

ADMINISTRACIÓN DE SERVICIOS

Estrategias para la creación de valor
en el nuevo paradigma de los negocios

Segunda edición

Lovelock ■ Reynoso ■ D'Andrea ■ Huete ■ Wirtz



PEARSON

Datos de catalogación bibliográfica

LOVELOCK, CHRISTOPHER y cols.

Administración de servicios. Estrategias para la creación de valor en el nuevo paradigma de los negocios. Segunda edición.

PEARSON EDUCACIÓN, México, 2011

ISBN: 978-607-32-0556-6

Área: Administración

Formato: 20 × 25.5 cm

Páginas: 984

Authorized adaptation from the English language edition, entitled *Services Marketing*, 4th edition by *Christopher Lovelock* publishing as PRENTICE HALL, INC., Copyright © 2001. All rights reserved.
ISBN 0-13-033716-1

Adaptación autorizada de la edición en idioma inglés titulada *Services Marketing*, 4^a edición por *Christopher Lovelock*, publicada por PRENTICE HALL INC., Copyright © 2001. Todos los derechos reservados.

Esta edición en español es la única autorizada.

Edición en español

Editor: Guillermo Domínguez Chávez
e-mail: guillermo.dominguez@pearsoned.com
Editora de desarrollo: Claudia Celia Martínez Amigón
Supervisor de producción: José D. Hernández Garduño

SEGUNDA EDICIÓN, 2011

D.R. © 2011 por Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
Atacomulco 500-5o. piso
Col. Industrial Atoto
53519, Naucalpan de Juárez, Estado de México

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

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

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

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

ISBN: 978-607-32-0556-6

Impreso en México. *Printed in Mexico.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 0 - 14 13 12 11

Prentice Hall
es una división de



www.pearsoneducacion.net

ISBN 978-607-32-0556-6

AGRADECIMIENTOS

A lo largo de los años, muchos colegas, tanto del mundo académico como de los negocios, nos han enriquecido con valiosas contribuciones a través de sus publicaciones relacionadas con la administración de los servicios, así como en discusiones propias de conferencias o seminarios. También nos hemos beneficiado enormemente de las discusiones dentro y fuera de clase con alumnos y con participantes de programas ejecutivos. Es imposible mencionar a cada persona que nos ha apoyado, sin embargo, deseamos expresar particularmente nuestra gratitud a los autores (que se mencionan en la sección de "colaboradores") por las lecturas y los casos previamente publicados y que han sido reproducidos en este libro, así como a los poseedores de los derechos de autor por darnos los permisos para reproducir sus materiales. También deseamos agradecer los valiosos comentarios de la maestra Mónica Chastellain, de la Universidad Anáhuac del Sur, en México y de la maestra María del Carmen Morfín Herrera, de la Universidad de la Américas, Puebla, quienes participaron en la revisión del manuscrito de la primera edición. Y, por supuesto, estamos muy agradecidos por todo el arduo trabajo que puso en este proyecto todo el personal de edición y producción de Pearson de México.

Debido a la naturaleza intensamente colaborativa de este proyecto entre sus co-autores, cada uno de nosotros desea agradecer especialmente a distintas personas, quienes nos han dado un apoyo especial o han influido en nuestro desarrollo intelectual.

Christopher*

(Palabras del autor con motivo de la primera edición de este libro).

Es difícil sólo señalar a unas cuantas personas de un gran número de académicos del área de servicios que han influido en mi trabajo de manera positiva durante las dos últimas décadas. Sin embargo, estoy especialmente en deuda con Theodore Levitt, James Heskett, David Maister y Earl Sasser, quienes fueron colegas que me estimularon y apoyaron durante mis años en Harvard Business School, así como Sandra Vandermerwe, con quien trabajé de cerca en IMD en Lausanne, Suiza. En forma más general, he aprendido mucho de John Bateson, Leonard Berry, Mary Jo Bitner, David Bowen, Richard Chase, Pierre Eiglier, Christian Grönroos, Evert Gummesson, "Parasu" Parasuraman, Frederick Reichheld, Ben Schneider y Valarie Zeithaml. También deseo reconocer el trabajo seminal de dos queridos colegas, quienes ya no están entre nosotros: Eric Langeard y Daryl Wyckoff. Y, finalmente, quisiera agradecer a mis buenos amigos y coautores, Javier Reynoso, Luis Huete y Guillermo D'Andrea, por acompañarme en este excitante proyecto intercontinental hasta poder verlo realizado. ¡Ahora estoy motivado para aprender a hablar y escribir español mucho mejor de lo que actualmente lo hago!

Javier

Agradezco a Brian Moores, con quien inicié mi carrera como investigador en el área de administración de servicios y cuyo talento y personalidad han dejado una profunda huella en mi formación profesional. Muchas gracias, Brian.

Un tributo especial a mi amigo y coautor de esta obra, Christopher Lovelock, quien partió poco después de haber iniciado la planeación de esta segunda edición. A Chris lo recordaré toda mi vida por haber confiado en mí, por todo lo que me enseñó, por ser un verdadero visionario y pionero mundial en la investigación y enseñanza de la administración de servicios, y sobre todo, por la pasión que me transmitió para escribir juntos este libro. Descanse en paz.

A través de mi participación en los congresos internacionales de QUIS, *Frontiers in Services*, *La Londe* y *Servsig*, he tenido la fortuna de conocer a colegas y amigos profesores-investigadores que en diversos países se dedican apasionadamente al estudio de los servicios, quienes me han brindado su amistad durante más de 18 años y han compartido conmigo generosamente su valiosa experiencia y conocimientos en esta fascinante área. Aunque es imposible mencionarlos a todos, quiero agradecer especialmente a Evert Gummesson, Christian Grönroos, Bo Edvardsson, Benjamin Schneider, David Bowen, Leonard Berry, "Parsu" Parasuraman, James Heskett, Steve Brown, Mary Jo Bitner, Roland Rust, James Fitzsimmons, Mark Davis, Dwayne Gremler, Pierre Eiglier, Bob Johnston, Barbara Lewis, Bernd Stauss, Jos Lemmink, Takao Kondo, Ray Fisk, Paul Patterson y a Liam Glynn, quien se nos adelantó en el camino y ya no está entre nosotros. También he podido aprender y discutir mis ideas con buenos amigos de una nueva generación de talentos que están creando la siguiente etapa de esta área, incluyendo a Steve Vargo, Jim Spohrer, Irene Ng, Jay Kandampully, Luis Rubalcaba y Lia Patricio.

Al Tec de Monterrey, mi alma máter, en donde he podido soñar y crear con libertad esta nueva área del conocimiento, con la confianza de directivos que han creído y apoyado esta iniciativa: Rafael Rangel, Carlos Mijares, Alberto Bustani, Enrique Vogel, Ramón de la Peña, Jaime Alonso Gómez, Humberto Cantú y Robert Grosse.

A mis colegas del área de Administración de Servicios del Tecnológico de Monterrey, que han participado en diferentes momentos durante estos 15 años: Rosario Toro, Martha Corrales, Lourdes Dieck, Jaime Alonso Gómez, Gerardo Lozano, Alberto Rodríguez, César Sepúlveda, Daniel Maranto, Luis García-Calderón, Jorge Martínez, José Manuel Sánchez, Olivia Hernández, Ricardo Flores y José Maraboto, cuya confianza y apoyo han sido decisivos para el desarrollo de esta área estratégica del instituto.

A Sergio Osorio, Claudia García, Ángel Apunte y Gaby Espinosa, con quienes he trabajado en diferentes etapas a lo largo de estos 15 años para poder construir este sueño. Sin su compromiso y dedicación esto no habría sido posible.

A Don Ernesto Martens, cuya visión, talento y calidad humana han sido pieza clave para transmitir nuestra pasión por esta área y conseguir el apoyo de importantes empresas en México, como Santander, Grupo TMM, Techint, Grupo Posadas, Grupo Manchester e Interjet.

Finalmente, mi agradecimiento muy especial a mi asistente de investigación, Karla Cabrera, cuyo talento, compromiso y dedicación le llevaron a vencer todos los retos que se presentaron en el camino durante la coordinación editorial de este libro. Su lealtad al proyecto, su labor incansable, su enfoque crítico y atención a los detalles contribuyeron significativamente para la calidad de esta obra.

Guillermo

Agradezco en primera instancia a Javier Reynoso —sin duda, tu empeño fue decisivo para esta nueva edición— y, una vez más, al querido y recordado Christopher, quien nos unió con su inestimable amistad. Recorrer estos temas juntos ha sido siempre estimulante. Mis colegas del IAE, Martín Zemborain, Javier Silva y Fernando Zerboni, siguen siendo una gran compañía en este sendero académico, así como los años de trabajo compartidos con Doug Tigert, en Babson College, las discusiones con John Quelch y con el recordado CK Prahalad. A los directivos de empresas por compartir con generosidad y entusiasmo sus aprendizajes y experiencias, y al IAE por brindar el espacio para el crecimiento y la investigación. Y a mi eficaz asistente, Cecilia Palacios, quien con constancia incansable apoya mis numerosos proyectos.

Luis

Muchísimas gracias a Earl Sasser por su tiempo, aliento y ayuda a lo largo de los últimos 20 años. A él le **debo** mi carrera profesional en este fascinante mundo de la gestión de los servicios. Esa gratitud la **hago** extensiva a Jim Heskett, Aleda Roth, Ivor Morgan, Dick Chase, Chris Hart, y Gary Loveman, con los que he tenido la ocasión de trabajar y de compartir muy buenos momentos.

La tarea de escribir este libro me permitió estrechar más los lazos con Christopher Lovelock, Javier Reynoso y Guillermo D'Andrea. Trabajar con vosotros ha sido un privilegio y una lección de tesón y de apoyo de la que no me olvidaré y de la que estoy enormemente agradecido.

Un agradecimiento muy especial a Begoña Ros y a Andrés Pérez, dos magníficos colaboradores sin los cuales hubiese sido imposible realizar el trabajo de este libro. Su trabajo ha sido mucho y generoso. A los dos les auguro una carrera profesional llena de logros y satisfacciones.

Mi agradecimiento también al Decano del IESE, Jordi Canals, por haberme facilitado el tiempo necesario para emprender el encargo de participar en este libro, liberándome de una parte sustancial de mi carga docente.

Por último, quisiera agradecer a mi eficaz secretaria, Reyes Sánchez de la Madrid, por su labor de coordinación y apoyo a lo largo de estos meses.

Jochen

Durante estos años, muchos colegas en los ámbitos académico y de negocios nos han brindado conocimientos valiosos sobre la administración y el marketing de servicios a través de sus publicaciones, en conferencias, seminarios, y en estimulantes conversaciones personales. Tanto Christopher como yo mismo nos beneficiamos mucho de las discusiones que tuvimos dentro y fuera de las clases con nuestros estudiantes y participantes del programa de ejecutivos. Como lo expresa Lovelock, estamos en deuda con los investigadores y profesores que nos ayudaron a iniciar el estudio del marketing y la administración de servicios y de cuyo trabajo personal continuo obteniendo inspiración.

**CHRISTOPHER LOVELOCK
JAVIER REYNOSO
GUILLERMO D'ANDREA
LUIS MARÍA HUETE
JOCHEN WIRTZ**

Dedicatorias

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

Christopher

*"A mis padres, Rosalba y Jorge, pilares de mi educación, por su gran ejemplo y entrega.
A mi familia, Carmen, Javier, Paola y Diego, mi profunda inspiración".*

Javier

"A Gloria, y a mis hijos, Sofía, Cata y Rafael: su cariño es un constante apoyo, y sus conversaciones y búsquedas una fuente inagotable de estímulo y aprendizaje".

Guillermo

*"A Reyes, María, Luis y Teresa: sois mi gran proyecto y mi mayor prioridad.
Se os quiere cada día más".*

Luis

"A Jeannette, la luz de mi vida y a nuestros hijos Lorraine, Stefanie y Alexander".

Jochen

Contenido

Prefacio	xv
Los autores	xix
PARTE I: El negocio de los servicios	1
Capítulo 1: Vivimos en una economía y sociedad de servicios	1
Los servicios en la economía moderna	2
Los servicios en la Base de la Pirámide	10
El ambiente cambiante de los servicios	20
Conclusión	35
Capítulo 2: Visión estratégica y liderazgo del negocio de servicio	41
Aspectos distintivos de los servicios	42
Hacia la orientación de servicio en los negocios	49
¿Cómo difieren los servicios entre sí?	51
Visión estratégica del negocio de servicio	55
Diseño e implementación de estrategias de servicios	60
Un enfoque integral de administración de servicios	62
Tres imperativos de la administración de servicios	74
Creación de una empresa líder de servicio	80
Conclusión	92
Lecturas	
Evolución hacia la administración de servicios en países emergentes: reflexiones sobre América Latina	99
Cómo poner a trabajar la cadena de utilidad en el servicio	115
Competir a través del servicio: aportaciones de la lógica de servicio	129
Los modelos de negocio que van a triunfar	153
PARTE II: Los servicios desde la perspectiva del cliente	157
Capítulo 3: Participación del cliente en los procesos de servicio	157
El servicio como un proceso	158
Diferentes procesos plantean distintos retos a la gerencia	165
Los clientes y la operación de servicio	173
El servicio como un sistema	178
Conclusión	185
Capítulo 4: Comportamiento del cliente en encuentros de servicio	189
La naturaleza del consumo del servicio	190
Comprensión de las necesidades y expectativas del cliente	192
El proceso de compra de servicios	196
Administración de encuentros de servicio	201
El cliente como coproductor	206
Cómo evalúan los clientes el desempeño del servicio	212
Conclusión	219

