnico. Una “garantía implícita” significa que no está escrita y que el bien o servicio es apropiado al propósito para el cual se vendió.

Una garantía puede cubrir la reparación, en un tiempo razonable y sin costo, de cualquier defecto o falla que presente el producto, así como el reemplazo de la mercancía, o el reembolso completo del importe cancelado, si el producto no funciona adecuadamente.

Cualquier garantía que no satisfaga la reparación, el reemplazo o el reembolso completo, se conoce como “Garantía limitada”.

✖ La fijación de precios en los servicios

Al igual que en los productos, la fijación de precios en los servicios corresponde a una estrategia de combinar una serie de factores, por lo general determinantes para ofrecer un servicio diferencial. De todos modos, es difícil hacer generalizaciones sobre los precios, debido a la gran diversidad que existe en el sector de los servicios.

La cantidad de dinero que un cliente está dispuesto a pagar no está relacionada con los costos en que incurre el prestador del servicio, pero las decisiones de cómo se va a prestar el servicio si dependen de los costos en los que incurre el prestador.

No obstante, la fijación de precios debe hacerse en función del “**valor percibido por el consumidor**”, mediante la asignación de ventajas competitivas difícilmente imitadas de inmediato por los competidores, lo cual garantice un valor de diferenciación frente a productos o servicios sustitutos.

En la medida en que el consumidor considere que los beneficios que recibe son superiores a los de otros oferentes, estará dispuesto a pagar un precio superior. Algunos de los factores diferenciales pueden ser:

- ✖ Mejor imagen.
- ✖ Rendimiento superior.
- ✖ Mayor confiabilidad.
- ✖ Más características.
- ✖ Menor costo de mantenimiento.
- ✖ Más rapidez en la prestación.
- ✖ Más amabilidad.
- ✖ Mayor comodidad.
- ✖ Exclusividad.

✖ Métodos de fijación

Se pueden establecer los siguientes métodos para la fijación de los precios de los servicios:

a) La demanda estimada

Los pasos para calcular la demanda son:

- ✖ Determinar si hay un precio que el mercado espera.
- ✖ Estimar cual podría ser el volumen de servicios a diferentes precios.
- ✖ Reacción del intermediario al precio.

El precio esperado de un servicio es el que los clientes usan consciente o inconscientemente para evaluarlo, o sea lo que piensa que vale el servicio. Generalmente suele expresarse con un intervalo de precios. Ejemplo: corte de cabello: entre \$5.000 y \$ 7.000.

b) La competencia

La competencia influye demasiado en la asignación del precio, teniendo en cuenta que un servicio es exclusivo hasta que lo copie la competencia. El problema es mayor cuando es fácil entrar en el mercado porque las expectativas de ganancias son altas.

Cuando los servicios son similares es importante saber lo que los consumidores piensan de las ofertas de los competidores, porque es importante definir si hay que hacer ajustes necesarios en la prestación del mismo para retener un cliente.

c) La mezcla de mercadeo

Otros ingredientes de la mezcla de mercadeo influyen de manera considerable en el precio base de un servicio, como:

- ✘ si el servicio es nuevo, o ya se venía prestando
- ✘ si es exclusivo o lo prestan varias empresas
- ✘ si su ciclo de vida es corto o es largo.

La distribución: los tipos de intermediarios, la cantidad de intermediarios.

Promoción: la promoción y la publicidad son consideraciones agregadas en la asignación de precios.

d) Los costos

La asignación de precios de un servicio debe considerar igualmente su costo. El costo unitario total de un servicio se compone de varios tipos de costos, cada uno de los cuales reacciona de manera diferente a la cantidad ofrecida. Las clases de costos son:

Costos Fijos: son los que siempre van implícitos, como el arriendo, los salarios de los ejecutivos, los impuestos de patrimonio. No son fáciles de cambiar en el corto plazo.

Costos Variables: son los que dependen del número de personal requerido para la prestación del servicio y de los materiales y materias primas necesarias. Pueden controlarse en el corto plazo.

Costo Total: es la suma de los costos fijos, más los costos variables totales, por una cantidad específica.

El precio de los servicios según la regulación

Para efecto de los precios, los servicios se pueden clasificar según la regulación a la cual estén sujetos. Las clases de regulaciones son:

1) Regulación oficial

En la cual el vendedor no puede controlar la fijación del precio, porque este depende de la implementación oficial de políticas gubernamentales, como las que existen para los servicios de salud, educación, transporte, comunicaciones, notarias, etc.

2) Regulación formal

En esta clasificación los servicios están sujetos a acuerdos gremiales o a la autorregulación, como por ejemplo la tasa de cambio que fija IATA para la fijación de tarifas aéreas, los honorarios profesionales por servicios en algunas profesiones.

3) Regulación del mercado

En la cual se asignan los precios a los servicios de acuerdo con lo que el mercado pueda tolerar. Aquí es importante aclarar que un mismo servicio puede tener dos precios diferentes en dos mercados diferentes, porque cada uno de ellos tolera un precio de acuerdo con: una serie de factores económicos, la ley de la oferta y la demanda, así como la percepción o importancia que tengan los consumidores sobre el servicio ofrecido.

Tácticas de precios

Algunas de las tácticas de precios que se pueden utilizar para la prestación de los servicios, son:

1) Precios diferenciales

Basados en la segmentación de los clientes. Para un mismo servicio se cobran precios diferentes, como es el caso de los préstamos en los bancos y entidades financieras.

2) Precios de descuento

Cuando se ofrecen reducciones especiales sobre el precio base o precio normal, lo cual puede ser útil como estrategia, pero afectan las utilidades de la organización. Ejemplo: seis meses de conexión a telefonía a mitad de precio, o un año gratis de cuota de manejo de la tarjeta de crédito.

3) Precios altos

Se utilizan cuando los consumidores asocian el precio de un servicio con su calidad, como por ejemplo los servicios que presta una serviteca.

4) Precios de distracción

Cuando se ofrece un precio básico muy bajo para un servicio o partes de un servicio, pero los “extras” tienen costos superiores, lo que hace que el precio total termine siendo alto.

5) Precios garantizados

Se presentan cuando el pago por el servicio se realiza únicamente si se garantiza cierto resultado en la prestación del mismo.

6) Precios según el cliente

El cliente paga por lo que cree que valen las cosas (producto o servicio).

Un ejemplo de lo anterior se puede palpar en la lectura tomada del libro “Marketing” de Lamb, Hair y McDaniel (2002)– Perspectivas Globales –

Solamente elija un precio, cualquier precio

Una estrategia inusual pero que ha sido efectiva durante más de 15 años, la tiene el restaurante **“Just Around the Corner”**, ubicado en el 446 Finchley Road, Barnet en Londres, cuyos menús no tienen precio y el restaurante permite que los clientes decidan cuánto deben pagar por sus alimentos. La comida es francesa y exquisita y el interior está decorado de una manera especial y con mucho gusto, el servicio es excelente y ha desarrollado una larga y leal clientela lo que hace que las mesas para los fines de semana tienen que reservarse con varios días o semanas de anticipación.

Michael Vasos, su propietario, sacó la idea al ver cómo los clientes de sus otros restaurantes en Londres daban propinas. Vasos dice que “Si complaces a la gente, dejan más dinero”. Solo se le ocurrió: ¿Por qué no dejar todo el paquete en manos de los clientes? Éstos, en lugar de pagar menos, por lo común pagan en promedio un 20% más que el precio del mismo platillo en alguno de sus otros restaurantes.

No es fácil implementar este tipo de táctica de precios y menos en Colombia, pero el mensaje es muy sencillo: *¡Cuando un cliente recibe un buen producto y/o un buen servicio, está dispuesto a pagar más!*

Estrategias de precios de entrada a los mercados

Para la entrada a un mercado nuevo se utilizan varias estrategias, así:

1) Precio descremado

Es poner un precio inicial, relativamente alto, para un servicio nuevo, en relación con la escala de precios esperada por el mercado, con el fin de proveer márgenes de utilidades que permitan recuperar los costos de investigación y de montaje para la prestación.

2) Precio de penetración

Es cuando se establece un precio inicial relativamente bajo para un nuevo servicio. El precio es bajo en relación con la escala de precios esperado del mercado meta y su objetivo es penetrar de manera inmediata en el mercado masivo y generar un volumen sustancial de ventas y una gran participación del mercado.

Cuando el servicio es de compra repetida, la oferta promocional, basada en el precio de la primera compra, busca que el cliente se convierta en un comprador habitual, el cual, más adelante, va a cancelar el precio normal en las siguientes compras.

3) Cupones de descuento

Los cupones de descuento tienen la finalidad de informar al consumidor que el precio normal es superior, pero también sirven para limitar el número de veces que el consumidor puede hacer uso de ello. Un mecanismo de control es distribuirlos de tal forma que se aumente la probabilidad de uso sólo para aquellos usuarios que utilizan por primera vez el servicio. Ejemplo: servicios odontológicos, servitecas, etc.

Ejercicio de autoevaluación

Cuando el coste del combustible para aviones aumenta, la mayoría de las compañías aéreas no son tan ingenuas como para tratar de trasladar el coste del combustible, mediante la fórmula de “un margen sobre los costes”, al mismo tiempo que mantienen sus vuelos anteriores. Algunas compañías aéreas consiguen aumentar sus ingresos medios por kilómetro recorrido, reduciendo el número de vuelos que ofrecen, con el fin de llenar los demás aviones con pasajeros que pagan la tarifa completa.

1. ¿Qué decisión estratégica tomaría usted para tener puestos libres para estos pasajeros que pagan tarifa completa?

1.5.3 La promoción de los servicios

Los consumidores y los usuarios tienen más problemas en evaluar los servicios que los bienes, porque los primeros son menos tangibles y la evaluación se vuelve más subjetiva. Es posible que el mismo servicio como la atención en un restaurante o en un hotel, sea visto de diferente manera por dos personas que recibieron al tiempo el servicio.

Las estrategias de promoción de los servicios pueden ser:

- c) Enfatizar las señales tangibles, haciendo que el servicio se vuelva más palpable mediante símbolos o detalles que vuelvan más concreta la oferta.
- d) Usar fuentes de información personal, como los líderes de opinión o alguien a quien conozcan o con quien se puedan relacionar de forma personal. También se pueden utilizar celebridades o utilizar clientes reales en los anuncios publicitarios.
- e) Crear una sólida imagen organizacional, a través de logos, colores corporativos, uniformes de empleados o a través de la creación de marca de los servicios tal y como lo hacen las diferentes empresas de Disney.
- f) Participar en actividades posteriores a la compra, como la comunicación con el cliente después de realizada la transacción o las encuestas telefónicas después de prestado el servicio.