Capítulo 5: Cómo elegir los clientes, administrar las relaciones y generar lealtad	223
Cómo elegir los clientes correctos	224
Estrategias de segmentación para una efectiva utilización de la capacidad	228
Cómo seleccionar un portafolio apropiado de clientes	230
Creación y mantenimiento de relaciones valiosas	233
La búsqueda de la lealtad de los clientes	239
Conclusión	257
 <i>Lecturas</i>	
Creación de valor en el comercio al detalle para consumidores emergentes	263
Hacia un modelo comercial más centrado en los clientes	291
 PARTE III: La creación de valor en un mercado competitivo	297
Capítulo 6: Creación y desarrollo de servicios	297
Planeación y creación de servicios	298
Mapeo de servicios	301
Identificación y clasificación de servicios suplementarios	310
Desarrollo de nuevos servicios	320
Conclusión	328
Capítulo 7: Posicionamiento de un servicio en el mercado	331
El posicionamiento como estrategia competitiva del negocio	332
Pasos para desarrollar una estrategia de posicionamiento	344
Cómo desarrollar mapas de posicionamiento	347
Cambio del posicionamiento competitivo	355
Creación de marca de servicios como estrategia de posicionamiento	359
Conclusión	366
Capítulo 8: Estrategias de precios para servicios	369
Valor del servicio percibido por el cliente	370
El contexto de las políticas de precios de servicios	376
Cómo establecer objetivos para las políticas de precios	377
Fundamentos de la estrategia de precios	379
Administración del rendimiento	388
Cómo implementar estrategias de precios de servicios	392
Temas éticos de los precios	397
Conclusión	401
Capítulo 9: Comunicación y promoción de servicios	405
El rol de las comunicaciones	406
Implicaciones para la estrategia de comunicación de servicios	410
Establecer objetivos de comunicación	416
La mezcla de comunicaciones	418
El impacto de Internet en las comunicaciones	429
Conclusión	434
 <i>Lecturas</i>	
Mapeo de servicios: Una técnica práctica para la innovación de servicios	437
Las marcas y las categorías de lujo	465

PARTE IV: Diseño y planeación de la experiencia del servicio	467
Capítulo 10: Diseño de sistemas de entrega del servicio	467
Estrategias de entrega de los servicios	468
Selección del tipo de contacto	472
Decisiones sobre el lugar y el tiempo de prestación del servicio	475
Los elementos físicos del lugar de prestación del servicio	485
Distintas formas de prestación del servicio	493
Conclusión	499
Capítulo 11: Administración de la demanda y la capacidad en empresas de servicio	503
Las oscilaciones de la demanda	504
Medición y administración de la capacidad	507
Los patrones y determinantes de la demanda	511
Estrategias para administrar la demanda	514
Almacenar la demanda con un sistema formalizado de filas	521
Almacenar la demanda con un sistema de reservaciones	528
Conclusión	532
Capítulo 12: Innovación y tecnología en empresas de servicio	537
Innovación en los servicios	538
El significado de la tecnología	544
Aplicación de la tecnología a los servicios	555
Implicaciones de Internet en las empresas de servicio	564
Conclusión	572
<i>Lecturas</i>	
Desarrollo de servicio kung-fu en Singapore Airlines	577
Palancas estratégicas para la administración del rendimiento	583
PARTE V: Administración del sistema de entrega del servicio	597
Capítulo 13: La dirección del talento humano en empresas de servicio	597
Los recursos humanos: un activo en el que vale la pena invertir	598
Diseño del puesto de trabajo y contratación	610
<i>Empowerment</i> : dar poder a los empleados	620
Dirección de recursos humanos en un contexto multicultural	625
Conclusión	627
Capítulo 14: Incremento del valor de los servicios mejorando su calidad y productividad	631
Integrar las estrategias de calidad con la productividad	632
Definición y medición	634
Identificar y corregir las deficiencias en la calidad del servicio	647
Prevención y resolución de problemas	655
Cómo la mejora de la productividad impacta en la calidad y el valor	662
Propuestas enfocadas al cliente para mejorar la productividad	667
Conclusión	670
Capítulo 15: Administración de quejas y recuperación del servicio	677
Comportamiento de queja del cliente	678
Impacto en la lealtad por la recuperación de clientes insatisfechos	690
Garantías de servicio	695
Conclusión	704

Lecturas

Bienvenido al mundo de la administración de los servicios	707
Descubra el "iceberg de las molestias del cliente" a través del control de evidencias	717

CASOS

Minka: desarrollo del <i>retail</i> en mercados emergentes	729
Trome: Noticias para la Base de la Pirámide	747
Caso Magazine Luiza	777
Jollibee Foods Corporation	783
Menton Bank	793
Accra Beach Hotel	805
TLContact: Servicio CarePages (A)	811
Zara - Inditex	827
Starbucks: la entrega del servicio	849
Cirque du Soleil—El acto de la cuerda floja en la formación de asociaciones sostenibles	869
Lan Airlines en 2008: conectando el mundo con América Latina	889
Banca Regional Andino: enfrentar la globalización de las microfinanzas	917

Índice analítico	947
------------------	-----

Índice de empresas e instituciones	955
------------------------------------	-----

PREFACIO

Preparar la segunda edición de *Administración de servicios* ha sido un gran reto para nosotros. Tradicionalmente, los libros en el área de servicios han tenido una marcada orientación hacia la función de marketing, haciendo cada vez más difícil para el lector distinguir las diferencias e interrelaciones de esta área con el resto de las estrategias del negocio de servicio. Por ello, consideramos necesario ofrecer una obra que mostrara un enfoque integral, que planteara, analizara y discutiera los retos que implica la administración de los negocios de servicio, integrando estrategias de carácter multidisciplinario a lo largo y ancho de la organización.

Por esta razón, nosotros cinco hemos trabajado de cerca como coautores para actualizar y modernizar este libro. A diferencia de muchos otros textos de origen estadounidense que son vendidos en países de habla hispana, la segunda edición de *Administración de servicios* es particularmente diferente, pues es un texto que presenta un enfoque que integra estrategias de marketing, operaciones y recursos humanos para la creación de valor en la organización.

La mayoría de los libros de texto disponibles están llenos de ejemplos de Estados Unidos, además de algunos europeos —típicamente de Gran Bretaña— y de Asia. A pesar de que hemos conservado algunos muy buenos ejemplos de estas regiones, nuestro objetivo ha sido reemplazar muchos de ellos con ejemplos de las mejores prácticas de administración de servicios de países de América Latina y España. De igual modo, tuvimos cuidado de seleccionar casos y lecturas de estas regiones, y al mismo tiempo mantener algunas aportaciones clásicas de reconocidos académicos de Estados Unidos y Europa.

Un objetivo importante para nosotros fue crear un texto en español útil para las necesidades de estudiantes, profesores y ejecutivos de empresas en América Latina, España y otras regiones de habla hispana en el mundo. Hasta donde ha sido posible tratamos de ser incluyentes al emplear el lenguaje, de manera que sea inteligible para todas las personas de habla hispana, evitando modismos o términos particulares de alguna región.

Para crear un libro realmente *hispano*, nos comunicamos por correo electrónico y por teléfono a lo largo de tres regiones de habla hispana en dos continentes, además de Estados Unidos y Singapur, reuniéndonos ocasionalmente, en persona, en conferencias o visitándonos en nuestros lugares de residencia. Este reto de comprensión universal es similar al que enfrenta cualquier autor que busca escribir en inglés, francés o portugués alrededor del mundo. En el último análisis, sin embargo, elegimos emplear el uso del lenguaje predominante en América Latina cuando las palabras o expresiones eran diferentes de las usadas en España. ¡Esperamos que nuestros lectores en España nos perdonen por ello!

Aspectos distintivos del libro

Hemos reunido nuestras habilidades y experiencia en enseñanza, investigación y consultoría para crear un libro de texto versátil y flexible que pueda ser utilizado en diferentes ambientes. Las aplicaciones prácticas para la gerencia se complementan con un buen número de ejemplos a lo largo de los 15 capítulos, además, se ofrecen 12 lecturas actuales escritas por autores líderes en el área de negocios de servicio, así como 12 valiosos casos que han sido probados en el salón de clases.

Un aspecto importante de esta obra es su fuerte orientación gerencial y enfoque estratégico. Hemos utilizado marcos de referencia conceptuales cuya relevancia ha sido evaluada para alumnos de carreras profesionales, estudiantes de maestría en administración de empresas, así como para parti-

cipantes de programas ejecutivos. El libro incorpora resultados clave de investigación y usa ejemplos interesantes —principalmente de América Latina y España— que ligan la teoría con la práctica.

En particular, éste es el primer libro de texto sobre administración de servicios que resalta la importancia y profundiza sobre los servicios en la Base de la Pirámide de países emergentes, y que dedica una amplia sección del primer capítulo así como varias lecturas y casos a lo largo del texto.

La segunda edición de *Administración de servicios* está diseñada para complementar los materiales que se pueden encontrar en libros de texto tradicionales de marketing, operaciones y administración de recursos humanos. Se evita utilizar generalizaciones sobre los servicios que con frecuencia confunden al lector, y se reconoce de forma explícita que las diferencias entre categorías específicas de servicios (basadas en la naturaleza propia de los procesos involucrados) pueden ser tan importantes para el entendimiento de los estudiantes como las diferencias que existen entre la administración de manufactura y la administración de servicios. Esta obra va más allá de establecer la diferencia entre administrar servicios y administrar la manufactura de productos a *través del servicio*. Plantea la necesidad de establecer un nuevo paradigma, e invita al lector a cambiar el enfoque tradicional del negocio basado en bienes o productos, por el de un negocio centrado en el servicio.

El libro está estructurado en cinco partes que pretenden llevar al lector a través de los procesos que ilustran los retos esenciales de administrar un negocio de servicio. La parte I se enfoca en el entendimiento del negocio de los servicios, planteando los retos y características propias de una sociedad y economía de servicios y analizando sus implicaciones en la administración de negocios de servicio, proponiendo un marco de referencia para el desarrollo de la visión estratégica del negocio de servicio, e incluyendo su integración en empresas de manufactura.

La parte II se orienta al entendimiento de los servicios desde la perspectiva del cliente, destacando su participación en los procesos del negocio, su comportamiento en encuentros de servicio así como la construcción y administración de relaciones de lealtad a través del tiempo.

La parte III analiza la creación de valor en mercados competitivos, a través de la concepción y el posicionamiento de los servicios, el establecimiento de estrategias de precios y promoción de servicios así como también para la comunicación de los mismos.

La parte IV aborda el diseño y planeación de la experiencia de servicio, destacando aspectos relacionados con la administración de la demanda y la capacidad del negocio de servicio, el diseño del sistema de entrega del servicio y el impacto de la tecnología en la estrategia del negocio.

Finalmente, la parte V está dirigida hacia la administración del sistema de entrega del servicio, destacando particularmente estrategias encaminadas a entender los retos en la dirección del talento humano del negocio, la mejora de la calidad y productividad de los servicios para incrementar su valor así como la administración de quejas y recuperación de fallas en el servicio.

A lo largo de estas cinco partes, los capítulos presentan varios elementos orientados a facilitar y enriquecer el aprendizaje del lector:

- Introducción, que señala aspectos y preguntas clave sobre los temas del capítulo.
- Se incluyen tres tipos de recuadros:
 - *Memo para la gerencia* (sugerencias de mejores prácticas)
 - *Temas de investigación* (resúmenes de investigaciones publicadas)
 - *Perspectivas de servicio* (ejemplos detallados de conceptos clave)
- Tablas y figuras que contienen diagramas, imágenes, gráficas y anuncios publicitarios que hacen más atractivo el contenido y facilitan el aprendizaje.
- Preguntas de análisis y ejercicios de aplicación al final del capítulo.

También es importante resaltar que el contenido de los capítulos ha sido ilustrado mediante resultados de investigación y ejemplos prácticos que muestran la realidad de los negocios de servicio en diversos países de América Latina así como de España.

El sector de servicios puede ser caracterizado por su gran diversidad. Ningún modelo conceptual es suficiente por sí mismo para cubrir todos los aspectos gerenciales relevantes en las diferentes organizaciones, que van desde grandes corporaciones multinacionales (como líneas aéreas, bancos, aseguradoras, telecomunicaciones, transporte de carga y servicios profesionales), hasta pequeños negocios dirigidos y operados localmente, tales como consultorios médicos, restaurantes, lavanderías, taxis y otros muchos servicios de negocio a negocio.

Por eso, la segunda edición de *Administración de servicios* ofrece una "caja de herramientas" cuidadosamente diseñada para gerentes de empresas de servicio, que permite a los estudiantes aprender cómo los distintos conceptos, modelos y procedimientos analíticos pueden ser usados de la mejor manera para examinar y resolver los diferentes retos que enfrentan los gerentes en diversas situaciones. Una vez que éstas han sido explicadas, muchas de estas herramientas aparecen nuevamente en los capítulos subsiguientes. También, a lo largo del libro, enfatizamos la importancia de que los gerentes de empresas de servicio entiendan los procesos operativos y estratégicos que están detrás de la creación y entrega de los servicios.

Una cosa que resultó evidente al realizar este libro es la poca investigación relacionada con administración de servicios que se halla publicada actualmente en español. Esto se refleja en las referencias al final de cada capítulo. A pesar de nuestra búsqueda activa, no fue posible agregar tantas referencias en español como hubiésemos deseado, y algunas de ellas son, de hecho, traducciones de sus versiones originales en inglés. En el área de administración, los libros y revistas científicas (*journals*) del mundo han sido tradicionalmente dominados por publicaciones en inglés de Estados Unidos y Europa. Ante la ausencia de publicaciones adecuadas en español para dar a conocer los resultados de sus investigaciones, académicos del área de servicios de España y América Latina se han visto obligados a escribir artículos en inglés. Lo mismo ha sucedido en el caso de presentaciones y memorias de congresos.

Aunque hoy las escuelas de negocios en países de habla hispana están creciendo en tamaño e importancia, casi todos continúan con la atención puesta en Estados Unidos y Europa en lo que se refiere a conferencias o nuevas publicaciones, lo cual no ayuda mucho para crear una verdadera comunidad de académicos en el área de administración en los países hispanos de América Latina, el Caribe y en España misma. Tenemos la esperanza de que la segunda edición de *Administración de servicios* contribuirá a construir dicha comunidad en el campo de la administración de servicios, estimulando la realización de conferencias en español, y ayudando tal vez a crear una nueva revista científica dedicada a la investigación de los servicios, publicada en español. De esta manera, los cinco coautores confiamos en que este proyecto sea el comienzo de otras iniciativas que nos permitan mejorar la teoría y práctica de los servicios en el mundo de habla hispana.

Audiencias y cursos para este libro

Este libro de texto es adecuado tanto para estudiantes de carreras profesionales como para alumnos de posgrado y participantes de programas ejecutivos, incluyendo maestrías en administración de empresas, cursos en administración de servicios y otras materias relacionadas dentro del campo de los negocios de servicio. La segunda edición de *Administración de servicios* ubica aspectos de la administración en un contexto general más amplio. Cualquiera que sea el trabajo específico de un gerente, éste tiene que entender y reconocer las interrelaciones estrechas que existen entre los procesos de marketing, de operaciones y de recursos humanos en la administración de la empresa. Con esta perspectiva en mente, esta obra ha sido diseñada de tal manera que los instructores que lo utilicen puedan hacer uso selectivo de capítulos, lecturas y casos, para impartir cursos de diferente formato y duración ya sea en estrategia y administración de servicios, operaciones de servicio o marketing de servicios.

LOS AUTORES

Como equipo, Christopher Lovelock, Javier Reynoso, Guillermo D'Andrea, Luis María Huete y Jochen Wirtz integran una combinación de conocimientos, habilidades y experiencias que resulta ideal para escribir un texto atractivo y con autoridad sobre administración de servicios.

Christopher Lovelock[†] es ampliamente reconocido y respetado por su trabajo en administración de servicios. Se estableció en Estados Unidos, donde fue consultor activo e impartió seminarios para ejecutivos alrededor del mundo, incluyendo España y muchos países de América Latina. Fue profesor de la Yale School of Management, donde impartió el curso de Marketing de Servicios de la maestría en administración. La distinguida carrera académica del doctor Lovelock incluyó 11 años en la Facultad de la Harvard Business School y dos años como profesor visitante del IMD en Suiza. También trabajó en Berkeley, Standford, y en la Sloan School del MIT, además de una estancia como profesor visitante en The University of Queensland en Australia, así como en INSEAD y Theseus Institute, en Francia. Obtuvo su licenciatura y maestría en la Universidad de Edimburgo en Escocia, una maestría en administración de empresas en Harvard y un doctorado en Stanford. El doctor Lovelock es autor y coautor de más de 60 artículos, más de 100 casos y 26 libros. Colaboró en los consejos editoriales de cinco revistas científicas. Recibió el reconocimiento de la American Marketing Association por su contribución de carrera en el campo de los servicios, así como el reconocimiento al mejor artículo del *Journal of Marketing*. Destacado por su excelencia en la escritura de casos, obtuvo en dos ocasiones un reconocimiento especial en el premio al "Caso europeo del año" de *Business Week*.



Javier Reynoso es investigador, profesor titular y consultor de empresas en el área de administración de servicios de la EGADE Business School en el Tecnológico de Monterrey, campus Monterrey, donde de 1995 a la fecha se ha dedicado con pasión a crear, desarrollar y promover el área académica y científica de administración de servicios en México y América Latina. Obtuvo el doctorado en administración de servicios en la Manchester Business School, Universidad de Manchester, Inglaterra. En 1996, obtuvo la medalla de la European Foundation for Quality Management por sus investigaciones realizadas en Europa. Ha presentado trabajos en conferencias internacionales de administración de servicios en 14 países y ha participado como profesor visitante en universidades de Estados Unidos, Inglaterra, Suecia, Finlandia, España, Portugal, Costa Rica, Bolivia, Perú, Panamá, Nueva Zelanda, Australia, Japón y China. Es miembro del consejo editorial de diversas revistas científicas internacionales, entre las que destacan el *Journal of Service Research* y el *Journal of Service Management*. En esta última además ha publicado más de 10 reseñas de libros y fue editor invitado del primer



ejemplar que se dedicó a los avances en América Latina —publicado en 1999— en Inglaterra. **Ha impartido** seminarios para ejecutivos sobre administración de servicios en 10 países del continente americano. Sus contribuciones en el área de servicios han sido publicadas en libros y *journals* en Estados Unidos, Suecia, Bélgica, Gran Bretaña, Alemania y China. En 1999 y 2005, Javier Reynoso recibió el Premio a la Labor Docente y de Investigación del ITESM por su trabajo realizado en el área de Administración de Servicios en la EGADE Business School, Campus Monterrey. En 2010, fue distinguido como el primer investigador latinoamericano en ser invitado como *Visiting International Fellow* en esta área por la Universidad de Cambridge, en Inglaterra.

Guillermo D'Andrea es reconocido en América Latina por sus continuas publicaciones sobre marketing y *retailing*. Desde 1982 es profesor de Dirección de Empresas especializado en temas comerciales, en IAE Business School de la Universidad Austral, en Buenos Aires, Argentina. Desde entonces desarrolla una intensa actividad docente y de investigación, dicta conferencias y colabora con empresas en la región.

Sus intereses abarcan los temas estratégicos de *retailing* y servicios, y dirigir en entornos emergentes. También ha investigado temas de negocios en la Base de la Pirámide, marketing internacional y *agribusiness*.

Es Director de Investigaciones del Coca-Cola Retailing Research Council-Latin America, un grupo de líderes minoristas que estudian temas relevantes a los mercados de consumo de la región.

También es profesor del programa Strategic Planning and Management in Retailing de Babson College en el Tecnológico de Monterrey, México, del Senior Executive Program y el Global CEO del IESE, España, y en el International MBA en el Instituto Politecnico di Milano, Italia. Además, ha sido profesor visitante en Darden, University of Virginia.

Guillermo es colaborador habitual de publicaciones internacionales de negocios como *Harvard Business Review*, *Effective Executive* en India y otras similares. Su artículo "Crear valor para consumidores emergentes" fue elegido como uno de los de más impacto por *Harvard Business Review-Latin America*. Ha publicado más de 70 documentos de investigación y casos de estudio, y es el creador del simulador de negocios Retail Store-Smart. Además de la primera edición de este libro, ha publicado otros sobre temas de su interés: "Cases in Strategic Marketing Management: Business Strategies in Latin America" y "Estrategias de Marketing en Latinoamérica" con John A. Quelch, "Retail Management" con L. Ring y D. Tigert, "The First 30 Years of the Coca-Cola Retailing Research Council; Retail by Retailers", "Ltd Ed", y "La esencia del marketing". En 2001 publicará "Innovación latina. Estrategias innovadoras en Latinoamérica".

Es el titular de GDA Consulting, especializada en Estrategia General de Negocios, Marketing y *Retailing*, con énfasis especial en la implementación efectiva de proyectos.



Luis Huete es profesor de IESE Business School desde 1982. Ha sido profesor en los programas Achieving Breakthrough Service y Advance Management de Harvard Business School (Boston). Como profesor visitante, participa regularmente en programas de la ESMT (Berlín), ISEM Fashion Business School (Madrid) y otras escuelas de negocios de prestigio.

Es autor de nueve libros de referencia en el panorama del management en España y un reconocido conferenciante. Licenciado en derecho, MBA por la IESE Business School, y doctor en administración de empresas por la Boston University. Fue becario Fulbright y su tesis doctoral fue premiada como la mejor tesis finalizada en Estados Unidos en el año 1988. Ha recibido tres premios de la revista *Actualidad Económica* a las 100 mejores ideas de negocio del año. La publicación *Who's who en el management español* lo destaca como una de las figuras más influyentes en el área. Según el Institute for International Research (IIR), tres de cuatro directivos lo consideran como "el mejor gurú del management español".

El profesor Huete ha trabajado como *speaker*, consultor o facilitador de equipos de alta dirección en más de 500 empresas en 50 países. En España, ha colaborado con más del 50% de las empresas del Ibex 35. Luis ha trabajado para los CEOs en la definición de la estructura organizativa y del proyecto de futuro para empresas como Banco Santander, IBM, Oracle, McDonalds, ISS (Dinamarca), Adecco, Grupo Intercom, Telefónica Internacional, Telesp (Brasil), Movistar (Argentina, Chile y Centroamérica), Opel, Iberostar, Grupo Pascual, Campofrio, USG People (Holanda), Lilly, Vodafone, Six Senses (Tailandia), Banesto y Larrain-Vial (Chile), entre otras. Es miembro del Consejo de Administración de la cadena asiática de hoteles de lujo Six-Senses (Tailandia), de ALTIA CONSULTORES (España) y de la Corporación Financiera ARCO (España). Forma parte del Consejo Asesor de Oxford Leadership Academy (Reino Unido) y es patrono de la Fundación de Arte Contemporáneo NMAC (España). Luis Huete vive en Madrid con su esposa María y sus cuatro hijos.



Jochen Wirtz ha trabajado en el campo de los servicios durante más de 20 años y posee el título de doctor en marketing de servicios otorgado por la London Business School. Es profesor asociado de la National University of Singapore (NUS), en donde imparte materias de marketing de servicios en programas para ejecutivos, de maestría y de licenciatura; es director fundador del Executive MBA UCLA-NUS. Es también miembro de la NUS Teaching Academy y miembro asociado de la Saïd Business School, University of Oxford.

La investigación del profesor Wirtz se enfoca en la mercadotecnia de servicios y ha publicado más de 80 artículos académicos, 100 trabajos para conferencias y alrededor de 30 capítulos de libros; además es coautor de más de 10 libros, incluyendo *Services Marketing: People, Technology, Strategy* en coautoría con el profesor Lovelock, el cual se ha convertido en el libro de texto mejor vendido sobre mercadotecnia de servicios y ha sido traducido y adaptado en más de 20 países.



Otras de sus obras son: *Essentials of Services Marketing* (en coautoría con Lovelock y Chew) y *Flying High in a Competitive Industry: Secrets of the World's Leading Airline* (en coautoría con Heracleous y Pangarkar).

Ha recibido 20 premios por su enseñanza sobresaliente, incluido el prestigioso premio universitario Outstanding Educator Award otorgado por la National University of Singapore. Fue reconocido con los premios Outstanding Service Researcher Award 2010 y el Best Practical Implications Award 2009, ambos por Emerald Group Publications.

El doctor Wirtz es colaborador de los consejos editoriales de 10 revistas académicas, incluidos el *Journal of Service Management*, *Journal of Service Research*, *Journal of Service Science and Cornell Hospitality Quarterly*, también es revisor para el *Journal of Consumer Research*, y el *Journal of Marketing*.

Presidió la Conferencia Bienal de Investigación de Servicios de la American Marketing Association en 2005, realizada por primera vez en Asia. Ha sido un activo consultor al trabajar con empresas de consultoría internacionales como Accenture, Arthur D. Little y KPMG y Tata Consultancy Services, así como importantes compañías de servicios en las áreas de estrategia, desarrollo de negocios y sistemas de retroalimentación del cliente. Originario de Alemania, Jochen Wirtz permaneció siete años en Londres antes de mudarse a Asia.

El negocio de los servicios

CAPÍTULO 1

Vivimos en una economía y sociedad de servicios

Todo el mundo se dedica al servicio.

THEODORE LEVITT

Como clientes, usamos servicios todos los días. Las empresas y otras instituciones utilizan también una amplia gama de servicios y compran, por lo general, en una escala mucho mayor que los individuos o las familias.

El hecho de encender una luz, escuchar la radio, hablar por teléfono, viajar en autobús, recibir una pizza a domicilio, enviar una carta, cortarse el cabello, abastecer un automóvil con gasolina, extender un cheque, rentar un video o enviar la ropa a la tintorería son ejemplos de consumo de servicios a nivel individual. La institución en la que usted estudia es, en sí misma, una empresa de servicios compleja, pues, además de proporcionar servicios educativos, las instalaciones de los colegios y universidades de hoy cuentan con bibliotecas y cafeterías, servicios de consejería, bolsa de trabajo, librería, servicios de fotocopiado, teléfonos y conexiones de Internet y en ocasiones incluso con banco. Si estudia en una universidad con residencia, es probable que los servicios adicionales incluyan dormitorios, servicio médico, instalaciones cubiertas o al aire libre para practicar deportes, un teatro y hasta una oficina de correos.

Por desgracia, los clientes (quizá usted también) no siempre se sienten satisfechos con la calidad y el valor de los servicios que reciben. Las personas se quejan por el retraso en las entregas, el personal descortés, la incompetencia, los horarios de servicio poco convenientes, la atención deficiente, los procedimientos innecesariamente complicados y muchos otros problemas. Protestan por la dificultad de encontrar personal que los ayude en las tiendas, expresan su frustración por los errores con sus tarjetas de crédito o sus estados de cuenta bancarios, se desesperan por la complejidad del nuevo equipo de autoservicio, refunfuñan por el escaso valor que obtienen de un servicio y suspiran cuando son obligados a esperar para recibir un servicio o permanecer en fila en casi todos los sitios a los que van.

Los proveedores de servicios parecen tener siempre una serie de intereses muy distintos. Muchos se quejan de la dificultad de obtener ganancias, de encontrar empleados capacitados y

motivados o de lo difícil que se ha vuelto agradar a los clientes. Algunas empresas parecen creer que el camino más seguro hacia el éxito financiero consiste en reducir los costos y eliminar lo que consideran lujos innecesarios. ¡Otras, incluso, dan la impresión de que podrían operar de manera más eficiente si no fuera por todos esos clientes molestos que siguen haciendo pedidos ilógicos y echando las cosas a perder!

Por suerte, en casi todos los campos de actividad existen proveedores de servicios que saben cómo agradar a sus clientes y, al mismo tiempo, llevar a cabo una operación rentable y productiva, con empleados agradables y competentes. En este libro presentaremos empresas innovadoras, grandes y pequeñas, ubicadas en América, Europa y otras partes del mundo. Por medio del estudio de la evolución y de las estrategias actuales de dichas empresas (así como del aprendizaje de los errores de otras), usted empezará a comprender mejor las formas más eficaces de dirigir y ofrecer en el mercado los diferentes tipos de servicios que hay en la economía actual.

En este capítulo presentamos una perspectiva general de la dinámica economía de servicios de hoy y analizamos las siguientes preguntas:

1. ¿Qué tan significativo es el sector servicios en las economías de países de América Latina y España?
2. ¿Cuáles son los cambios más importantes que ocurren en el sector servicios y cómo afectan la naturaleza de la competencia en éstos?
3. ¿Cuáles son las características que nos permiten comprender mejor el sector servicios?
4. ¿Cuáles son las características, retos y oportunidades para los servicios en la Base de la Pirámide?
5. ¿Cómo ha evolucionado la administración de los servicios como campo académico?

Los servicios en la economía moderna

En todo el mundo, el sector servicios de la economía atraviesa por un periodo de cambio casi revolucionario en el que las formas establecidas de hacer negocios siguen cambiando de dirección. Continuamente vemos que los avances recientes en los servicios transforman nuestra manera de vivir y de trabajar. Los innovadores lanzan con frecuencia nuevas formas de satisfacer nuestras necesidades actuales e incluso algunas que ni siquiera sabíamos que existían (¿cuántos de nosotros, hace algunos años, pensábamos en la necesidad personal del correo electrónico?). Lo mismo ocurre en los servicios dirigidos a los clientes corporativos.