Todo lo anterior corresponde a los mecanismos de:

- a) Promoción, como la publicidad
- b) Venta personal, compuesta por la venta directa y la venta indirecta.
- c) Relaciones Públicas, a través de comunicaciones, lobby y participación en eventos

La Distribución de los servicios

Una característica que distingue la distribución de los servicios de la de manufactura tradicional es que en el entorno del servicio, la producción y el consumo son simultáneos. (Lamb, Hair, McDaniel 2011).

Muchas de las empresas prestadoras de servicios utilizan la tecnología para otorgar citas, manejar las cuentas y proporcionar información al cliente. La distribución del servicio se debe enfocar en lo siguiente:

-  Minimizar los tiempos de espera.
-  Manejar la capacidad del servicio.
-  Mejorar la entrega del servicio.

Para la distribución de los servicios se deben tener en cuenta varios aspectos como:

Prestación directa o indirecta, lo cual determina si el prestador se encargará de montar el establecimiento o autorizará su montaje a través de una franquicia. Muchas empresas financieras y aerolíneas vienen abriendo la prestación de servicios de forma directa a través de internet.

Número de establecimientos, teniendo en cuenta que varios establecimientos pueden satisfacer las necesidades de los clientes, pero pueden afectar de manera desmedida los costos de la prestación, por las inversiones que se deben realizar y el personal que se debe contratar.

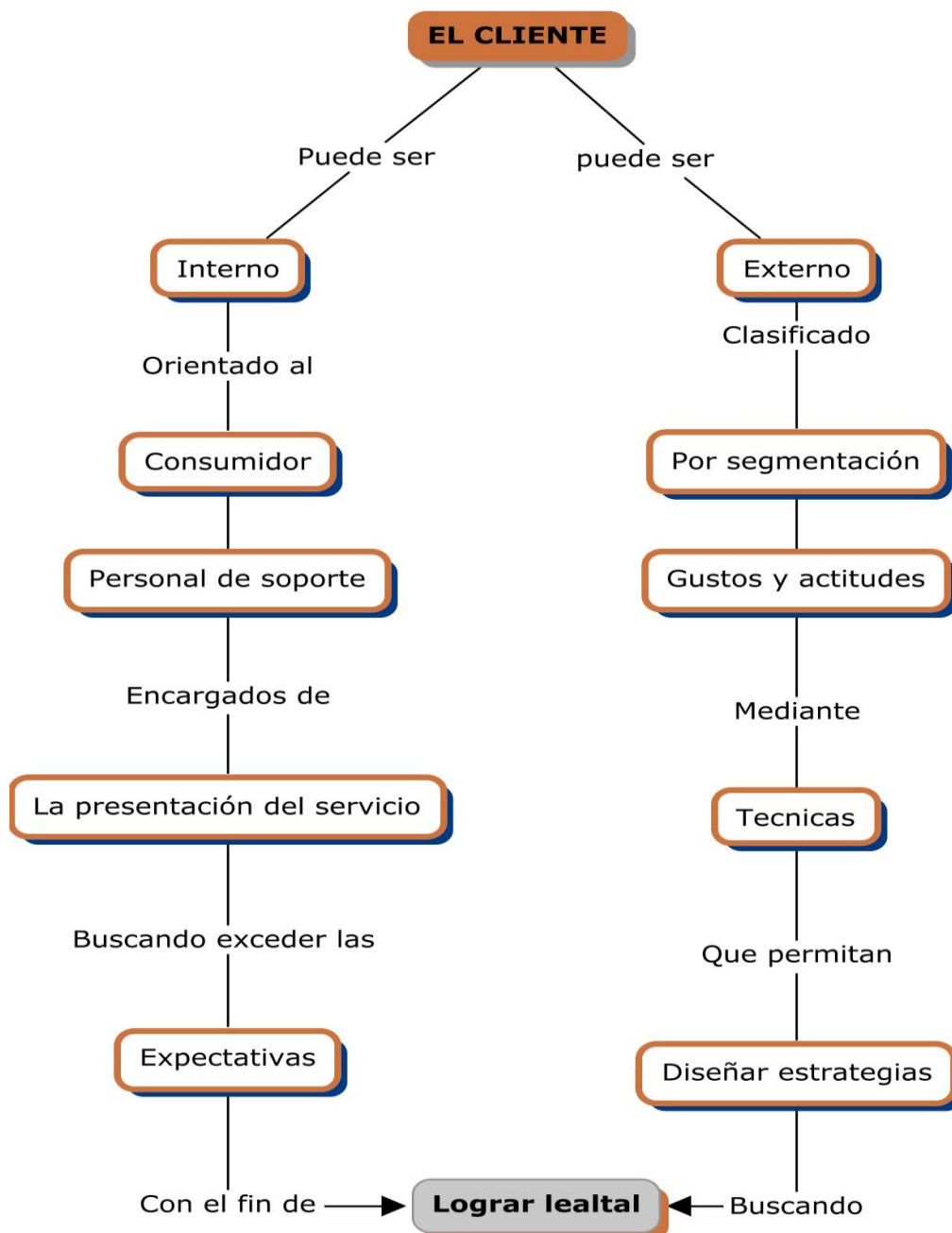
Horarios de los establecimientos, lo cual ayuda a atender las preferencias de uso del servicio por parte de los clientes.

Ubicación del establecimiento, cerca de sitios comerciales, o con facilidades de parqueaderos.

Conveniencia de la prestación del servicio, en el área en la cual fue ubicado el establecimiento prestador.

3. EL CLIENTE

3.1. Relación de conceptos



OBJETIVO GENERAL

El estudiante explicará, las diferencias entre la prestación del servicio interno y externo, mediante talleres de aplicación, para entender los errores en la prestación y poder realizar los correctivos.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✖ Entender la importancia del manejo del cliente interno.
- ✖ Analizar la importancia del cliente externo.
- ✖ Aprender a construir lealtad con los clientes.

3.2. Prueba inicial

Obviamente el mercadeo de servicios es un mecanismo que permite promocionar servicios dirigidos a los consumidores.

Ubíquese en una empresa de servicios y realice un proceso de clasificación de los clientes teniendo en cuenta variables como: rangos de edad, género y nivel de estudios.

3.3. El cliente interno

Pista de aprendizaje: Tenga presente el perfil a la hora de contratar personal para la prestación del servicio. Para ello se requiere que éste tenga las características, educación, formación, experiencia y habilidades necesarias, para atender los clientes externos.

2.1 Definición

Un cliente interno es aquel colaborador de la misma empresa (o compañero de trabajo) que necesita de los servicios de otro individuo de la misma organización o área para hacer bien su trabajo. Es el siguiente eslabón en la cadena del proceso de la organización, o sea, quien puede recibir lo que otro hace y luego lo utiliza para realizar sus propias actividades dentro de la organización. Esto nos convierte a todos en proveedores internos de alguien y al mismo tiempo, en clientes internos.

Dicho de otra forma, los servicios internos se requieren para prestar soporte a las actividades de la organización en su totalidad y hacen parte de la denominada “Gerencia del Servicio”. Estos servicios incluyen funciones como procesos, soporte, mantenimiento, etc. Sus clientes son los empleados o funcionarios de los diversos departamentos dentro de la organización.

Si las empresas dejan romper el eslabón, el resultado final no va a ser el esperado y el afectado será nuestro cliente externo, a quien no podremos brindarle el buen servicio que ofrecimos y que estaba esperando, porque alguien “afectó” la cadena del servicio interno.

Joseph A. Michelli dice en el libro *“La Experiencia Starbucks”*, (2007) que *“Hay que cuidar a los empleados y tratarlos con respeto”*.

Hoy en día en la filosofía del servicio no se discute mucho, si se les dice a los empleados que son el recurso más importante y que inclusive el cliente debería estar en segundo lugar, porque sin empleados comprometidos y autónomos, nunca se podría proporcionar un buen servicio al cliente, teniendo en cuenta que una empresa no puede tratar mal a los empleados y esperar que éstos traten bien a los clientes.

Es lógico suponer que el trato que se les da a los empleados va a repercutir en el trato que reciba el cliente. Un empleado desmotivado o regañado, no debe tener la disposición total de atender clientes, porque está afectado por lo que le pasa. Incluso, si el empleado tiene que consultar algo con sus superiores para solucionar un problema del cliente, va a intentar evadir este paso cuando no se tiene la disposición total.

Si no le ayudamos a nuestro cliente interno a que preste un buen servicio al cliente externo, será la competencia la que se aprovechará de nuestra incompetencia

Ejercicio de autoevaluación

¿Cuáles de las siguientes habilidades debe tener una persona que atiende clientes internos:

Receptividad

Efectividad

Recursividad

Exploración

Compromiso

Capacitación

Motivación

2.2 El personal de primera línea o de contacto

El personal de primera línea o de contacto, también conocido como el Front Office, es aquel que gestiona la interacción con el cliente y en donde los empleados de una organización y los elementos físicos de la misma entran en contacto con sus clientes, con el fin de realizar la entrega de un servicio y volver al cliente en el protagonista principal del mismo.

Por otra parte se encuentra el back office, que corresponde a las personas con las cuales el cliente no necesita tener un contacto directo, pero que son indispensables para la prestación del servicio, como el departamento de informática, el departamento de contabilidad y las demás áreas de la organización. En otras palabras, son las áreas de apoyo que tiene la empresa al personal que si tiene atención directa con la clientela, o sea, que son las áreas que atienden al cliente interno que presta atención al cliente externo.

Para el escritor y consultor Allan Wollfson, las organizaciones presentan siete pecados en la prestación del servicio interno, así:

a) El Agujero Negro, donde se ignoran las solicitudes verbales o escritas de los empleados, como por ejemplo solicitudes o trámites internos.

b) El rebote, el cual consiste en rechazar las solicitudes de servicio de sus compañeros de empresa, con procedimientos preestablecidos, sin ofrecer ningún tipo de colaboración para quien hizo la solicitud.

c) El Decreto, el cual se da cuando los mismos compañeros de la empresa manifiestan por escrito qué harán y qué no harán o cómo se harán las cosas de ahora en adelante. Esta práctica es individualista y excluyente.

d) Los vigilantes, son aquellos que tienen responsabilidades o funciones que los colocan en una posición de “vigilancia o supervisión” y sienten placer al hallar errores, como algunos miembros de los departamentos de auditoría, áreas legales y áreas de control interno.

e) El negativismo, que consiste en contestar a toda solicitud de colaboración por lo general con un “No” y ejercen el poder de vetar a otros.

f) La fábrica de papel que es cuando nos llenan de papeles y requisitos adicionales cuando se solicita algo, como por ejemplo, formularios, solicitudes, anexos.

g) Las envidias internas, cuando se crean competencias entre diferentes áreas, generalmente porque alguna de ellas se llena de preocupaciones envidiosas con otra área, sin aplicar adecuadamente el sentido común.

Exceder las expectativas

Una premisa que se debe tener en cuenta para que el personal cumpla y exceda las expectativas de los clientes, es que los directivos de las compañías superen las expectativas de los empleados.

Un ejemplo de lo anterior a nivel mundial se vive en la multinacional norteamericana “Starbucks” en donde lo más importante son los empleados. Esta empresa invierte más dinero en entrenamiento de los mismos, que en publicidad, porque ellos consideran que cada empleado de la empresa influye diariamente en la vida de miles de personas con respecto a pequeños detalles y que adicional a sonreír, se necesita que el personal esté lo suficientemente capacitado y motivado para atender a los clientes.

Planes de compensación

Los planes de compensación a los empleados que tienen contacto con los clientes buscan generar mecanismos de motivación que logren impulsar a la organización en el medio en el cual se desenvuelve.

Uno de los ítems que se vienen incluyendo en los planes de compensación de las empresas prestadoras de servicios está relacionado con la satisfacción de los clientes y el desarrollo de

relaciones duraderas con estos, por la importancia que presenta esta situación en la rentabilidad. Muchas empresas nacionales e internacionales han incorporado incentivos con base en la satisfacción del cliente.

3.4. El cliente externo

Ejercicio de autoevaluación:

Si usted es un cliente de una importante empresa prestadora de servicios turísticos, relacione la información que usted considere que debe averiguar la empresa, para poder ofrecerle servicios a su medida que cumplan con sus expectativas.

Pista de aprendizaje:

Tener en cuenta que: uno de los objetivos de la investigación de las características de los consumidores, consiste en determinar sus características de compra. Uno de los mecanismos más utilizados para la investigación de los clientes, es la encuesta personal, el cual ayuda a entender cuál es el grado de necesidad o de satisfacción de los entrevistados, con el servicio.

Conocer a los clientes

Para el empresario Mexicano Luigi Valdez, en la estrategia actual del mercadeo hay dos cosas que se deben tener en cuenta:

1. Si nos quedamos sentados, no nos van a llegar los clientes, y
2. Un cliente se vuelve adicto a un producto, si éste sobrepasa sus expectativas.

Para que estas dos estrategias se lleven a efecto, es necesario que las empresas conozcan a sus clientes y esto no sólo implica abordarlos, sino también averiguar algunos de los deseos o gustos, para poder ofrecerles más de lo que ellos esperan.

Para lograr la adecuada atención de los clientes hay que comenzar por entenderlos; pero para entenderlos es recomendable agruparlos en lo que se denomina segmentos de mercado, con el fin de poderles ofrecer servicios adecuados a sus perfiles y necesidades.

La segmentación de los clientes es una subdivisión del mercado en grupos diferentes que comparten algunas características similares, y puede ser una herramienta poderosa para identificar necesidades no satisfechas de los clientes.

✖ **Segmentar a los clientes**

Los clientes se pueden segmentar según las siguientes variables:

✖ **Segmentar a los consumidores**

- ✖ Geográficamente, división en unidades geográficas como: países, regiones, departamentos, municipios, barrios, etc.
- ✖ Demográficamente, divisiones por edad, género, grupo familiar, ingreso, ocupación, nivel educativo, raza, religión, etc.
- ✖ Sicográficamente, división por clase social, estilo de vida o rasgos de personalidad.

✖ **Segmentar mercados empresariales**

- ✖ Por volumen de ventas, medidas en millones de pesos por año.
- ✖ Por posicionamiento del producto, con base en el lugar que ocupa el producto en la mente del consumidor, frente a los demás productos de su categoría que hay en el mercado.
- ✖ Por flujo de caja, relacionado con la capacidad de generación de recursos propios de la empresa, con base en las entradas e ingresos de caja en un período determinado.

✖ **Segmentar mercados internacionales**

- ✖ Geográficamente, por países, subregiones, grupos de países o por continentes.
- ✖ Por ingreso per cápita, o sea por ingreso promedio de cada ciudadano en un año, medido en dólares de los Estados Unidos.
- ✖ Por estabilidad política y legal, relacionada con el sistema de gobierno como presidencial, parlamentario, de partido único.
- ✖ Por cultura, como costumbres, prácticas, ritos y normas, o con base en las subculturas como raza, religión e idioma.

✖ **Segmentar con base en lo que compran**

- ✖ Por líneas o grupos de servicios relacionados entre sí, como consultorías, alimentos, salud y bienestar, etc.
- ✖ Por volúmenes de compra, entendido como la cantidad de servicio que se compra y se consume.
- ✖ Por puntos de venta o tipos de distribuidores, como los lugares donde se compra. Puede ser en centros comerciales, hipermercados, supermercados, grandes superficies, etc.

✖ **Segmentar sobre la base de quien compra**

- ✖ Personalidad, entendida como la conducta de una persona durante toda su vida. Ejemplos: extrovertidos, afables, dependientes, emocionales, inteligentes.

- ✘ Estrato socioeconómico, los cuales en Colombia van del uno al seis.
- ✘ Lealtad de marca, que es la frecuencia con la que se repite la compra de una marca, por el mismo consumidor.
- ✘ Edad de quien realiza la compra, así no sea quien use el servicio. Ejemplo: peluquería para niños.

✘ **Segmentar con base en por qué compran**

- ✘ Motivación para comprar, o sea, utilidad, ahorro, rendimiento, o satisfacción al momento de comprar.
- ✘ Seguridad para comprar, entendida como la seguridad del almacén y del sector en donde se realiza la compra.
- ✘ Economía al comprar, relacionada con el precio.
- ✘ Imagen, del lugar, de la marca, o del servicio..
- ✘ Status social, o sea la posición social que ocupa un individuo en la sociedad, cumpliendo algunos criterios como: riqueza, poder, conocimiento, ocupación, actividad, etc.

No obstante dividir el mercado en grupos de consumidores con características o comportamientos homogéneos, se debe tener presente otras variables como:

1. Heterogeneidad, porque las necesidades de los consumidores que se van a atender, son generalmente diferentes.
2. Divisibilidad, para poder agrupar las personas que tengan similitud en sus necesidades.
3. Mensurabilidad, para poder medir el poder adquisitivo y el perfil de los consumidores que componen dicho mercado.
4. Accesibilidad, para poder definir a que parte del mercado se le puede atender.
5. Sustanciabilidad, en la medida en que los segmentos deben tener un tamaño grande que justifique su división.
6. Proyección, para realizar programas que duren en el tiempo y se pueda garantizar la permanencia del segmento.

✘ **Investigar a los clientes**

Una vez se ha segmentado la base de clientes, se debe completar de una forma objetiva buscando conseguir las opiniones respecto a lo que ellos buscan en el servicio y, cómo el resultado encaja con sus expectativas. Para ello se debe investigar a los clientes.

Los objetivos de una investigación consisten en determinar las características del servicio. Uno de los mecanismos más utilizados para la investigación de los clientes, es la encuesta, cuyo método ayuda a entender cuál es el grado de necesidad o de satisfacción de los entrevistados, con el servicio.

Antes de elegir entre los diferentes métodos de investigación posibles, es preciso recurrir a las fuentes de información disponibles. Los datos internos y externos pueden ayudar a definir los distintos tipos de investigación y en particular la metodología de recolección de la información.

Para realizar una investigación, se deben tener en cuenta las fuentes de información más asequibles, las cuales se clasifican según el grado de disponibilidad entre:

Fuentes Primarias: consisten en la información necesaria no disponible, por lo que es preciso generarla o crearla. Son más costosas y requieren de tiempo para obtenerla. Se puede obtener a través de cuestionarios o aparatos mecánicos (cámaras, etc.).

Fuentes Secundarias: se refieren a la información ya disponible elaborada previamente para otros fines distintos de los que interesan al investigador, como por ejemplo, una base de datos con información de los clientes, lo cual supone ahorro de tiempo y dinero.

Adicionalmente se debe tener en cuenta la procedencia de la información del cliente, a través de:

Fuentes Internas: están dentro de la organización y se alimentan de acontecimientos o experiencias diarias. Dentro de ellas se encuentran las sugerencias, quejas, reclamos, felicitaciones, agradecimientos y todo comunicado de los clientes que se encuentre debidamente documentado.

Fuentes Externas: proceden del exterior de la empresa, como los clientes. Son diversas y de variado contenido.

Medios para obtener la información

La información se puede obtener a través de diversos medios. El soporte de la información más utilizado es el cuestionario, cuyas preguntas deben ser elaboradas con suma cautela y

meticulosidad, para que puedan extraer de manera confiable aquella información que se precisa y que permite cumplir con los objetivos del proceso investigador.

Los tres mecanismos principales y más utilizados en nuestro medio para conocer las impresiones de los clientes son:

Entrevistas

Las entrevistas son una forma de conversación, más no de interrogación, que buscan conocer datos de los clientes actuales o potenciales, que no están disponibles en ninguna otra forma.

La información cualitativa de las entrevistas está relacionada con opiniones y descripciones narrativas o calificaciones del servicio, y a menudo pueden ser la mejor fuente para obtener esta información.

En ellas son valiosas las opiniones, comentarios, ideas o sugerencias de los clientes en relación con las expectativas en la prestación del servicio. Las entrevistas pueden descubrir rápidamente malos entendidos, falsas expectativas o incluso resistencia a cambios o a situaciones particulares de éstos.

Encuestas

Las encuestas son un conjunto de preguntas preestablecidas, dirigidas a un grupo representativo de clientes, las cuales buscan obtener información de los mismos a través de una serie de preguntas personales o grupales. Lo más importante en las encuestas es definir la forma de preguntar y de elaborar la secuencia adecuada que deben llevar las preguntas.

Las preguntas pueden cerradas o abiertas. Las primeras señalan todas las posibles respuestas y el interrogado elige entre ellas. Mediante este tipo de preguntas se proporcionan respuestas más fáciles de interpretar y de tabular. Por su parte las segundas permiten al interrogado responder con sus propias palabras, sin limitar la respuesta. El texto debe ser simple, directo y neutral.

Grupos focales

Los grupos focales, o sesiones de grupo son definidos como una reunión de un grupo de individuos previamente seleccionados por los investigadores, para indagar, discutir y elaborar, desde la experiencia personal, una temática o un hecho social que es objeto de investigación, pero sobre un tema que es planteado previamente.