Aunque muchas nuevas empresas de servicios fracasan, algunas logran el éxito, en ocasiones de manera espectacular. Muchas compañías establecidas por largo tiempo también fracasan o se fusionan y dejan de existir; pero otras progresan debido a que consideran constantemente la manera de hacer sus negocios, buscando formas innovadoras de servir mejor a los clientes y aprovechando los adelantos recientes en la tecnología. Consideremos los siguientes ejemplos:

- Southwest Airlines es la línea aérea más lucrativa de modo consistente en Estados Unidos. Se ha posicionado con éxito como una empresa de transporte de bajo costo, sin lujos en rutas domésticas. Su éxito reside en que ofrece vuelos frecuentes y puntuales que brindan un excelente valor a los clientes, una estrategia de operaciones de bajo costo que se opone a las tradiciones industriales establecidas y políticas

de recursos humanos que han creado un grupo de empleados extraordinariamente leales y trabajadores. Las líneas aéreas de otras partes del mundo han estudiado las estrategias de marketing, operaciones y recursos humanos de Southwest, pero ninguna ha sido aún capaz de lograr el mismo equilibrio.

- Aggreko se describe como “líder mundial en renta de energía eléctrica”. Sus oficinas generales se ubican en el Reino Unido y renta generadores de electricidad móviles y equipos de control de temperatura desde 100 terminales ubicadas en 28 países. Gran parte de los negocios de la empresa provienen de operaciones de apoyo planeadas o de eventos especiales (como los Juegos Olímpicos), pero también es requerida para responder con rapidez a situaciones de emergencia, como en el caso de desastres naturales que dañan el suministro normal de energía eléctrica. Entre sus puntos fuertes están la rapidez, la flexibilidad, la confiabilidad y la sensibilidad ambiental. Su cartera de clientes está integrada sobre todo por empresas grandes y oficinas gubernamentales.
- En el hotel Mandarin de Manhattan, cuando el huésped llega a su habitación hay un sistema que le da la bienvenida con un saludo personalizado, carga sus números frecuentes de llamada en el teléfono y ajusta la temperatura y las luces, así como la apertura de las cortinas de acuerdo con las preferencias del cliente.¹
- La empresa de telefonía mexicana Telmex estableció el compromiso de aumentar la penetración de los servicios de banda ancha para impulsar la cultura digital en el país. De esta forma, entre 2007 y 2008, el número de clientes de los servicios de banda ancha tuvo un crecimiento de 175%, para superar los cinco millones de accesos a Internet de banda ancha, lo que convirtió a México en uno de los países miembros de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico), con las mayores tasas de crecimiento en estos servicios. Además, al reconocer que la principal limitante para el crecimiento de la banda ancha en los hogares mexicanos es la falta de computadoras, de 1999 a 2008 se ha impulsado la venta de más de 1.8 millones de ellas con facilidades de pago. Este programa se ha expandido de manera importante, convirtiendo a Telmex en uno de los principales comercializadores de computadoras personales en México (véase figura 1.1).²
- La cadena de tiendas española Zara, del Grupo Inditex, no sólo busca acercar la oferta a sus clientes a nivel mundial, sino también conocer sus preferencias y, sobre todo, darles una rápida respuesta en forma de la mercancía deseada. Parte fundamental de esta estrategia se basa en el procedimiento justo a tiempo (*just in time*), que permite la rápida satisfacción a las preferencias de los clientes, flexibilidad y adaptabilidad de sus procesos por medio de la estandarización de sus prendas, adaptación del producto al cliente y no del cliente al producto, así como la integración vertical de los procesos de producción y distribución. Asimismo, ha desarrollado programas de formación multimedia y tecnología interactiva que le permite la capacitación de sus empleados a nivel mundial y durante 2008 la cadena



FIGURA 1.1 Oferta de paquetes de servicios Telmex con computadoras.

logró que todas sus tiendas contaran con terminales de gestión de tienda (TGT), que consiste en un programa informático que facilita al personal el acceso a la información sobre los productos, el almacén y la comunicación con la dirección de la cadena, mejorando así el servicio.

¿Qué es un servicio?

El grupo de servicios descrito previamente es muy diverso, y aun así, sólo representa una fracción de las muchas y diferentes industrias que se encuentran en este sector. Debido a esta diversidad, los servicios han sido, por tradición, difíciles de definir. Algo que complica aún más este asunto es el hecho de que la manera de crear servicios y proporcionarlos a los clientes no es fácil de comprender, porque muchas entradas y salidas son intangibles. La mayoría de las personas tiene poca dificultad para definir lo que es la manufactura, la minería o la agricultura, pero la mayoría encuentra difícil definir lo que es *servicio*. A continuación se presentan dos enfoques que capturan la esencia:

- Un servicio es un acto o desempeño que ofrece una parte a otra. Aunque el proceso puede estar vinculado a un producto físico, el desempeño es en esencia intangible y, por lo general, no da como resultado la propiedad de ninguno de los factores de producción.
- Los servicios son actividades económicas que crean valor y proporcionan beneficios a los clientes en tiempos y lugares específicos como resultado de producir un cambio deseado en (o a favor de) el receptor del servicio.

Una definición más divertida es que los servicios son “algo que se puede comprar y vender, pero que no se puede dejar caer en tu pie”.³

Comprensión del sector servicios

En un artículo de investigación del Banco Mundial se menciona que, *el sector servicios dentro de los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo (OCDE) representa más de dos terceras partes de la actividad económica y que en países de Europa del Este y Asia Central, la importancia del sector en relación con la aportación al producto interno bruto (PIB) y el empleo se ha incrementado considerablemente.*⁴ Los servicios abarcan la mayor parte de la economía actual (véase la figura 1.2),⁵ no sólo en Estados Unidos, donde representan más de 75%, mientras que en Canadá equivalen a 69% del producto interno bruto (PIB), respectivamente, sino también en países industriales desarrollados de todo el mundo.⁶ Esta realidad no sólo corresponde a los países desarrollados, sino también a América Latina, en donde los servicios representan casi 61% del PIB.

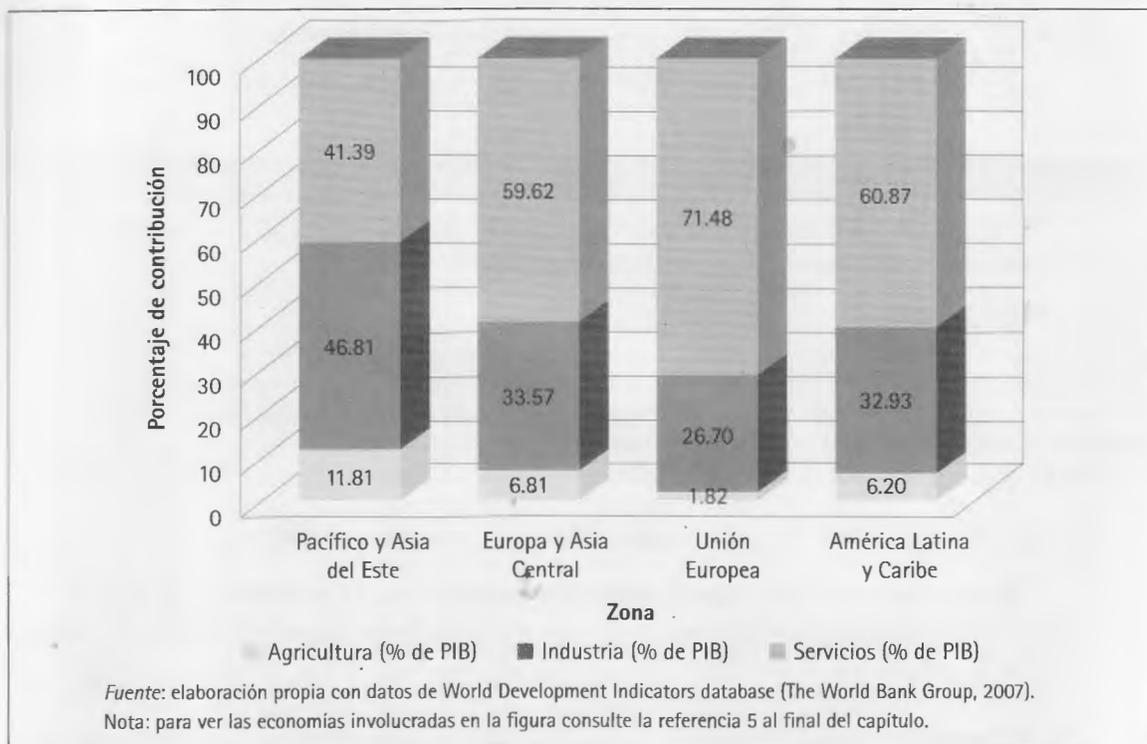


FIGURA 1.2 Porcentaje de contribución del PIB por región.

De una zona a otra, las economías están en constante evolución. Se puede observar que la Unión Europea, América Latina y el Caribe tienen menor dependencia económica de la agricultura y de la industria como porcentaje de su PIB. Como se aprecia en la tabla 1.1, los cambios relativos a la dependencia económica de los países de América Latina y el Caribe en estos últimos años reflejan ligeros pero significativos aumentos porcentuales donde el sector servicios gana espacio a los otros dos sectores tradicionales de la economía. Con excepción de Venezuela, Guyana, Chile y Trinidad y Tobago, el resto de los países de América Latina y España rebasa ya 50% en la contribución de su producto interno bruto al sector servicios, y entre las industrias con mayor impacto sobresalen los servicios de comercio, finanzas, logística, transporte y carga, así como turismo.

TABLA 1.1 *Tamaño del sector servicios en América Latina, España y Estados Unidos.*

Valor agregado por servicios como porcentaje del PIB desde 1987 hasta el año 2007

País	1987 (%)	2007 (%)	País	1987 (%)	2007 (%)
Antigua y Barbuda	75	70*	Jamaica	55	69
Argentina	54	57	México ^a	52	71
Belice	50	66	Nicaragua	ND	51
Bolivia	49	51	Panamá	72	77
Brasil	44	66	Paraguay	50	58
Chile	53	49	Perú	56	56
Colombia	45	56	República Dominicana	73	62
Costa Rica	55	63	San Cristóbal y Nieves	65	71*
Ecuador ^a	51	58	Santa Lucía	69	75*
El Salvador ^a	52	60	San Vicente y las Granadinas	58	67
España	60	67	Surinam	64	59*
Estados Unidos	69	77*	Trinidad y Tobago	56	41
Guatemala	54	62	Uruguay	50	63
Guyana	40	44	Venezuela	43	38
Honduras	56	59	Mundo	60	69*

^a Los datos fueron obtenidos de los reportes por país (<http://go.worldbank.org/3516WI4UM0>)

* Los datos mostrados corresponden al año 2006.

Fuente: elaboración propia con base en datos del Banco Mundial (<http://go.worldbank.org/WKQ8BK7PI0>)

El valor agregado es el resultado neto de un sector después de agregar todos los resultados y restar los ingresos intermedios. Se calcula sin realizar ninguna deducción por depreciación de activos o degradación de recursos naturales. El origen del valor agregado está determinado por la Clasificación Industrial Estándar (ISIC, por sus siglas en inglés).

Las industrias de servicios también son responsables del incremento de nuevos empleos. Conforme se desarrolla una economía nacional, la participación relativa del empleo entre la agricultura, la industria (incluyendo la manufactura y la minería) y los servicios cambia en forma impresionante. La figura 1.3 muestra la probabilidad de que, a través del tiempo, se presente la evolución a una base de empleo dominada por los servicios conforme aumenta el ingreso per cápita.

La combinación del aumento de la productividad y la automatización en la agricultura y la industria, por un lado, y el rápido incremento en la demanda de servicios tanto nuevos como tradicionales, por el otro, dan como resultado conjunto un rápido aumento en el porcentaje de la fuerza laboral de un país empleada en servicios. Para América Latina, la importancia del sector es tal, que en el *Informe Panorama Laboral 2008* de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) se estima que actualmente el sector servicios representa alrededor de 70% de los empleos totales de América Latina (véase la tabla 1.2).⁷

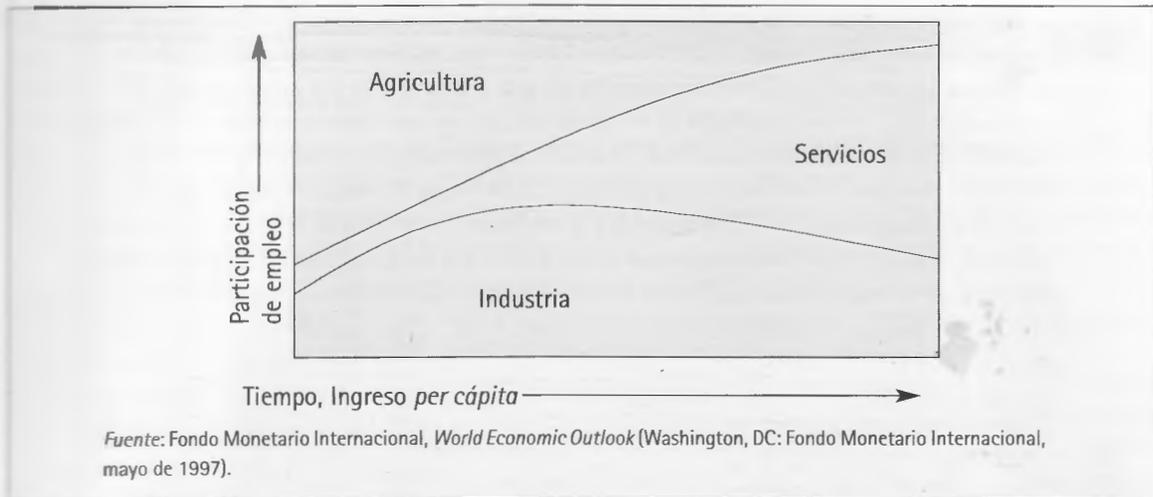


FIGURA 1.3 Estructura cambiante del empleo conforme al desarrollo de una economía.

TABLA 1.2 Empleo según rama de actividad económica.