Los Grupos Focales son una técnica utilizada en mercadeo de servicios, como exploración de aspectos cualitativos, en la cual los participantes interactúan espontánea y libremente sobre los temas elegidos por la empresa citante. Algunas empresas eligen personas que tengan alguna experiencia específica sobre el tema que se va a tratar. Estos grupos son utilizados para:

- ✘ Obtener una variedad de respuestas sobre un tema de investigación relacionado con la prestación del servicio.
- ✘ Obtener ideas para desarrollo de estudios posteriores o para la implementación de algún servicio.

✘ Estrategias frente al cliente

Las empresas deben definir claramente cuál es su estrategia frente a los clientes. En el libro “La estrategia del océano azul” de W. Chan Kim y Renée Mauborgne (2005) se propone que las empresas deben buscar mercados que no estén siendo atendidos por otras empresas, evitando tener que quitarle clientes al competidor para poder crecer.

Proponen que se debe hacer énfasis en la creación de valor y con ello los clientes estarán dispuestos a pagar un precio superior al precio accesible para ellos. El enfoque de la estrategia no consiste en fijar un precio alto sino en crear nueva demanda (nuevos clientes) a través de un salto cualitativo en el valor para el cliente, a un precio accesible.

Algunas de las estrategias que suelen ser implementadas son:

✘ Cazar clientes

Esta estrategia consiste en buscar clientes nuevos y no mercados nuevos. A veces está acompañada de costosas campañas publicitarias, pero no se preocupan por mantener los clientes que ya ingresaron a la empresa.

Las metas de algunas empresas están centradas en crecer el número de clientes y uno de sus principales indicadores es el ingreso de nuevos clientes, pero no se preocupan por mantener satisfechos los clientes que ya están adentro de la organización.

Ejemplo: La fuerza de ventas de una empresa puede cumplir en la mayoría de los meses del presupuesto anual, la meta de traer nuevos afiliados, pero muchos de los clientes antiguos se retiran de la compañía porque no les gustaba el servicio. Como consecuencia del retiro masivo, la fuerza de ventas estará obligada todos los meses a dedicar sus mejores esfuerzos a traer muchos

más cliente para poder crecer en el número de afiliados, poniendo de manifiesto el funcionamiento de la cacería.

Sembrar clientes

Contrario a la estrategia anterior, esta otra estrategia se preocupa por desarrollar nuevos clientes y mercados, lógicamente desarrollando nuevos servicios.

Sembrar un cliente es sinónimo de sembrar un cultivo, en el sentido en que primero se prepara la tierra, se siembra la semilla y con el tiempo se recogen los frutos. En el servicio opera de igual manera, se prepara el servicio, se siembra los clientes potenciales y con el tiempo se recogen los frutos como tener un cliente leal que repite permanentemente las compras.

Crear clientes

Se pueden crear clientes cuando se atienden las necesidades específicas de un segmento de la población, o cuando se innova en la forma como se presenta y se entrega un servicio.

La principal estrategia para crear clientes es diseñar servicios que no tenga la competencia, logrando con esto un nuevo grupo de consumidores, adicional al grupo de los clientes que ya tiene la empresa.

Ganar clientes

Ganar, significa quitarle clientes a la competencia, que es lo que no recomienda el libro de la estrategia del océano azul. La costumbre de muchas empresas en sus estrategias comerciales es crecer mediante la vía de ganar participación del mercado, pero esa participación se gana buscando los clientes de los competidores directos, pero esto solo se logrará si se tienen en cuenta estas dos situaciones:

- a) Clientes a los cuales se les ofrecen más beneficios de los que tiene el servicio de la competencia.
- b) Clientes insatisfechos con el servicio.

Retener

Retener significa conservar y el propósito es que el cliente permanezca vinculado con la empresa a través del uso del servicio o de la afiliación para el caso de pólizas de seguro o de salud.

La idea final es buscar que los clientes repitan sus compras, porque esto es lo que le genera rentabilidad a las empresas.

Ejemplo: uno de los expertos en la retención de clientes son las entidades financieras, las cuales buscan constantemente colocar nuevos productos con los clientes vinculados, ofreciendo un servicio más integral y dificultando que los clientes emigren hacia otras entidades financieras.

Desarrollar clientes

Desarrollar un cliente es crecer con él. Esto se logra en la medida en que un cliente pequeño se vuelve mediano y luego grande, debido a la estrategia que busca la empresa haciendo que el monto de la facturación promedio mes, sea todos los meses superior al anterior.

Ejemplo: desarrollar clientes implica para una entidad financiera colocar constantemente nuevos productos con los clientes vinculados, ofreciendo servicios más integrales.

¿Cómo manejar las quejas de los clientes?

Si las empresas esperan atender y exceder las expectativas de los clientes, es necesario elevar el nivel de satisfacción de los mismos. Uno de los puntos que se debe buscar es eliminar los motivos de insatisfacción o de queja, mediante actitudes proactivas.

Básicamente todos los clientes desean lo mismo: **¡un buen servicio!**

Saber cómo manejar los clientes externos puede ayudar a que el trabajo sea más fácil. Esto puede ser todo un arte que se debe dominar, pero que en muchas ocasiones se vuelve el dolor de cabeza de los empleados encargados de la atención directa y a los clientes solo les interesa que los escuchen y les soluciones sus inquietudes o quejas.

Para tratar clientes enojados se recomiendan cinco pasos a saber:

1. Permanecer tranquilo, escuchando con cuidado al cliente sin interrumpirlo.
2. Hacerles saber que son valorados como clientes y que son importantes para la organización.
3. Actuar profesionalmente, mostrando que se es un profesional confiable con actitud positiva y amable.
4. Asegurar que no se vuelva a presentar el mismo error dos veces
5. No tomar las críticas o insultos a modo personal

3.5. Construir lealtad con los clientes

Ejercicio de autoevaluación

Cuando un cliente es leal a una empresa, no solo repite constantemente las compras sino que no acepta las promociones de la competencia, porque le interesan otras condiciones diferentes que le vienen ofreciendo.

¿Cuáles considera usted que son esas condiciones diferentes?

Pista de aprendizaje: Tenga presente que a la hora de evaluar la lealtad de los clientes, se deben revisar los comportamientos históricos de compra del mismo y se deben proyectar los ingresos del cliente en el futuro (ojalá a cinco años) para evaluar la rentabilidad futura.

Definición de Lealtad

El logro de lealtad de los clientes es un objetivo prioritario para cualquier organización. En la medida en que se identifiquen y se establezcan estrategias de retención y fidelización, se tiene un impacto favorable en las utilidades.

Según la concepción que tiene el autor del presente módulo, la lealtad se puede definir como la “percepción de valor” que tiene un cliente de una organización, lo que hace que la prefiera sobre las demás empresas de su sector, llevándolo a repetir la compra del producto o servicio permanentemente, independientemente de los programas de promoción que establezcan las empresas de la competencia.

Oliver (1999) define lealtad de la siguiente forma; “es un compromiso profundamente sostenido de comprar de nuevo o frecuentar de nuevo un producto o servicio, de la misma organización, preferido coherentemente en el futuro”,

En un artículo escrito por John J. Bowen Jr. y Meter Kurey (revista Onwallstreet, 2006 – tomado de <http://es.scribd.com/doc/9458721/Análisis-de-la-Lealtad-del-Cliente> marzo 26 de 2012 11:26 AM) se analizan los seis factores más importantes que influyen en la formación de lealtad en los consumidores y que la gran parte de ellos, los puede manejar la organización.

1) El Carácter:

Son las cualidades personales que los clientes buscan en los vendedores o empleados de alguna organización. Por ejemplo algunas personas buscan a empleados que sean honestos y confiables cuando ofrecen un producto o servicio, los clientes buscan una sensación de seguridad que les permita creen realmente en lo que se le está ofreciendo.

2) La química:

Es la capacidad de los empleados de estar sincronizados o conectados con sus clientes, es decir, cuando el personal comprende y conoce perfectamente las exigencias y necesidades del consumidor.

3) La preocupación:

Es un interés genuino acerca del bienestar de los clientes, es decir, el empleado o la organización deben mirar siempre a sus clientes como personas, debe encontrar la forma de solucionar sus problemas y no como una forma más para ganar dinero.

4) La Capacidad:

Los empleados deben demostrarle y comunicarle indirectamente a sus clientes, sus capacidades, por ejemplo, si una persona le pregunta algo sobre algún producto o servicio a un empleado, él debe tener la capacidad y el conocimiento de responder correctamente todas sus dudas.

5) La Eficacia De Costos:

Implica a que clientes deben recibir el valor verdadero por el costo de los servicios y productos, no se les debe entregar un precio que podría ser engañoso hacia los clientes, el consumidor debe sentir realmente que lo que está comprando, tiene el valor indicado por la organización.

6) Consultivo:

Es el factor más importante, ya que enmarca la relación de cliente-empresa como una sociedad en curso a través del tiempo, es decir es, inicia una relación más cercana entre estas dos entidades. Esto lo hace la característica más eficaz para formar la lealtad de cliente.

La medición periódica de lealtad de los clientes es un asunto obligado: lo que no se mide no se conoce, por lo que no se puede controlar y por ende, no se puede mejorar, pero esta es una situación poco común, la mayoría de las empresas aún no conocen cuáles son sus clientes leales, aunque es muy fácil calcular cuál es su Pareto o sea, su composición de clientes 80/20 (El 20% de los clientes producen el 80% de los ingresos).

Se dice que en condiciones de libre competencia un “Cliente Leal” siempre será un cliente “Muy Satisfecho”, pero un cliente “Muy Satisfecho” no necesariamente es un “Cliente Leal”, lo que quiere decir también, que hay una brecha entre un cliente “Muy Satisfecho” y un “Cliente Leal”. La pregunta que sigue es: ¿Los empresarios diferencian cuáles son los clientes satisfechos que no son leales?

Matriz de lealtad.

Según la Escuela de Negocios de Harvard, el mapa de diagnóstico de la lealtad está determinado por dos dimensiones, así:

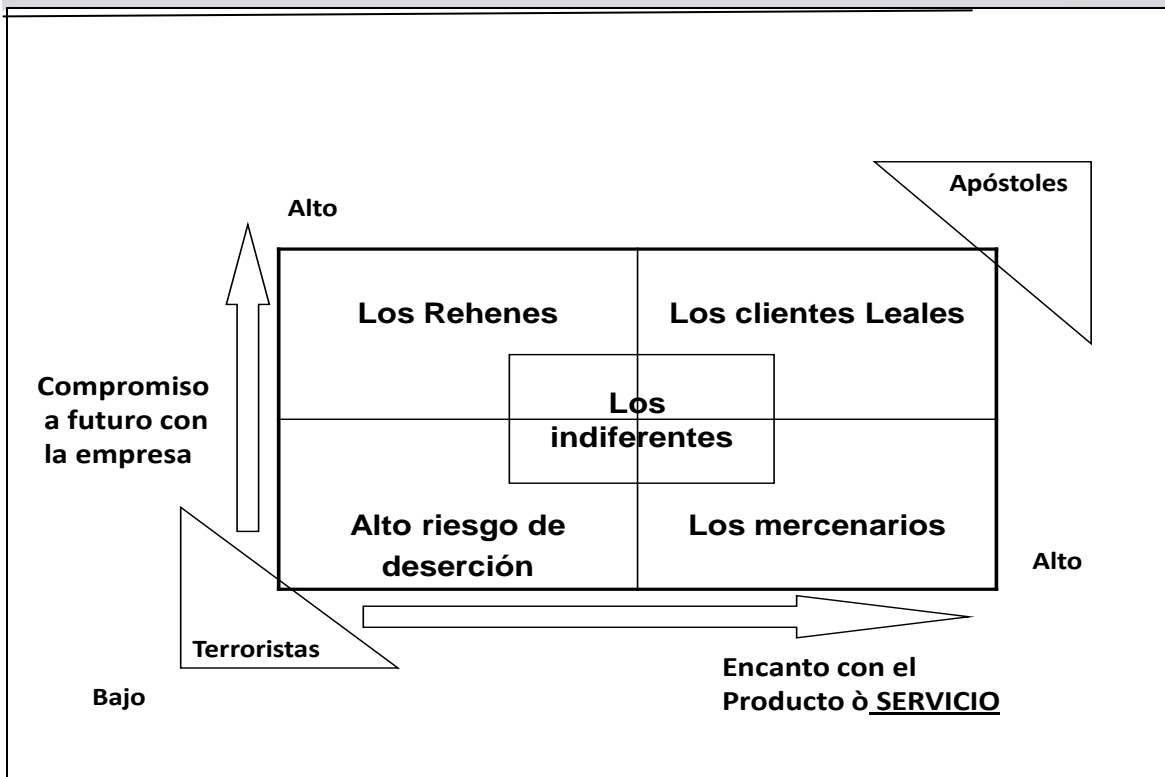
1. El encanto del cliente con el producto o servicio.

Un cliente puede estar encantado con un producto, un servicio o con una marca en particular. Esta situación plantea un reto para las empresas, porque se deben orientar adecuadamente los esfuerzos del mercadeo y los recursos de la empresa.

2. El compromiso a futuro con la empresa.

Un cliente que está encantado con un producto, servicio o marca, no necesariamente está comprometido a adquirirlo en el mismo lugar. ¿Hasta qué punto la empresa adelanta estrategias para que el cliente regrese?

Mapa de diagnóstico de lealtad de clientes



Fuente: Harvard Business School

En el mapa de diagnóstico de la lealtad, se distinguen siete segmentos de clientes, los cuales sumados, deben representar el 100% de los clientes que tiene la organización. Cada uno de los segmentos cuenta con características diferenciales así:

1. Los clientes apóstoles

Son los incondicionales de la empresa, los cuales manifiestan niveles muy elevados de encanto con el servicio y de compromiso futuro con la organización.

Son unos “embajadores de buena voluntad” y por lo tanto son los mejores vendedores de la compañía, porque se vuelven líderes de opinión a favor de la empresa.

2. Los clientes leales

Este segmento de clientes manifiesta un patrón de conducta similar a los apóstoles, pero con un nivel de intensidad menor. No obstante, lo importante es que son leales y como tal, se les deben diseñar estrategias que garanticen su retención.

3. Los clientes indiferentes

Este segmento agrupa a aquellos clientes que son indiferentes con el producto o servicio. En cierta forma, su actitud hacia el producto o servicio es del tipo: “no está bien ni está mal, ni todo lo contrario”. El riesgo con este grupo es que no manifiestan nada y el silencio puede volverse peligroso.

Con los clientes indiferentes se necesita obviamente un posicionamiento diferente. Por lo general, la indiferencia de este segmento se refleja en una falta de identificación con la propuesta de venta, por lo que hay que trabajar intensamente el “concepto de propuesta de valor”

4. Los clientes rehenes

Son aquellos clientes que a pesar de no estar contentos con el producto o servicio, permanecen con la empresa por diversos motivos. Algunas veces estos rehenes permanecen vinculados por descuido o por olvido, porque no cancelaron un título o una suscripción a tiempo y esta se renueva automáticamente.

Los clientes rehenes son sensibles a mejoras tangibles del producto o servicio. Lo importante es que aún son clientes y con este segmento se puede lograr importantes resultados en el corto plazo.

5. Los clientes mercenarios

Se caracterizan por niveles de encanto elevados con el producto, pero con muy bajas intenciones de compromiso a futuro con la empresa.

Con los clientes mercenarios hay que trabajar básicamente el poder de la marca, lo que se convierte en una labor onerosa y de largo plazo.

Algunos tipos de mercenarios:

- ✘ Los Switcher: tienen pocas marcas favoritas y “brincan” entre éstas, según estén o no el producto o servicio en promoción.
- ✘ Los negociadores: cambian dentro de un abanico más amplio de marcas.
- ✘ Los sensibles al precio: sistemáticamente compran la marca o servicio de menor precio.

6. Los clientes con un alto riesgo de deserción

Se caracterizan por sus muy bajos niveles de encanto con el producto y con el compromiso a futuro con la empresa, por diversos motivos. Manifiestan un patrón similar a los terroristas, aunque con una menor intensidad.

Su nivel no siempre se deriva de una mala experiencia de servicio, pero igual que con los terroristas, hay que hacer esfuerzos de recuperación para convertirlos en incondicionales.

7. Los clientes terroristas







Manifiestan un patrón similar a los clientes con alto riesgo de deserción, aunque con una mayor intensidad. Frecuentemente han tenido una o varias malas experiencias los productos o servicios y una gran parte de ellos difunde su “mala voz”.

Con los clientes terroristas, si su nivel se deriva de una mala experiencia de servicio, hay que hacer esfuerzos de recuperación (excelente atención de quejas) para convertirlos en incondicionales. Ese terrorismo se gesta en indiferencia y falta de atención.

Programa de fidelización

Si entendemos que cada persona tiene gustos, preferencias, tendencias y deseos distintos, tratar de implementar un programa de fidelización de clientes se vuelve una actividad compleja, en la medida en que debe impactar a la mayoría de ellos, con programas estandarizados.

La rapidez en la prestación de los servicios, el seguimiento a los pedidos, la puntualidad en la entrega y otras actividades de oportunidad y logística, ayudan a aumentar la satisfacción de los clientes, pero para aumentar la fidelización, es necesario implementar otras iniciativas o programas de lealtad que incluyan:

-  Atención personalizada o contacto.
-  Cupones.
-  Descuentos.
-  Recompensas
-  Tarjetas de cliente especial.
-  Tarjetas de puntos.

El punto más importante no es implementar un programa de fidelización, sino realizarle seguimiento al mismo. De nada sirve entregar tarjetas de “cliente preferencial” a una cantidad de clientes, si éste durante un año no realizan ninguna compra. En este sentido habría que evaluar varias situaciones:

1. No requirieron del servicio durante un año.
2. Si utilizaron el servicio, pero con otra empresa.

En los programas de fidelización se invierten importantes recursos, esperando un retorno en utilidades futuras. Si estas no se dan, la inversión se vuelve un gasto oneroso para las empresas.

Mercadeo Relacional

El mercadeo relacional para la empresa es un documento escrito que detalla las acciones específicas del marketing, dirigidas a objetivos relacionales concretos dentro de un determinado contexto del mercado y por un período de tiempo determinado, el cual normalmente corresponde a un año.

Las acciones dirigidas a determinados grupos o segmentos de consumidores, están basadas en la “confianza” que deposita el comprador en una determinada empresa, la cual busca conseguir la satisfacción de los mismos, mediante la oferta de productos y servicios ajustados a sus necesidades y expectativas.

Un plan de marketing relacional se puede preparar para:

1. un producto o servicio,
2. una línea o categorías de productos o servicios,
3. uno o varios mercados,
4. una unidad de negocio de una empresa,
5. una empresa o grupo de empresas y
6. uno o varios públicos.

El punto de partida de la estrategia del mercadeo relacional es el conocimiento y el respeto por las diferencias entre los clientes, que aunque tienen expectativas muy diferentes, todos buscan un mismo objetivo y es: *“Que la empresa sea capaz de cumplir con su promesa de valor”*. Para ello se debe llevar una serie de intercambios de información basados en la creación de relaciones avanzadas entre la empresa y sus clientes, las cuales permitirán ir adaptando y mejorando el sistema de comunicación entre las partes

Una de las formas más sencillas de lograr estos resultados es utilizar los mecanismos de segmentación mencionados en este módulo, con el fin de identificar grupos que reúnan similares criterios como por ejemplo gustos por los deportes, la música, la lectura, el entretenimiento, las comidas, etc., para poder dirigir estrategias de mercadeo específicas y acordes con dichas preferencias, previamente identificadas

Los canales de comercialización del servicio

EI B2C

Business to Consumer, o empresa a consumidor, se da cuando las empresas realizan transacciones comerciales por Internet, relacionadas con un producto o servicio.

Para hacer negocios en la red, hay que tener presente que:

- ✘ Los clientes están dispersos.
- ✘ Los clientes son culturalmente diversos.
- ✘ La información debe ser amplia, pero eficaz.
- ✘ Hay que tener disponibilidad en la red, 24 horas.
- ✘ La relación que se establece con los clientes, es impersonal.
- ✘ Para que la transacción se efectué, hay que darle al cliente diversas facilidades de pago.

EI C2C

Consumer to Consumer, o consumidor a consumidor, se refiere a las transacciones privadas entre los consumidores, los cuales pueden comprar y vender, colocar clasificados, participar en subastas, participar en foros y pagar en línea.

Se utiliza para definir la estrategia de negocio en la red, relacionando a dos usuarios. Esta estrategia se utiliza en negocios cuyo objetivo sea facilitar el comercio de productos o servicios entre particulares, como lo hacen muchas empresas conocidas mundialmente como amazon.com, mercadolibre.com o ebay.com

Las Franquicias

Las franquicias son acuerdos contractuales entre dos personas naturales o jurídicas, por medio del cual una concede a la otra el derecho a usar un proceso productivo, una patente, una marca registrada (esta es la más usual), un logotipo, un secreto comercial, u otros activos intangibles, a cambio de un pago fijo inicial o de una regalía, o de ambos.