América Latina: población ocupada urbana según rama de actividad económica 2006-2007^a (porcentajes)

	Periodo	Sector bienes ^b	Sector servicios ^c	Establecimientos				Actividades no bien especificadas
				Comercio	Transporte ^d	financieros	Servicios ^e	
América Latina	2007	24.2	69.4	25.8	5.9	3.7	34.0	0.3
Argentina	2006	23.2	75.3	23.9	6.4	10.0	35.0	0.2
Bolivia	2006	24.7	69.2	30.0	8.9	6.8	23.5	0.0
Brasil	2007	24.2	68.9	25.2	5.6	3.6	34.5	0.3
Chile	2006	24.5	66.1	21.1	8.2	8.0	28.8	1.1
Colombia	2007	21.6	73.3	29.3	9.4	8.8	25.8	0.0
Costa Rica	2007	22.8	73.0	27.6	7.4	11.3	26.7	0.5
Ecuador	2007	21.2	70.9	34.2	7.5	6.7	22.5	0.0
El Salvador	2007	25.7	69.0	34.1	5.2	6.3	23.4	0.0
Honduras	2007	29.0	63.4	29.3	5.9	6.1	22.1	0.1
México	2007	25.7	71.7	29.3	5.9	2.3	34.2	1.0
Nicaragua	2007	26.6	66.7	28.9	5.8	4.9	27.1	0.7
Panamá	2007	20.3	77.2	27.7	8.7	10.1	30.7	0.0
Paraguay	2007	22.7	72.3	32.0	5.2	5.9	29.2	0.0
Perú	2007	23.3	75.4	32.6	10.2	9.9	22.7	0.0
República Dominicana	2007	24.4	70.3	29.7	7.7	6.1	26.8	0.0
Uruguay	2007	22.5	72.2	23.0	6.0	8.5	34.7	0.1
Venezuela	2007	22.4	67.7	23.5	8.7	5.1	30.4	0.2

^a Excluidos datos de agricultura, pesca y minas.

^b Incluye industria manufacturera, electricidad y agua, y construcción.

^c Incluye comercio, transporte, establecimientos financieros y servicios.

^d Corresponde a transporte, almacenamiento y comunicaciones.

^e Incluye servicios comunales, sociales y personales.

Fuente: adaptada de Organización Internacional del Trabajo, *Panorama laboral 2008*.

La mayor parte de estos países poseen una economía subterránea importante que no está incluida en las estadísticas oficiales. La economía subterránea puede ser definida como la realización de una actividad empresarial sin declararla a las autoridades competentes y sin pagar impuestos. En México se ha estimado que el comercio informal representa el equivalente a entre 30 y 40% del PIB.⁸ Las cifras globales de ocupación para América Latina para 2007 fueron de 58.6% de empleos informales, que incluyen aquellos que pueden presentarse en empresas del sector formal, en las del sector informal o en los hogares. El sector informal comprende a todas aquellas compañías que no cumplen las regulaciones necesarias para ser consideradas unidades empresariales, incluyendo a las personas que trabajan por cuenta propia. Se estima que en América Latina, el empleo dentro del sector informal alcanza 40.8%.⁹ El trabajo no registrado en forma de empleos domésticos (por ejemplo, cocinera, empleada doméstica o jardinero) o las empresas pequeñas que cobran en efectivo como los restaurantes, las lavanderías, las casas de huéspedes y las empresas de taxis dan lugar a una significativa producción de servicios. Se cree que prevalecen situaciones similares en diversos grados en muchos países asiáticos y europeos, aunque quizá no en la misma medida. Con esta panorámica general se plantean retos interesantes para los ejecutivos de las empresas de servicios en América Latina. En el apartado *Temas de investigación 1.1* se plantean otros problemas que afectan a la competitividad y al desarrollo empresarial de América Latina.

Uno de los factores que reflejan la importancia de América Latina y el Caribe en la economía mundial es la Inversión Extranjera Directa (IED) que recibe. En 2008, la IED hacia América Latina alcanzó su máximo récord histórico con un monto de un poco más de 139.3 billones de dólares, concentrados en su mayoría en el sector servicios, principalmente en las áreas de telecomunicaciones, servicios financieros y empresas de servicios públicos. Argentina, Brasil, Chile, Colombia y México fueron considerados como los principales receptores porque en conjunto sumaron 80% de la IED de la región. Por otra parte, los países que representan la principal fuente de IED para América Latina son Estados Unidos, España, Canadá, los Países Bajos y Japón.¹⁰ En relación con los flujos de IED de América Latina hacia diversos países, la cifra alcanzó los 63 mil millones de dólares, con un incremento de 22% con respecto al año 2007.¹¹

Es importante no pasar por alto que existe además un sector servicios oculto en muchas corporaciones grandes, que las estadísticas gubernamentales clasifican dentro de las industrias de la manufactura, agricultura o recursos naturales. Dichos servicios, llamados *servicios internos*, cubren una vasta gama de actividades que potencialmente incluyen el reclutamiento, las publicaciones, los servicios legales y contables, la administración de la nómina, la limpieza de oficinas, el mantenimiento de jardines, el transporte de carga y muchas otras tareas. En gran medida, las empresas deciden contratar en forma externa aquellos servicios internos que un subcontratista especializado puede desempeñar de modo más eficiente.¹² Los servicios internos también se extienden como operaciones de servicios independientes que se ofrecen en un mercado más amplio. Como dichos servicios se contratan en forma externa, se vuelven parte del mercado competitivo y, por lo tanto, es más fácil identificarlos como contribuyentes al sector servicios de la economía.¹³ Aun cuando tales servicios no se abastezcan de manera externa, los gerentes de los departamentos que los proveen harían bien al pensar en proporcionar un buen servicio a sus clientes internos.

TEMAS DE INVESTIGACIÓN 1.1

Competitividad y facilidad para hacer negocios

El Banco Interamericano de Desarrollo menciona, dentro de su publicación *Celebrar el pasado, construir el futuro: cincuenta años de desarrollo en América Latina y el Caribe*, un estudio que compara el ambiente de negocios en América Latina y el Caribe con el de Asia. Dentro de los resultados principales se encontró que los países de América Latina y el Caribe cuentan con sociedades menos integradas y tienen niveles de ingresos menores. También se menciona que en los países del este de Asia los sistemas de innovación y las estructuras productivas están mejor articuladas y cuentan con un nivel de sofisticación mayor, poniendo en desventaja a la región latinoamericana.

Una de las barreras más fuertes a la que se enfrentan los empresarios de América Latina y que afecta el desarrollo y el crecimiento de nuevas empresas es la falta de financiamiento. Ante esto, se ven obligados a buscar alternativas para minimizar el monto de inversión inicial, incluyendo acciones como: comprar maquinaria seminueva, obtener crédito de proveedores o comenzar con una empresa de menor tamaño. Los empresarios asiáticos, por el contrario, gozan de mejor acceso al financiamiento externo, especialmente en la etapa de arranque y desarrollo inicial de sus empresas, y las fuentes son más variadas. Estas deficiencias han sido resaltadas también en los estudios realizados por el Foro Económico Mundial y sus escalas de competitividad, así como por el Banco Mundial con su índice *Doing Business*.

Una economía se considera más competitiva cuando el ambiente donde las empresas se desarrollan fomenta el crecimiento sostenido de los niveles de ingreso per cápita y de la productividad. Es por esto que los países que buscan ser más competitivos se ven forzados a crear mejores condiciones para el desarrollo de las empresas. Sin embargo, el Índice Global de Competitividad 2008 para los países de América Latina no refleja buenos resultados, pues sólo una nación —Chile—, se encuentra dentro de los primeros 30 lugares en una clasificación de 134 países; Puerto Rico, Panamá, Costa Rica, México, Brasil, Colombia y Uruguay se ubican dentro de los primeros 75 y el resto de los países latinoamericanos oscilan entre las posiciones 79 a 124.¹⁴

Por otra parte, es importante mencionar que tanto en 2001 como en 2008, en *The Global Competitiveness Report*, América Latina se colocó en el quinto lugar entre las siete principales regiones del mundo en materia de competitividad, superando sólo a los países pobres de Asia y a un pequeño grupo de estados africanos, lo cual hace evidente la necesidad de estrategias efectivas que impulsen la competitividad de la región.¹⁵

En la figura 1.4 se muestran los lugares obtenidos por los países de América Latina en el informe del Banco Mundial *Doing Business* de 2008, dentro de un grupo de 181 naciones. Una de las observaciones más relevantes es que aunque existen casos específicos de éxito, la percepción general es que, incluso cuando ha habido mejoras en las condiciones necesarias para emprender o desarrollar un negocio, se va más lento que en otros continentes.¹⁶

Los retos a enfrentar para ofrecer las condiciones propicias que permitan realizar negocios en los países de América Latina incluyen la falta de regulaciones y procedimientos adecuados al momento de realizar trámites en las entidades de gobierno, la baja productividad laboral, el rezago en infraestructura, la poca capacidad de innovación y los temas relacionados con la falta de financiamiento, por mencionar los más relevantes, pues si bien es cierto que se han tenido avances donde el rol de la iniciativa privada ha sido fundamental, aún falta un largo camino por recorrer.

Fuente: *Celebrar el pasado, construir el futuro: cincuenta años de desarrollo en América Latina y el Caribe*, Banco Interamericano de Desarrollo, 2009.



Los servicios en la Base de la Pirámide

Abordar el tema de los servicios en la economía moderna de los países de América Latina estaría incompleto si no habláramos de la hoy llamada Base de la Pirámide (Base of the Pyramid, BOP) y los servicios que se ofrecen, se entregan y se consumen en este segmento de la población.

Distribución de la riqueza en el mundo

Según un estudio de distribución de la riqueza, realizado por Davies y colaboradores, se estima que más de la mitad de la riqueza mundial se encuentra concentrada en 2% de la población adulta y que 50% de la población cuenta con sólo 1% de la riqueza global.¹⁷ Sin duda, existe una gran desigualdad en la distribución de la riqueza y, por lo tanto, niveles significativos de pobreza en diversas partes del mundo. En la figura 1.5 se observan datos sobre la población y riqueza en el mundo por regiones. Europa, América del Norte y algunos países de Asia-Pacífico son las regiones con mayor concentración de riqueza, mientras que China, India y otras naciones de Asia concentran gran población y muy poca riqueza. América Latina y el Caribe es una región con menos de 10% de la población mundial y menos de 5% de la riqueza.

Esta distribución de la riqueza ha generado pobreza e inequidad en el mundo. Más aún, el número de personas que viven en pobreza extrema a nivel global ha disminuido sólo un poco. De acuerdo con el Banco Mundial, la población con ingreso diario de 1.25 dólares ha pasado de 1.9 billones en 1981 a 1.4 billones en 2005.¹⁸

En América Latina, durante este mismo año, 95 millones de personas vivían con menos de 2 dólares diarios y 47% de la población mundial con menos de esa cantidad al día.

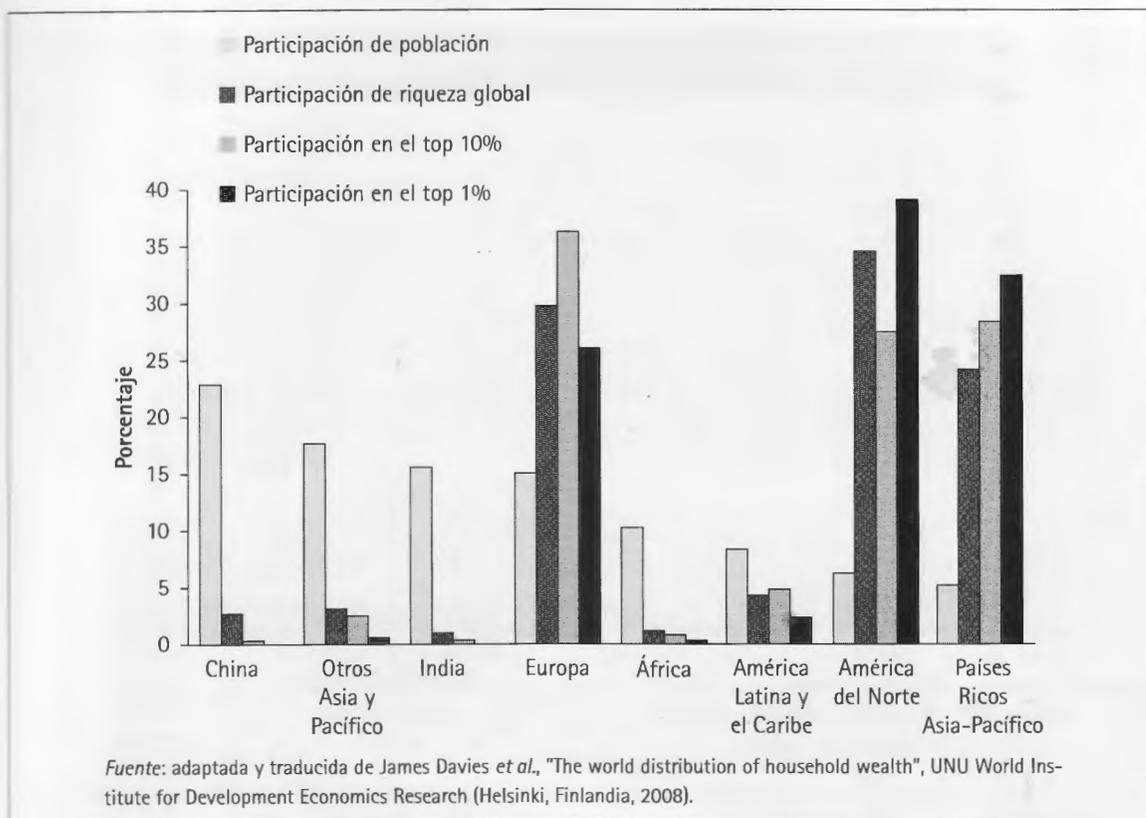


FIGURA 1.5 Población y participación de riqueza por región.

Vivimos en un planeta donde casi la mitad de las personas son muy pobres. Una de las medidas que nos ayudan a conocer los niveles de inequidad en la distribución del ingreso de la población de cada país es el coeficiente o índice de Gini, que varía en una escala de 0 a 100, donde el 0 representa equidad total. Para América Latina, el índice varía entre 43.1 y 59.2.¹⁹ En la lectura "Evolución hacia la administración de servicios en países emergentes: reflexiones sobre América Latina", se observan las gráficas de comportamiento de la población en condiciones de pobreza en diferentes regiones, así como el coeficiente de Gini de los países de habla hispana.