Para la empresa que otorga la Franquicia, es un medio para tener presencia en un mercado sin invertir capital en él. Para la empresa que recibe la autorización de la misma, es un medio de acceder a una tecnología o marca, que le costaría mucho dinero, tiempo y esfuerzo en desarrollar.

Ejemplos: la distribución en Colombia y en otros muchos países de productos alimenticios como hamburguesas, sandwiches, pizzas, etc. y de muchos productos de vestir como jeans, camisas, zapatos, etc., corresponden a franquicias nacionales e internacionales.

Uno de los mayores inconvenientes que se tienen para escoger el “socio” al cual se le cede el uso de la marca, es que adicional al cumplir con estándares de calidad y operación, se debe hacer un esfuerzo adicional en que se cumplan altos niveles de satisfacción en la prestación del servicio.

El Marketing de boca en boca

George Silverman en su libro **“Los secretos del marketing boca a boca”**, Grupo Editorial Norma, Bogotá, 2001 manifiesta: “Hacer que la gente hable con frecuencia, en términos favorables, con la gente correcta, de una manera adecuada sobre su producto o servicio, es de lejos, lo más importante que usted puede hacer como profesional del marketing”.

La recomendación personal es que es una técnica superior a las demás estrategias publicitarias, para hacer conocer un buen producto o un buen servicio, La divulgación de la información boca a boca es el mejor método de vender productos y servicios y debe ser el centro de cualquier estrategia del marketing. El ejercicio es simple: pregúntese de cuántos de los servicios que usted conoce o compra, se enteró a través de amigos y familiares, y quienes se lo recomendaron, lo hicieron por su cuenta propia y con total libertad.

Un cliente recomendado o referido, tiene un costo de ingreso a la empresa inferior al costo de un cliente al cual se le llegó a través de mensajes publicitarios o de esfuerzos de la fuerza de ventas. Además, es mucho más probable que el cliente recomendado vuelva a comprar, si obviamente la experiencia que tuvo cumplió o mejor, si excedió a sus expectativas y es feliz compartiendo sus puntos de vista sobre el servicio recibido, así como aportando ideas y opiniones sobre la empresa que prestó la atención o sobre la marca adquirida.

El método del “boca en boca” o “voz a voz” es una tarea inmersa en el plan de mercadeo de la organización, a través de la creación de una imagen atractiva, pero con énfasis en que los clientes presenten a la empresa a sus amigos o familiares, para ofrecerles el producto o servicio. También es posible lograrlo mediante testimonios de personajes reconocidos que recomiendan el uso del producto o servicio, aunque este último método si tiene unos costos más elevados para la empresa.

El elemento esencial del marketing boca a boca es que proviene de terceras personas ajenas a la organización, las cuales le dicen a otros que utilicen un servicio, sin distorsionar la verdad de su experiencia a favor de éste, diferente de la publicidad o de las relaciones públicas, que requieren el diseño de un mensaje por parte de la empresa, el cual se va a transmitir a través del medio elegido para llegar a una multitud de personas.

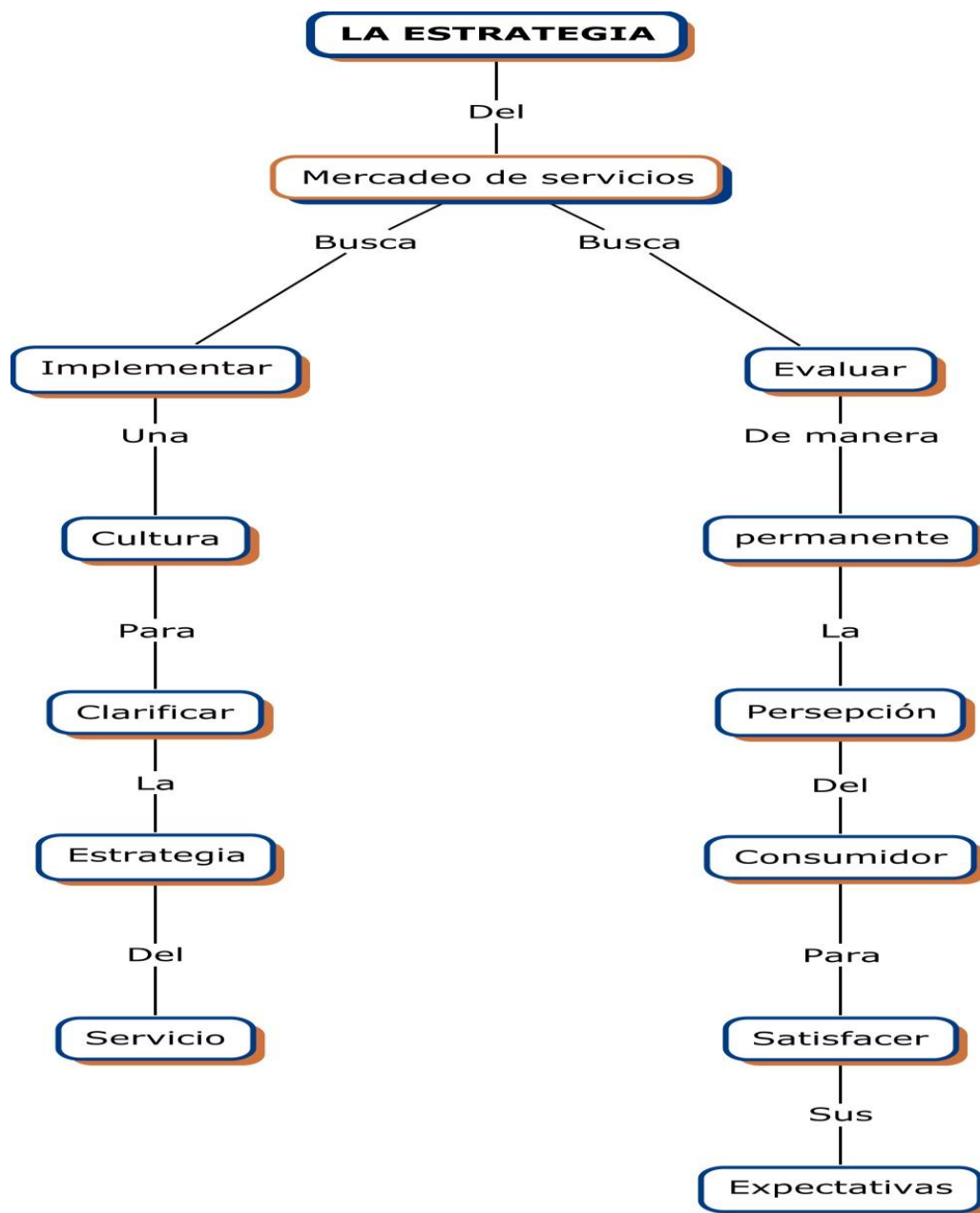
Algunas empresas incluyen dentro de esta estrategia de mercadeo, incentivos para el cliente que presenta a otros clientes. Esto lógicamente se da, si quien utilizó el producto o el servicio quedó ampliamente satisfecho y si la empresa genera la confianza con el cliente al que se le pide que haga la recomendación, pero para ello se necesita que su producto o servicio sea mejor que el promedio de los que se ofertan en el mercado.

Las redes sociales son un excelente mecanismo para utilizar la recomendación personal, porque se han vuelto exponencialmente en multiplicadores de buenas o malas noticias, y si los clientes quedan sorprendidos porque una excelente atención sobrepasó su expectativa, es muy probable que esa grata experiencia pueda ser multiplicada con sus amigos y contactos, sin ningún costo para la empresa.

Entonces la ecuación es simple: *¡No invierta en publicidad costosa, invierta en un servicio extraordinario!*

4. LA ESTRATEGIA

4.1. Relación de conceptos



OBJETIVO GENERAL

El estudiante confirmará, las estrategias de la gerencia del servicio, mediante trabajos de investigación en una empresa dada, para aplicar los conocimientos en un ejercicio práctico.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✘ Implementar la estrategia del servicio.
- ✘ Diseñar los sistemas de medición del servicio.
- ✘ Definir los indicadores de medición del servicio.

4.2. Prueba inicial

La estrategia del mercadeo de servicios busca implementar una cultura en la organización.

¿Cuáles de las siguientes de habilidades, destrezas y actitudes relacionadas con la prestación del servicio, son importantes a la hora de general cultura?

- ✘ Indagación de las necesidades del cliente.
- ✘ Agilidad en los tiempos de respuesta a los requerimientos.
- ✘ Recursividad en la solución de los problemas presentados por el cliente.
- ✘ Efectividad en la atención o solución de problemas.

4.3. La estrategia

Ejercicio de autoevaluación:

¿Qué es lo primero que se debe hacer para tratar de comprender las percepciones del cliente sobre la prestación del servicio?

Pista de aprendizaje:

Traer a la memoria que: para implementar una estrategia del servicio se requiere de un amplio conocimiento de las características y gustos del consumidor, lo cual se puede conseguir a través de encuestas, entrevistas y otras técnicas adicionales.

Diseñar la estrategia

La estrategia del servicio está relacionada con la orientación que tiene la empresa frente al cliente, dependiendo de si su visión es más desde el punto de vista del producto, del servicio o del valor que se le dé al cliente. Generalmente una estrategia debería estar relacionada con la posición competitiva de la empresa y con el beneficio que se ofrezca al consumidor o usuario.

Toda estrategia del servicio debe estar basada en el conocimiento que se tiene del cliente dependiendo del tipo de consumidor al que se pretende llegar, a través de la segmentación que se tenga de los mismos y de la información adicional que se logre recolectar.

Al nivel interno la estrategia le permite a la organización definir sus políticas y orientar sus esfuerzos en las áreas encargadas de la prestación del servicio, de modo que puedan generar elementos diferenciales frente al cliente. Igualmente pero a nivel externo, la estrategia se debe convertir en la promesa de valor de la organización frente al cliente, lo que obliga a que realmente se le entre al cliente lo que se le promete.

Para Cham Kim y Renné Maubourgne en su libro “La estrategia del Océano Azul” dicen que “ sólo cuando todos los miembros de la organización se solidarizan alrededor de una estrategia, para bien o para mal, es que una compañía se destaca como ejecutora contundente. Un paso importante para esa finalidad es vencer las barreras organizacionales que obstaculizan la ejecución de la estrategia”.

Agregan que “es preciso invocar la base más fundamental de la acción: las actitudes y el comportamiento de la masa de personas que componen la organización”.

Una vez definida la estrategia del servicio se procede a definir la línea de servicios que se le va a ofrecer a los clientes, correspondiente el paquete de servicios equivalente a la sumatoria de los servicios de la organización. Aquí es importante recordar que no siempre el servicio es intangible, porque a veces está amarrado a productos como la atención de un vehículo en época de garantía del mismo. También se debe tener en cuenta que a veces el y con base en lo anterior se define el

sistema de prestación del servicio, o sea, la infraestructura de la cual se habla en el triángulo del servicio en lo relacionado con el personal de atención y con los sistemas amables.

Para lograr la competitividad basada en el servicio se debe pasar por cuatro etapas que son:

1. Control de la calidad en el servicio, verificando que:

- ✖ estén definidos los objetivos, las políticas, la misión y la visión, los valores.
- ✖ existan los sistemas administrativos.
- ✖ se dé el entrenamiento requerido.
- ✖ existan planes de trabajo.
- ✖ haya colaboración de los empleados.

2. Normalización, en la medida en que:

- ✖ Se administre por objetivos.
- ✖ Se tengan indicadores.
- ✖ Existan programas constantes de entrenamiento
- ✖ Se inculque una cultura del cliente

3. Mejora de los procesos, a través de:

- ✖ Objetivos claros y específicos para todo el personal
- ✖ La calidad sea una estrategia
- ✖ El entrenamiento sea efectivo
- ✖ El personal se autocontrole
- ✖ Los problemas se resuelvan en equipo

4. Excelencia:

- ✖ La mejora continua es un hábito
- ✖ La organización es líder.
- ✖ Los clientes reconocen el alto valor agregado
- ✖ La calidad en el servicio es una cultura

La cultura del servicio

La cultura del servicio no nació paralela a las ventas o al mercadeo. Su aparición es mucho más reciente y se debe a los cambios generados en las conductas de los consumidores y en la competencia de los vendedores por acceder a nuevos consumidores.

Cuando se generaron altos niveles de quejas de clientes, las empresas respondieron reaccionado con la creación de departamentos de servicio al cliente, pero el enfoque actual busca crear a cambio una “*cultura del servicio*” que sea proactiva y no reactiva, es decir, las empresas deben anticiparse a los requerimientos de los clientes y no esperar que éstos manifiesten sus quejas sin estar preparados.

Aspectos de la cultura del servicio

La experiencia de la firma multinacional de venta de café “Starbucks” se basó en dos aspectos:

- a) La cultura corporativa única a través de los valores que definen la organización como espíritu de empresa, calidad y servicio.
- b) La manera de transmitir los valores. Starbucks invierte más dinero en entrenamiento que en publicidad.

Como se mencionó anteriormente, los cinco principios clave que impulsan el éxito en Starbucks, están orientados a obtener resultados, a través de “hacer propio el negocio”, “todo tiene importancia”, “sorprender y deleitar a los clientes con cosas que no se venden allí”, “aceptar la resistencia o críticas de los clientes insatisfechos” y “dejar huella”.

Actitudes del servicio

Es importante que las empresas evalúen periódicamente el servicio al cliente. Por lo general, las organizaciones miden entre otras las siguientes actitudes:

- ✘ Presentación personal.
- ✘ Amabilidad.
- ✘ Calidez.
- ✘ Uso del protocolo institucional.
- ✘ Conocimiento de los productos y/o servicios

No obstante lo antes citado, al interior de las empresas se deben medir un conjunto de habilidades, destrezas y actitudes relacionadas con la prestación del servicio, como:

- ✘ Indagación de las necesidades.
- ✘ Agilidad en los tiempos de respuesta.
- ✘ Recursividad en la solución de los problemas.
- ✘ Efectividad en la atención o solución de problemas.
- ✘ Interés legítimo en resolver los problemas del cliente.

- ✘ Compromiso con el rol de prestador de servicio al cliente.
- ✘ Documentación y comunicación de sugerencias de mejoramiento.

Para la venta de productos también se pueden evaluar algunos indicadores como:

- ✘ Disponibilidad del producto en el punto de venta.
- ✘ Número de productos devueltos o defectuosos.
- ✘ Tiempos de entrega.
- ✘ Trato y relación con los clientes.
- ✘ Servicios post-venta.
- ✘ Tiempos de atención a los reclamos.
- ✘ Servicio de garantía.

✘ **Implementar la estrategia**

Cómo implementar la estrategia de servicio?

Los pasos para implementar una estrategia de cultura del servicio son los siguientes:

✘ **Entender a los clientes**

Para lograr el éxito en la prestación del servicio y buscar tener clientes satisfechos a los cuales la empresa les sobrepase sus expectativas, se debe, primero, tratar de comprender las percepciones del cliente sobre la prestación del servicio, para lo cual es de suma importancia medir el nivel de satisfacción y credibilidad tanto del cliente interno como el externo.

Para este paso se hace imperativo tener un plan de investigación de mercados, porque es necesario saber qué espera el cliente de la empresa, para tratar de confirmar qué se le ofrece y si está de acuerdo con lo que él desea.

Mientras no se tenga claro qué es lo que desean los clientes, no se podrá avanzar al siguiente paso, porque en muchas ocasiones se debe reconsiderar la propuesta del servicio y quizás en este punto se haga necesario repetir la investigación.

Si se espera hacer de la calidad del servicio un fenómeno que se perpetúe por si solo en la organización, hay que incluir un sistema de retroinformación que refuerce el buen comportamiento, y aunque existen diferentes métodos de recolección de datos, independiente de cuál se implemente, éstos deben ser rutinarios, periódicos y regulares.

El manejo de las quejas

Para Barlon y Moler en su libro “Una queja es un favor”, se establece que un cliente insatisfecho nos hace un inmenso favor al señalar su inconformidad, la cual le permite a las organizaciones verificar los procedimientos para mejorar la prestación del servicio.





Las organizaciones no se pueden dar el lujo de perder clientes y una de sus estrategias debe ser retenerlos, antes de que estos emigren para las empresas de la competencia. Cuando una organización entra en contacto con los clientes, los escucha con atención y soluciona de forma positiva los problemas o inconformidades que este plantea, se puede tener un cliente leal y es una de las oportunidades de la empresa para convertir clientes insatisfechos en leales.

“Conseguir clientes, en estos días, cualquiera que sea su negocio, es difícil. Por tanto, se deben buscar todos los mecanismos posibles para conseguir que permanezcan con nosotros por siempre, Si señor: por siempre” plantean Boler y Moler.

Para que las quejas tengan el correcto manejo, se debe contar con personal preparado en la organización, así como con procedimientos de recepción, manejo y respuesta a las quejas. No es necesario montar departamentos de quejas y reclamos, porque esta es una actitud reactiva de la organización, lo que se debe hacer es preparar bien a los empleados para que puedan darle solución a las quejas y reclamos con una actitud proactiva, independiente que tengan o no que consultarlo con jefes y superiores.

Clarificar la estrategia

Una estrategia del servicio es como una estrategia del producto. La empresa está posicionando un servicio en el mercado, en el mismo sentido que posicionaría un producto físico. Para lograr tener claro qué es lo que se va a ofrecer, se deben tener en cuenta los siguientes elementos:

-  ¿Cuál es la fórmula del servicio que se ofrece?
-  ¿Cuál es la premisa que beneficia al cliente?
-  ¿Cuál es el valor agregado para el cliente?
-  ¿Cómo está la posición competitiva?

Criterios para implementar una estrategia efectiva

Una estrategia efectiva del servicio debe cumplir con una serie de criterios objetivos, como los que se relacionan a continuación:

- ✘ Ser concreta y orientada a la acción.
- ✘ Incluir una misión que la gente de la organización entienda.
- ✘ Ofrecer beneficios para el cliente, por los cuales desee pagar.
- ✘ Diferenciarse de forma significativa de los competidores.
- ✘ Ser simple y fácil de explicar al cliente.

Se recomienda tratar de crear la estrategia con ayuda de toda la organización, formándola con ideas y sentimientos de todos los componentes del negocio o empresa. De esta manera, será más fácil evaluar su resultado y casi que se puede decir que se gana mucho terreno en la implementación del siguiente paso.

La fase de educación de la estrategia, es aquella en la cual se les vende a los empleados la idea del compromiso de la excelencia del servicio, dándole a los mismos la información que necesitan para hacer funcionar la estrategia en los puestos de trabajo. En otras palabras, se trata de informar a toda la organización con los nuevos procedimientos, para buscar que la implementación de la estrategia sea exitosa, de lo contrario los empleados continuarán desempeñándose como lo venían haciendo,

✘ **Educar la organización**

Tal y como se vio con la cultura que implementa “Starbucks”, lo más importante es la capacitación del personal. Poner en marcha este paso, con una política que integre todos los estamentos de la empresa, permitirá crear una cultura mucho más rápido al interior de la organización, hablando todos el mismo idioma en el servicio.

Las estrategias de cultura del servicio exigen que los procesos de capacitación e información sean continuos, porque sobre el servicio siempre habrá algo nuevo de qué hablar, y qué mejor que darle la oportunidad de participación a los empleados, para que ellos también hagan sus aportes.

✘ Poner en marcha las mejoras

La realización de las mejoras fundamentales está en marcha cuando los empleados empiezan a prestarle más atención al cliente, a manifestar una conducta de primero el cliente, a exigir apoyo a los jefes y a cuestionar las reglas o sistemas que obstaculizan la excelencia del servicio. Lo importante en este paso es poner en marcha el programa y mantener el impulso.

Uno de los mecanismos que ayuda a poder en marcha la cultura es la creación de “círculos de servicio”, los cuales operan como los círculos de calidad, pero concentrados en la calidad del servicio.

Ejemplo: consisten en grupos de empleados y su supervisor, los cuales identifican problemas e inventan maneras de mejorarlo. British Airways lo ha utilizado con más de 100 equipos que han contribuido a múltiples mejoras.

La política de la gerencia del servicio se debe basar también en escuchar a los empleados, ya que éstos son los que perciben mejor las sensaciones del cliente; si ya se ha logrado crear una cultura de servicio, también debe crearse una cultura de cambio, la organización no debe estar sesgada a una sola estrategia, y debe ser flexible manteniendo los estándares de calidad preestablecidos.

✘ Hacerlo permanente

La implementación de la estrategia de gerencia del servicio indica que el cliente siempre estará satisfecho, y siempre verá la organización, como un ente capaz de transformarse para su bien propio y el de los clientes.

Este paso debe ir acompañado de políticas internas de la empresa que permitan que los empleados entiendan que la cultura no es pasajera.

Algunos de los mecanismos que se pueden implementar para lograr lo anterior, son:

- ✘ Selección adecuada del personal orientado a la atención de clientes, comenzando por la definición del perfil y continuando con su reclutamiento, capacitación, y asignación de funciones.
- ✘ Sistema de evaluación de la calidad del servicio, que incluya la percepción de los clientes sobre el trato, la atención, la solución de problemas, etc.
- ✘ Implementación de un plan de incentivos a los empleados, como reconocimiento a la excelente prestación del servicio.