La Base de la Pirámide

No podemos ignorar esta realidad de inequidad en la distribución de la riqueza y la pobreza en el mundo. En general, de los 6 mil millones de habitantes que hay aproximadamente en el mundo, 4 mil millones viven con ingresos por debajo de 3,000 dólares al año, referidos a su poder de compra local. Esta parte de la población mundial se concentra principalmente en África, Asia, Europa Oriental, América Latina y el Caribe. Este segmento representa 72% de la población registrada en las encuestas de hogares alrededor del mundo y viven en condiciones de pobreza: como ejemplo podemos decir que esta población recibe ingresos diarios por su equivalente en dólares a menos de 3.35 al día en Brasil, 2.11 en China, 1.89 en Ghana y 1.56 en India.²⁰

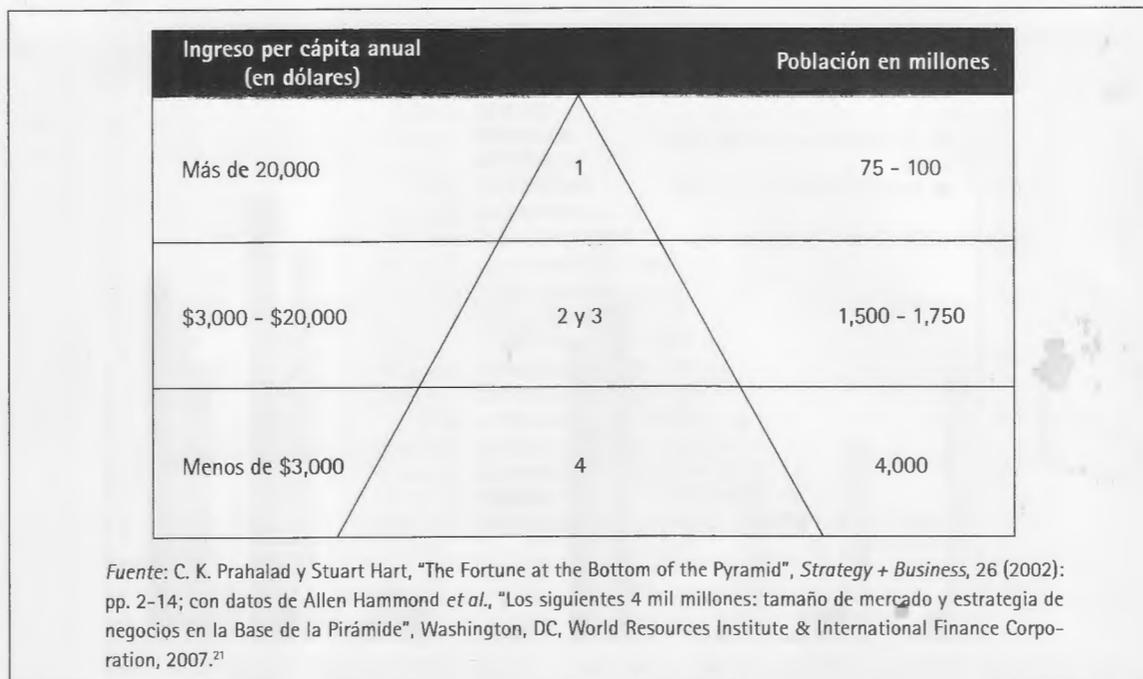


FIGURA 1.6 Pirámide poblacional de ingresos.

En la figura 1.6 podemos observar los diferentes segmentos de la población mundial en relación con la distribución de su ingreso anual en dólares.

Es importante destacar que la estructura económica de la población de bajos ingresos varía significativamente de región a región y de país en país. La tabla 1.3 nos muestra los segmentos de la población ubicados en la Base de la Pirámide por región y los ingresos que representan.

Como podemos ver, esta población de bajos ingresos en el mundo representa un mercado potencial muy importante con una capacidad de compra mucho mayor de lo que se cree. En conjunto, la Base de la Pirámide representa un mercado de consumo de 5 billones de dólares a nivel global.

Comprender la realidad de nuestra sociedad actual y el mercado que representa la Base de la Pirámide implica romper con el mito existente de que este segmento de la población no tiene poder de compra, pues, a pesar de sus limitaciones económicas, requiere satisfacer sus necesidades básicas y aspira cada vez a más y mejores productos y servicios.

Entre países, la composición de estos mercados de la BOP varía de manera considerable. Mientras en algunos mercados la mayoría de la población se concentra en los segmentos relativamente superiores (aquellos con ingresos mayores a 2,000 dólares al año), como en Ucrania; en otros, como en el caso de Nigeria, la población se concentra en los segmentos relativamente inferiores (aquellos con ingresos menores a 2,000 dólares al año). En forma agregada, en la figura 1.7 podemos ver la distribución de los mercados de la BOP por regiones, lo que da como resultado diferentes formas de la Base de la Pirámide. En relación con la ubicación geográfica, en África y Asia existe una concentración mayor de esta población en las zonas rurales, mientras que en Europa Oriental, América Latina y el Caribe se ubican en su mayoría dentro de las zonas urbanas.²²

TABLA 1.3 Datos de la BOP por región.

	Número de personas (en millones)	Número de países	Ingreso total (en miles de millones de dólares)	% de la población que representa en la región
Asia	2860	19	\$ 3470	83
Europa Oriental	254	28	\$ 458	64
América Latina	360	21	\$ 509	70
África	486	22	\$ 429	95

Fuente: elaboración propia con datos de Allen Hammond, *et al.*, "Los siguientes 4 mil millones: tamaño de mercado y estrategia de negocios en la Base de la Pirámide", Washington, DC, World Resources Institute & International Finance Corporation, 2007.

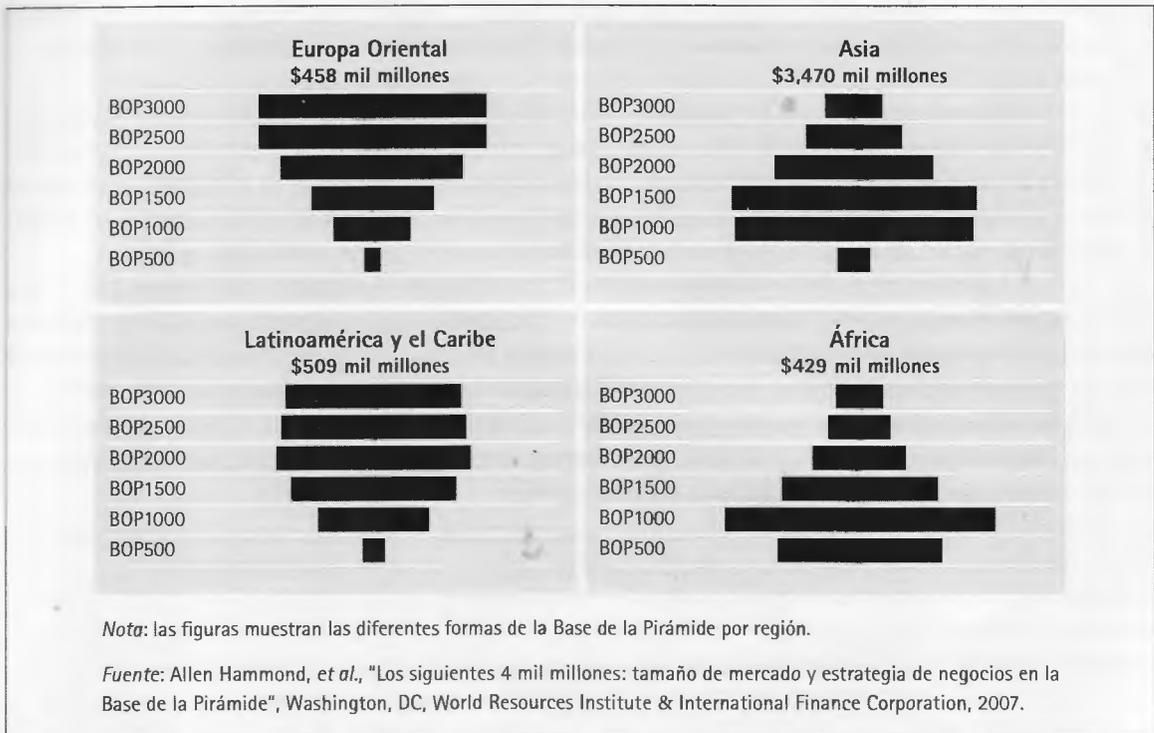


FIGURA 1.7 Mercados de la BOP por segmento de ingreso y región.

De acuerdo con Allen Hammond y colaboradores, la BOP tiene una serie de características comunes adicionales al nivel de ingresos, entre las que se encuentran:²³

- **Necesidades de servicios no satisfechas.** Muchos de los habitantes de la BOP viven en asentamientos informales, no tienen escrituras de sus propiedades ni acceso a los servicios sanitarios, atención médica básica, electricidad o agua potable. Pocos tienen teléfono propio y la mayoría no tiene cuentas bancarias ni acceso a servicios financieros, tienen dificultad para conseguir préstamos y cuando los obtienen son de prestamistas locales a tasas de interés excesivas.

- **Dependen de medios informales de subsistencia.** La mayoría de quienes se encuentran en la BOP no están integrados a la economía formal, lo que limita sus oportunidades económicas. Como productores, con frecuencia carecen de acceso a los mercados para vender su mano de obra, sus artesanías o sus cosechas, y no tienen otra alternativa más que vender a los patrones locales o a intermediarios que los explotan. Al igual que los granjeros y pescadores a pequeña escala, son excepcionalmente vulnerables a la destrucción de los recursos naturales de los que dependen, pero que son incapaces de proteger (World Resources Institute, 2005). De hecho, la informalidad y la subsistencia son trampas de pobreza.
- **Se ven afectados por “sanciones de la BOP”.** La población de la BOP la mayoría de las veces paga precios más altos por productos y servicios básicos que los consumidores con mayores ingresos, ya sea en efectivo o en el esfuerzo que deben hacer para obtenerlos, y generalmente reciben menor calidad por ellos. Como ejemplo tenemos los casos en los que las personas desembolsan una mayor cantidad por el transporte para llegar a un hospital o clínica que por el tratamiento, o aquellos en los que se enfrentan a cifras exorbitantes por préstamos, transferencias o remesas de familiares en el extranjero.

El mercado de la BOP generado por la agregación de los segmentos de bajos ingresos está distribuido entre diferentes sectores o actividades económicas. Después de la principal orientación natural hacia el consumo en la alimentación, la población de la BOP tiene como prioridad los servicios básicos, entre los que se encuentran la vivienda, la energía, el transporte, la salud, así como las tecnologías de información y comunicaciones (TIC).

Los resultados de un análisis realizado por el World Resources Institute en 146 países confirman lo anterior. Los alimentos son lo más importante en el presupuesto de las familias que viven en la BOP; sin embargo, a medida que los ingresos en este segmento aumentan, el porcentaje destinado a servicios como el transporte y las telecomunicaciones —en particular la telefonía celular—, aumenta rápidamente, mientras que la inversión en vivienda crece a un ritmo menos acelerado y el gasto en alimentación se reduce. Estas tendencias se pueden ver ilustradas para el caso de México en la figura 1.8.²⁴

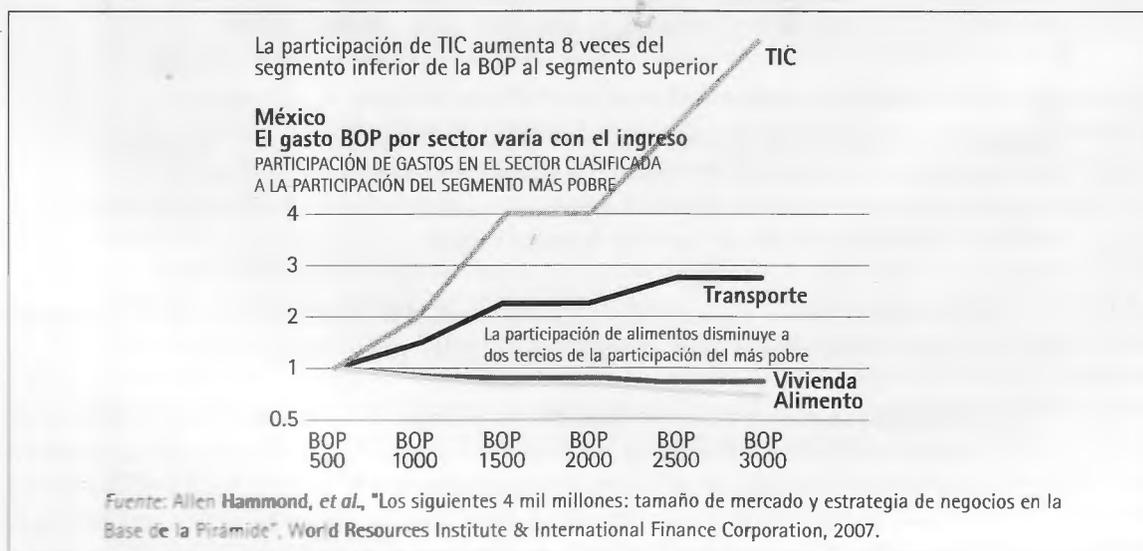


FIGURA 1.8 Participación de gasto según el segmento en México.

La población de la Base de la Pirámide cuenta con necesidades específicas y, paradójicamente, a pesar de sus limitaciones económicas, en muchas ocasiones sufren la llamada "sanción de la BOP", que consiste en pagar precios más altos por los mismos productos y servicios que están disponibles en el mercado. Esto en gran medida se debe a que son poblaciones aisladas y no se benefician de la economía global.²⁵ Este fenómeno se replica tanto en países emergentes como en los desarrollados.²⁶

Es necesario modificar los esquemas tradicionales bajo los que se conceptualiza a la BOP para encontrar formas de integrar a esta población dentro de la economía. En la lectura de la página 99 de este libro, Prahalad y Hart mencionan seis supuestos sobre la BOP que deben ser revisados y modificados para cambiar el concepto tradicional que se tiene sobre la población dentro de este segmento.

Los servicios en la Base de la Pirámide

Es fundamental conocer, entender y buscar satisfacer las necesidades de la población en la BOP, de modo que se incremente su bienestar y por ende su productividad y sus niveles de ingreso, permitiendo a las familias de este segmento encontrar su propio camino para salir de la pobreza y crear oportunidades de mercado para el sector privado. De manera tradicional se tiene la idea general de que los pobres no tienen la capacidad de salir adelante por sí mismos, por lo que son dependientes de la caridad o de la asistencia pública. Sin embargo, un enfoque basado en la economía de mercado reconoce que aun los más pobres realizan transacciones de compra y venta para cubrir sus necesidades básicas, conceptualizándolos como consumidores y productores.