La idea es motivar a cada área de la empresa a hacer mejor su trabajo, y que produzcan cada vez más ideas en beneficio del cliente.

4.4. Sistemas de medición del servicio

Ejercicio de autoevaluación

Lo que no se mide no se evalúa y por lo tanto no se puede mejorar.

¿Cuáles considera usted que son los parámetros de medición del servicio?

Pista de aprendizaje: Traer a la memoria que el enfoque actual de la cultura del servicio busca crear a cambio hacia la proactividad y no hacia la reactividad, es decir, las empresas deben anticiparse a los requerimientos de los clientes y no esperar que éstos manifiesten sus quejas sin estar preparados.



Medición de la calidad

Sistemas de medición

Los sistemas de medición del servicio pueden ser directos o indirectos, o incluso mixtos. Los sistemas directos cubren entre otros las entrevistas, los grupos focales y los cuestionarios, mientras que los sistemas indirectos se ejecutan mediante la atención de quejas y reclamos, los buzones de sugerencias y las reuniones periódicas con el personal de la organización.

Adicionalmente la medición del servicio puede ser proactiva o reactiva, dependiendo si se quiere indagar para mejorar la interrelación con los clientes y la preparación o mantenimiento de una cultura del servicio, o si por el contrario se quiere indagar la percepción del cliente para corregir las deficiencias encontradas, según lo que se muestra en el cuadro 7.1 Sistemas de medición del servicio.

Cuadro de Sistemas de medición del servicio

Medición Proactiva	{ Grupos focales Cliente incógnito Encuestas personales o virtuales Entrevistas individuales o grupales
Medición Reactiva	{ Atención de quejas y reclamos Buzón de sugerencias Sistemas de atención telefónica Líneas de servicio 018000

Autor: José Fernando Cárdenas G

Cómo medir la satisfacción del cliente

Para entender a los clientes se requiere recurrir a las encuestas, entrevistas y grupos focales con el fin de obtener información de lo que éstos esperan sobre lo que debe ser el servicio y cómo califican el servicio que se les ha prestado.

La satisfacción de los clientes se mide para conocer la percepción que sobre el servicio tienen los mismos, y para conocer el grado en que fueron cumplidos sus requerimientos. Aunque esta medición parte de elementos psicológicos (motivación, percepción y aprendizaje del individuo) y subjetivos (punto de vista de las personas relacionado con sus intereses y deseos), es importante conocer el grado de satisfacción de los clientes, lo cual se convierte en parte de la estrategia competitiva de las empresas que buscan realizar programas de fidelización.

Las encuestas de satisfacción pueden tener preguntas relacionadas con:

- ✖ Fecha desde cuando el cliente está vinculado con la empresa.
- ✖ ¿Cómo se enteró de los servicios ofrecidos por la empresa?
- ✖ ¿Cuál es la periodicidad con la que adquiere los servicios?
- ✖ ¿Cuál es el grado de satisfacción con la adquisición de los servicios?
- ✖ Grado de calificación a la calidad de la atención.
- ✖ Grado de calificación a la rapidez de la atención.

- ✘ Si el servicio es adecuado con las necesidades del cliente.
- ✘ Grado de comunicación con el personal que atiende.
- ✘ Manera como la empresa atiende las quejas y sugerencias.
- ✘ Si estaría dispuesto a recomendar el servicio a otras personas.

4.5. Indicadores de Gestión de la calidad del servicio

Ejercicio de autoevaluación:

Para construir un indicador se debe tener en cuenta un denominador que es la meta, frente a un numerador que es lo logrado.

Construya tres indicadores de medición de la calidad del servicio.

Pista de aprendizaje:

Tenga presente en que: medir la calidad del servicio, es una tarea permanente que debe hacer la organización, para mantener un control sobre la percepción que tienen los clientes y para poder implementar los mecanismos necesarios que permitan que el nivel del servicio sea todos los días superior.

Indicadores de calidad

El punto de partida del servicio, es la solicitud del mismo que realiza el cliente, por lo tanto, los indicadores se realizan a partir de la “fabricación del servicio”. Cada empresa debe definir sus propios indicadores, de acuerdo con la actividad económica que realice, el sector en el cual se encuentre, los tipos de segmentos de clientes que se atiendan y los principios o valores que se hayan definido para la empresa en la planeación estratégica.

Cada uno de los indicadores debe dar como resultado un variable en número, valor o porcentaje, que permita a la empresa conocer cuál es su grado de cumplimiento en relación con la meta establecida.

El nivel general del servicio en la empresa está conformado por la sumatoria de todos los indicadores individuales que se tengan en cuenta para medir el mismo. Por ejemplo si el *trato* tiene un cumplimiento del 92%, los *tiempos de respuesta* un cumplimiento del 95% y la

satisfacción de los clientes un cumplimiento del 89%, eso quiere decir que el nivel promedio del servicio en esa empresa es del 92%.

Cuadro de indicadores de calidad del servicio que se pueden implementar

Porcentaje de devolución de pedidos
Porcentaje de calidad de los pedidos
Porcentaje de nivel de cumplimiento
Porcentaje de ventas perdidas
Porcentaje de calidad del servicio
Grado de satisfacción del cliente
Porcentaje de retención de clientes
Tiempos de respuesta por cliente
Respuesta a quejas o Reclamos
Porcentaje de quejas
Promedio Costos de atención
Porcentaje de rotación de personal de servicio

Autor: José Fernando Cárdenas G

5. PISTAS DE APRENDIZAJE

Tener en cuenta: en el mercadeo, el servicio es equivalente al producto y se requiere de la implementación de estrategias para poder competir con calidad en su prestación, así como en su fabricación o sea en lo que se conoce como “servucción”.

Tenga presente: la evaluación del servicio no es al interior de la organización, sino es teniendo en cuenta la percepción de los clientes en relación con su prestación. Esto solo se logra preguntándoles a los clientes lo que opinan del servicio

Traiga a la memoria: que en la implementación de la cultura del servicio se requiere un compromiso al interior de toda la organización, porque si todos los empleados no están alineados con la cultura, en cualquier momento puede fallar la estrategia.

6. GLOSARIO

Características del servicio, son los elementos que hacen que los servicios sean diferentes a los productos

Demografía, ciencia que estudia las características vitales de las personas = consumidores.

Expectativa, es la esperanza que tiene el cliente de recibir algo.

Fidelización de clientes, programas que buscan aumentar la lealtad de los clientes

Franquicia, acuerdos contractuales por medio de la cual una persona concede a otra el derecho a usar un proceso, patente o marca registrada.

Garantía, es la responsabilidad asumida por el vendedor para proteger al comprador.

Grupo Focal, o sesiones de grupo, son reuniones de individuos previamente seleccionados para indagar y discutir temáticas de la investigación de mercados.

Indicadores, son los índices que permiten realizar la medición del servicio con base en un nivel esperado.

Imperdurabilidad, el servicio no perdura para siempre, dura mientras se presta.

Intangibilidad, es la cualidad de lo intangible, el servicio no se puede tocar ni coger.

Inseparabilidad, es la cualidad de lo inseparable. Se necesitan dos personas para prestar un servicio.

Lealtad, compromiso de un cliente frente a una organización de comprar de nuevo y frecuentemente un producto o servicio.

Marketing, conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes.

Mercadeo relacional, son las acciones específicas del marketing dirigidas a un grupo de consumidores para ofertar productos ajustados a las necesidades y expectativas personales.

Mezcla de Mercadeo, comprende las cuatro “P” del mercadeo como producto, precio, promoción (posicionamiento) y Plaza (lugar).

Momentos de verdad, es cada instante en que un cliente toma contacto con la persona o sistema que da o presta el servicio.

Personal de primera línea, o de contacto, o del front, es aquel personal que gestiona la interacción con el cliente.

Personal del Back Office, el personal con el cual el consumidor no tiene contacto directo, pero que es indispensable para la prestación del servicio.

Promesa de valor, es la estrategia que tiene la empresa para el cliente, relacionada con el servicio ofrecido.

Sector terciario, engloba las actividades económicas que no producen bienes materiales, o sea los servicios.

Segmentación, clasificación de los consumidores por grupos, dependiendo de algunas características similares o comportamientos homogéneos.

Servicio, resultado de la aplicación de esfuerzos humanos o mecánicos, a personas. No es posible poseerlos físicamente.

Servicenario, lugar o escenario en donde se realiza el servicio.

Servucción, fabricación del servicio.

Valor percibido, beneficios que el consumidor considera que tienen los servicios, superiores a los de la competencia.

Variabilidad, es la cualidad de lo variable. Los servicios varían dependiendo de quién lo preste, donde lo preste, cuando lo preste.

Venta relacional, busca relación de largo plazo con los clientes.

7. BIBLIOGRAFÍA

AMA, American Marketing Association. Sección Dictionary of Marketing Sitio [www](http://www.ama-assn.org).

Albrecht, K., & Zemke, R. (1998). *Gerencia del Servicio*. Bogotá: Legis.

Berry, L. (1998). *Un buen servicio ya no basta*. Bogotá: Norma.

Carlzon, J. (1991). *El momento de la verdad*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos.

Eigler, P. L. (1989). *Servucción: el marketing de servicios*. Madrid: Mc Graw-Hill.

Hair, J. F., Anderson, R. E., & et. (2010). *Administración de Ventas*. México: Cengage Learning.

Kim, W. C., & Mauuborge, R. (2005). *La estrategia del Océano Azul*. Bogotá: Editorial Norma.

Lamb, C., & Hair, J. &. (2011). *Marketing 11 edición*. Mexico: Cengage Learning.

Lamb, C., Hair, J., & McDaniel, C. (2011). *Marketing*. México: Cengage Learning.

Michelli, Joseph A.; “*La experiencia Starbucks*. 5 principios para convertir lo ordinario en extraordinario”. Grupo Editorial Norma, Bogotá, 2008.

Reinares, P., & Ponzoa, J. M. (2005). *Marketing Relacional*. Madrid: Pearson Educación.

Silverman, G. (2001). *Los secretos del marketing boca a boca*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Stanton, W., & Etzel, M. &. (2004). *Fundamentos de Marketing*. México: Mc Graw-Hill.

Uribe, M. (2011). *Gerencia del Servicio*. Bogotá: Ediciones de la U.

Villa Gómez, C. F. (2009). *Mercadeo en la Práctica*. Medellín: Ediciones Tiempo de Mercadeo.