Comúnmente se han abordado las necesidades de la BOP con soluciones derivadas de inversiones públicas directas o subsidios, con resultados poco favorables. El enfoque de economía de mercado cuestiona la capacidad de pago de los diferentes segmentos, reconociendo la necesidad de nuevos modelos de negocio y soluciones que permitan contar con bienes y servicios a precios razonables. Se están creando nuevas soluciones determinadas por la demanda que incluyen estrategias de negocios que eduquen al consumidor, franquicias, financiamientos al consumo, etc., donde algunas compañías se están aliando con grupos locales y asociaciones civiles para ofrecer productos y servicios que cubran las necesidades específicas de esta parte de la población. Es importante dejar atrás los enfoques tradicionales, pues no generan soluciones sostenibles y no existe otra manera de atender las necesidades de 4 mil millones de personas.²⁷ Un ejemplo de esto se ofrece en la lectura de la página 263 de este libro.

En general, se pueden identificar tres tipos de interacciones con el mercado de la Base de la Pirámide. Primero, aquellos servicios ofrecidos y consumidos por la misma población de estos segmentos de bajos ingresos. Aquí podemos encontrar una gran cantidad de servicios en forma de oficios y comercio informal e incluso el antiguo mecanismo de trueque. Mercados tradicionales, los llamados "tianguis" en México, que datan de la época de los aztecas, así como los existentes en la mayoría de los países de América Latina, son ejemplos de este tipo de servicios.

También existen aquéllos ofrecidos de dentro hacia fuera de la Base de la Pirámide, en forma de comercio, así como servicios especializados y oficios que personas de mayores ingresos consumen buscando pagar menos y muchas veces evitando el pago de impuestos. Talleres mecánicos, zapateros, sastres, servicios domésticos, entre muchos otros, son ejemplos de estos servicios.

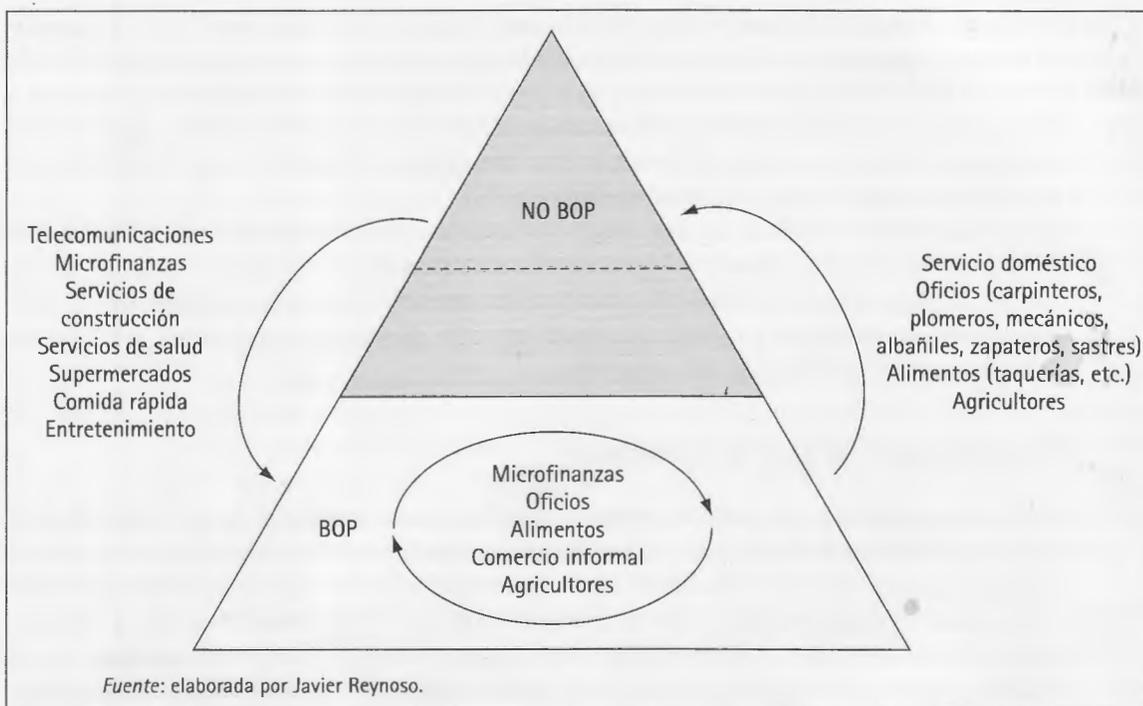


FIGURA 1.9 Interacciones con el mercado de la Base de la Pirámide.

Una tercera interacción en este mercado son todos aquellos servicios formales que son ofrecidos de fuera hacia dentro de la Base de la Pirámide. En este caso, los servicios pueden ser diseñados y ofrecidos principalmente para esta población de bajos ingresos, o bien, se pueden utilizar y consumir al mismo tiempo con otros segmentos de la población, como en supermercados, comercios establecidos, comida rápida, entretenimiento, entre otros. La figura 1.9 ilustra estos tres tipos de interacciones.

Cabe destacar que aunque la mayoría de las iniciativas de negocio en la BOP son resultado de las inversiones de empresas u organismos multinacionales que no pertenecen directamente a este sector de la población, no sería posible que estos esfuerzos se vieran materializados sin involucrar a la comunidad, que juega un rol determinante en la adopción de nuevos productos y servicios. En una gran mayoría de los casos, es la población misma de la BOP la que ofrece, promueve y/o lleva a cabo los servicios de las empresas multinacionales en sus comunidades.

En forma especial, podemos notar el aumento de este segmento de la población en la búsqueda y consumo de servicios de microcréditos, entretenimiento (cines, conciertos, parques, ferias, televisión por cable, entre otros), transporte aéreo de bajo costo e incluso turismo. Es aquí donde se ha concentrado hasta ahora el interés de empresas privadas. El interés en la BOP se ha incrementado por parte de la iniciativa privada, como en el caso de Unilever, Procter & Gamble, Danone en India, Casas Bahía en Brasil y Cemex en México, entre muchas otras. Uno de los sectores que más auge ha adquirido dentro de la BOP es el de las telecomunicaciones, específicamente en lo referente a la telefonía celular. Gracias a la entrada de este tipo de compañías a las comunidades de BOP, se transformó el servicio telefónico que antes estaba muy limitado. Entre los años 2000 y 2005 se quintuplicó el número de usuarios de teléfonos celulares, logrando casi 1.4 mil millones en los países en desarrollo,

destacando el caso de Nigeria, donde el número de suscriptores creció de 370,000 a 16.8 millones en cuatro años y el de China, India y Brasil, donde el número total de usuarios de estos tres países juntos sobrepasa al de Estados Unidos o la Unión Europea. Los beneficios del uso de la telefonía celular para la población de la BOP incluyen el acceso a empleos, a la atención médica, a miembros de la familia que trabajan lejos de casa y a las remesas que envían, y, cada vez más, a servicios financieros. El caso de Smart Communications en Filipinas es un buen ejemplo, pues cuenta con más de 20 millones de clientes de la BOP, quienes en su mayoría utilizan el servicio de mensajes de texto prepagados comprados en unidades tan pequeñas como 0.03 dólares.²⁸ China Mobile también ilustra este tercer tipo de interacción, porque se ha convertido en la primera compañía de telefonía en alcanzar, durante el año 2009, los 500 millones de suscriptores, al incluir dentro de sus estrategias un enfoque muy fuerte al desarrollo rural y crear programas que usan la infraestructura de telecomunicaciones como una herramienta en pro del desarrollo de China, con esquemas adecuados a las necesidades de sus comunidades.²⁹ Otros ejemplos interesantes incluyen a negocios como Banco Azteca en México, con servicios financieros para la BOP; Colcerámica de Colombia, empresa dedicada a la comercialización y manufactura de losas cerámicas, que ha creado una línea de productos y un nuevo modelo de negocios para llegar a la población de la Base de la Pirámide con una oferta que cubre las necesidades específicas de este segmento. Cruzsalud en Venezuela, con servicios médicos prepagados; El Ceibo en Buenos Aires, con recolección de basura reciclable; Construmex, de Cemex en México, con materiales y servicios de construcción para inmigrantes.³⁰ Grameen Danone Foods en India, con producción y comercialización de yogurt con micronutrientes,³¹ por nombrar algunos.

Las empresas que deseen ofrecer productos y servicios a la población de la BOP deben considerar una serie de factores que son de gran importancia al ingresar a este mercado, entre los que se encuentran: la necesidad de nuevos modelos de negocios, la adaptación de la oferta de valor, la modificación de las formas de acceso a los bienes y servicios, la creación de alianzas innovadoras entre distintos actores clave, la infraestructura existente dentro de la comunidad, por mencionar algunos. Una descripción más detallada de estos factores se presenta en la lectura de la página 99.

Existen además diferentes enfoques sobre este tema que han sido desarrollados por los especialistas. Si bien todos reconocen la existencia y enfatizan la importancia de la Base de la Pirámide, la forma de abordar este fenómeno no es la misma. Por ejemplo, desde la perspectiva de Prahalad y Hart existen oportunidades de negocio relacionadas con el poder de compra de la población de la Base de la Pirámide económica que no han sido explotadas. Dentro de este enfoque se conceptualiza a las personas como consumidores y emprendedores, en lugar de verlas como víctimas, y se le da a las empresas multinacionales (MNC, por sus siglas en inglés) un rol fundamental, sugiriendo que pueden obtener ganancias importantes de la BOP y, al mismo tiempo, contribuir a disminuir la pobreza de las regiones a través de la venta de sus productos. Ejemplos de estas iniciativas empiezan hoy a proliferar, como los casos de las empresas mencionadas anteriormente, que han desarrollado productos y servicios específicos para las necesidades de algunas de las regiones más pobres del mundo, con lo que obtienen ganancias y atacan problemas sociales. Dentro de las principales razones por las cuales las empresas multinacionales juegan un rol clave para la entrada a los mercados de la BOP, Prahalad y Hart mencionan:³²

- Cantidad de recursos con que cuentan para investigación, creación de infraestructura y administración.

- Apalancamiento que pueden lograr al contar con la capacidad de transferir conocimientos de un mercado a otro.
- Son las más indicadas para unir a los diferentes actores que son necesarios para desarrollar los mercados de la BOP.
- Capacidad de transferir innovaciones de un nivel de la Base de la Pirámide a otro.
- Capacidad de crear una infraestructura organizacional específica para la BOP. Para que esto suceda, las multinacionales deben construir una base local (en la comunidad BOP) de soporte, reorientar la investigación y desarrollo a las necesidades de los pobres, crear nuevas alianzas, fomentar la creación de empleos y reinventar las estructuras de costos para que permitan crear productos y servicios que la BOP pueda pagar.

Según Prahalad y Hammond, “las iniciativas de BOP no sólo erradicarán la pobreza, sino que también aliviarán el estancamiento económico, la deflación, el colapso gubernamental, las guerras civiles y el terrorismo”.³³

Por su parte, Muhammad Yunus, Premio Nobel de la Paz 2006 y fundador del Banco Grameen en Bangladesh, conceptualiza el desarrollo como una cuestión de derechos humanos y establece que la eliminación de la pobreza debe ser el aspecto principal de las estrategias de desarrollo. Considera además que la medida más real de desarrollo económico es el ingreso per cápita de la mitad de la población con menores ingresos de una sociedad. Yunus menciona que la pobreza no es causada por la falta de capacidades o de trabajo esforzado de una persona, sino por la deficiencia de estructuras que le permitan que dicho trabajo sea valorado. Define el crédito como una herramienta que permite a las personas de bajos ingresos construir una base que les dará acceso a mayores recursos y les facilitará aprovechar mejores oportunidades. Para Yunus, la reducción de la pobreza debe ser un proceso continuo de creación de activos y considera que el autoempleo, apoyado por el crédito, es una forma viable de crear activos. Asimismo, hace énfasis en la necesidad de nuevos negocios que tengan como objetivo hacer el bien más que obtener ganancias.³⁴ En este sentido, Hernando de Soto, reconocido economista peruano, especialista en pobreza, consultor de gobiernos de países en desarrollo y autor de libros exitosos como *El otro sendero* y *El misterio del capital*, aborda el tema poniendo especial énfasis en el inmenso muro burocrático de trámites que hay en los países, el cual impide que los pobres se inserten en el sistema legal y económico, lo que a su vez los lleva a crear su propio sistema y economía, que él define como “paralegal”. De Soto habla de la gran riqueza que existe en manos de la población de la Base de la Pirámide, pero que, por desgracia, al estar fuera del sistema, no es tomada en cuenta como parte de la riqueza del país. Esto ha dado lugar al surgimiento de la economía informal o subterránea que todos conocemos, la cual principalmente se ve reflejada en actividades de servicio.³⁵

La economía informal es un aspecto clave para comprender los mercados de la BOP. La Organización Internacional del Trabajo estima que: “Más de 70% de la fuerza de trabajo en los países en desarrollo opera en la economía informal o clandestina, sugiriendo que la mayoría de los trabajos de la BOP surgen del trabajo autónomo o de empresas que no están constituidas legalmente”.³⁶

La economía informal representa una proporción significativa de la actividad económica formal. De acuerdo con un estudio del economista Friedrich Schneider, la economía informal representa, en promedio, el equivalente a 30% del producto interno bruto en Asia, 40% en Europa Oriental y 43% en África, América Latina y el Caribe. Cifras obtenidas en

un estudio reciente mostraron que el valor monetario de los negocios y propiedades informales en 12 países de América Latina asciende a 1.2 billones de dólares y que a nivel mundial la cifra es de al menos 9.3 billones. La riqueza informal se conoce también como *capital muerto*. Hernando de Soto menciona que se podrían hacer crecer los mercados de la BOP proporcionando escrituras y eliminando los obstáculos para poder registrar los pequeños negocios informales, en su mayoría dedicados a actividades de servicio.³⁷

Como se muestra en la gráfica de la figura 1.10, en el caso de Brasil el tamaño del sector que representa a la economía informal es mayor del promedio mundial y continúa en aumento, debido principalmente a las crecientes tasas de desempleo que repercuten de forma considerable en el crecimiento del país y en su productividad. Se ha estimado que si se combatiera con mayor fuerza la informalidad, las tasas de crecimiento del país pudieran incrementarse hasta en 1.5% adicional.

De manera general, se han identificado tres causas principales de la informalidad:³⁸

1. Tendencias sociales y demográficas, tales como la migración a centros urbanos, la complejidad y rigidez de las regulaciones laborales, cargas fiscales excesivas, etcétera.
2. Altos costos por integrarse a la economía formal debido al número excesivo de requisitos regulatorios y la burocracia. Dentro de este concepto se incluye también el aspecto fiscal, donde los impuestos excesivos fomentan la evasión. Se tienen cifras que indican que los países en desarrollo tienen una recaudación de 25% del producto interno bruto (PIB), del cual las compañías formales aportan 80% de todos los impuestos, mientras que en los países desarrollados, donde la recaudación es de aproximadamente 30% del PIB, las empresas formales aportan sólo la mitad.

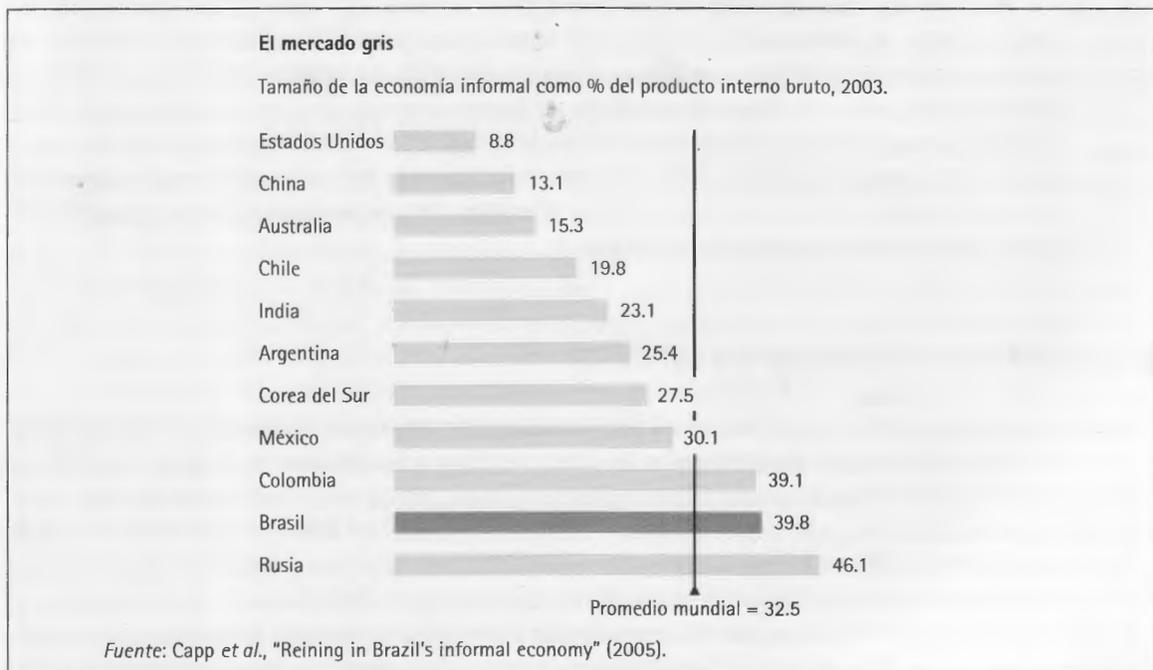


FIGURA 1.10 Tamaño de la economía informal como porcentaje del PIB.

3. Aplicación débil de la ley reflejada en altos niveles de ineficiencia y corrupción de las instituciones y los sistemas judiciales.

Ligado íntimamente al problema de la informalidad, está el creciente fenómeno de la migración. Millones de ciudadanos de la Base de la Pirámide salen de su lugar de origen a trabajar buscando mejorar su nivel de vida y el de sus familias. Estas personas laboran en tareas agrícolas, aunque la mayoría realiza trabajos de servicio, muchos de ellos informales. Una vez que su situación es estable y mejora económicamente, buscan ayudar a los suyos enviándoles dinero mediante las conocidas remesas a través de medios formales e informales.³⁹ Según la Organización Internacional para las Migraciones (OIM), la cantidad de migrantes internacionales supera los 200 millones de personas, lo que representa 3% de la población mundial. De este porcentaje, 48.6% son mujeres y entre 10 y 15% son migrantes ilegales. En cuanto a las remesas, se estima que en 2007 superaron los 337 mil millones de dólares a nivel mundial, de los cuales 251 mil millones, equivalentes casi a 75%, fueron enviados a países en desarrollo,⁴⁰ aunque, según un estudio realizado por el Banco Interamericano de Desarrollo, se estima que los envíos por medio de canales informales pudieron haber sido 50% mayores.⁴¹

Se ha observado también una concentración de migración hacia 12 países, que concentran 75% de todos los migrantes internacionales. A nivel mundial, Estados Unidos y Canadá son considerados como los principales receptores de migrantes permanentes. Según la Organización Internacional para las Migraciones, los principales destinos de los migrantes de América Latina son: Estados Unidos, Canadá, España, Venezuela, Argentina y Reino Unido, destacando que todos los países de la región (América Latina) tienen a Estados Unidos como uno de sus destinos migratorios. Asimismo, los principales países de los cuales provienen los migrantes que viven en América Latina son: Estados Unidos, España, Argentina, México, Guatemala y Chile.

Además, datos de la OIM indican que 40% de los migrantes que trabajan en países industrializados se ubican en la industria de la construcción y 50% en el sector servicios. Se pronostica que en 2030 India y China contarán con 40% de la mano de obra mundial, así como que los países en desarrollo podrían ser fuente de mano de obra de las naciones desarrolladas, cuya población paulatinamente es de mayor edad.⁴² Esto tiene implicaciones muy importantes, pues los servicios de cada país tendrán cada vez más tanto empleados como clientes de otras culturas, con costumbres diferentes, lo que conlleva diversos retos relacionados con la administración de servicios.

El ambiente cambiante de los servicios

El crecimiento del sector servicios pasó inadvertido durante muchos años. Las estadísticas gubernamentales registraban su avance, pero los economistas, consultores y políticos continuaron actuando como si la manufactura fuera aún la reina de la economía nacional. El articulista George F. Will sorprendió a la gente cuando, en 1983, hizo la observación de que "McDonald's tiene más empleados que U.S. Steel. Los arcos dorados, no los hornos de aire bajo presión, son el símbolo de la economía estadounidense".⁴³ Por desgracia, el comentario de Will dio a muchas personas la impresión errónea de que el sector servicios estaba construido alrededor de trabajos de rotación frecuente, de sueldos bajos y relacionados con las hamburguesas.

En la práctica, por supuesto, los trabajos de servicio abarcan gran variedad de puestos, tanto en los servicios al cliente como de empresa a empresa, y son muy bien pagados los trabajos basados en conocimientos. Sin embargo, aunque las industrias de servicios crecieron, muchos profesionales permanecieron "casados" con una visión anticuada de la administración. El marketing, por ejemplo, ha sido considerado como algo un poco mayor que la publicidad y las relaciones públicas. Los académicos también respondieron con lentitud al ambiente cambiante de los negocios, pero finalmente los estudiosos empezaron a desafiar la idea de aplicar los conceptos de administración tradicionales al floreciente sector servicios, como se describe en la siguiente sección.

La evolución de la administración de los servicios como campo académico

La administración de servicios aún es un campo de estudio relativamente nuevo. Los pasos iniciales de su desarrollo se llevan a cabo en marketing. Los primeros años del marketing como una disciplina académica (a finales del siglo XIX y principios del XX) se centraron inicialmente en la venta de productos agrícolas y después se ampliaron para incluir la venta de productos manufacturados. La idea aceptada era que el marketing sólo abarcaba bienes físicos. Los académicos consideraban los servicios como la contabilidad, la banca, los seguros y el transporte; es decir, simplemente como auxiliares para la distribución y venta y no como el resultado de un proceso que podría ser ofrecido en el mercado por derecho propio. La mayoría de los estudiosos de marketing ignoraba el cambio a una economía dominada por los servicios; Berry y Parasuraman observaron que durante muchos años era riesgoso para la carrera de un académico joven realizar alguna investigación en un área que los profesores de mayor edad consideraban insignificante.

Brown, Fisk y Bitner coincidieron en la reflexión de que "las ideas y los conceptos nuevos ganan aceptación con lentitud" en la comunidad académica. Clasifican la evolución de la administración de los servicios en tres etapas: avance lento (*crawling out* —antes de 1980), movimiento confuso (*scurrying* —durante 1980-1985) y paso firme (*walking tall* —desde 1986). Las primeras investigaciones se centraron en temas como las diferencias entre bienes y servicios, las descripciones del sector servicios y su importancia, la definición de las características del servicio, la naturaleza distintiva de los canales de mercado para los servicios, los procesos de producción de los servicios y cómo la estrategia de marketing debe ser diferente para los servicios.

Dos acontecimientos estimularon el interés académico en el marketing de servicios a principios de la década de 1980. Uno fue la desregulación de las industrias de servicio, como el transporte, los servicios financieros, el cuidado de la salud y las telecomunicaciones, lo que condujo a una competencia intensa e incrementó de modo importante la necesidad de mejorar su administración. El segundo fue una serie de conferencias sobre marketing de servicios patrocinadas por la American Marketing Association, que logró reunir a académicos y profesionales en marketing de ambos lados del Atlántico. Los temas y conceptos principales que se abordaron durante este periodo incluyeron la clasificación, las características y la calidad del servicio, los encuentros entre los clientes y los proveedores de servicios, el marketing de las relaciones, el marketing interno, los procesos de evaluación de los servicios por el cliente, el reto de ofrecer productos intangibles en el mercado, el diseño de los servicios, los problemas de las gerencias de operaciones y recursos humanos en relación con el marketing de servicios y el mapeo de servicios (diagramas de flujo para operaciones de servicio).

Desde mediados de la década de 1980 en adelante hubo un aumento importante en las publicaciones, así como un incremento en la rigurosidad empírica y teórica de la investigación. El enfoque se había ampliado a los diversos procesos de la administración de empresas de servicio. Las conferencias internacionales estimularon el intercambio de resultados de investigación y la difusión mundial de los hallazgos. Se crearon centros académicos para el marketing de servicios que desempeñaron un papel importante en el patrocinio de seminarios e investigación. El campo se volvió más interdisciplinario (por ejemplo, conceptos de la investigación en psicología social) y hubo mayor dependencia entre los procesos de negocio (vinculación del marketing con las gerencias de operaciones y de recursos humanos). Los temas clave incluyeron la calidad del servicio y la satisfacción del cliente, el manejo de los encuentros entre los clientes y los proveedores de servicios, el papel del cliente en la producción y la entrega del servicio, el papel de los productos tangibles y de los ambientes físicos en las evaluaciones por el cliente y la tecnología en el diseño del servicio.

Los estudios sobre la conservación del cliente y el marketing de las relaciones destacaron la necesidad de retener y atraer a los clientes. Los investigadores describieron también el papel de las garantías del servicio, documentaron las estrategias de recuperación para las fallas en el servicio y destacaron la importancia de comprender el valor de un cliente a largo plazo y registrar las pérdidas financieras por las deserciones de los clientes.

Así, el marketing interno se centró en el concepto de que todos en la empresa tienen un cliente y que a los clientes internos se les debe vender el servicio y sentirse satisfechos con sus trabajos antes de poder ofrecer un buen servicio a los clientes externos.

Los esfuerzos y avances iniciales realizados por académicos de marketing despertaron el interés de estudiosos de otras áreas de la gerencia de negocios y han creado un área interdisciplinaria que integra los diversos procesos que conforman hoy la administración de empresas de servicio.

En su más reciente publicación sobre este tema, Fisk y Grove retoman la evolución y futuro de los servicios integrando diferentes etapas mediante el uso de dos metáforas. La primera ilustra el desarrollo de la mercadotecnia de servicios mediante la metáfora biológica que incluye tres etapas ya mencionadas en sus primeras investigaciones. La segunda representa la expansión del área de servicios más allá del campo del marketing, ilustrada mediante el uso de la metáfora de evolución social, en la cual se refieren a etapas como la elaboración de herramientas, la creación de un lenguaje y la construcción de una comunidad. En esta última etapa, el futuro de los servicios se discute en relación con lo que IBM ha llamado en años recientes Ciencia de los Servicios, Administración e Ingeniería (SSME, por sus siglas en inglés) y a la inclusión de los servicios en las artes. Estas aportaciones más recientes proponen una visión de los servicios centrada en el cliente, con carácter multidisciplinario y de naturaleza colaborativa.⁴⁴

La iniciativa SSME de IBM dirige teorías y métodos de diferentes áreas a problemas que eran únicamente del sector servicios, reuniendo expertos en antropología, ciencias computacionales, ciencias cognitivas, educación, factores humanos, ingeniería industrial y psicología organizacional, entre otros.

Esta ciencia pretende estudiar configuraciones dinámicas de personas, tecnologías, organizaciones e información compartida que crean y entregan valor a los clientes, proveedores y otros *stakeholders* y cómo ellos pueden usar las prácticas de administración e ingeniería para mejorarlos.

Al ser fundamentalmente multidisciplinaria, la SSME abarca no sólo a los servicios tradicionales, sino que aborda la tecnología orientada a servicios como un gran impulsor en la inno-

vación a través de una visión integradora entre el negocio y la computación. De esta manera, es posible visualizar un sistema de servicio como una composición del *front-end*, que corresponde al contacto con el cliente, y el *back-end*, relativo a los procesos que soportan al negocio.⁴⁵

Ford y Bowen plantean la necesidad de incrementar nuestros conocimientos sobre los servicios, así como la inclusión en programas académicos y de investigación en escuelas de negocios y universidades. Con esto proponen orientar la educación superior en las áreas de la administración hacia una lógica de los servicios. Hacen una crítica al énfasis aún existente de la marcada orientación de manufactura que prevalece en escuelas de negocios en Estados Unidos, a pesar de ser una de las más grandes economías y sociedades de servicios. Además, identifican diferencias clave en la administración de servicios, que son muy poco incluidas o, incluso, ignoradas en cursos de administración tradicionales y sugieren cómo profesores universitarios pueden cubrir estos aspectos en el diseño curricular de los cursos actuales en diversas áreas de la administración. Su argumento central es que ha llegado el momento de incluir y reflejar los conocimientos crecientes sobre servicios en la actividad docente, de investigación y en los libros de texto que utilizamos hoy día.

Es importante aclarar que la educación en servicios no es algo nuevo o que haya surgido recientemente. En la primera conferencia alemana sobre SSME organizada en Ingolstadt en 2006, investigadores de varios países discutieron aspectos relevantes de esta iniciativa, incluyendo los relacionados con la enseñanza superior en materia de negocios de servicio. Mary Jo Bitner y Stephen Brown de la Universidad Estatal de Arizona (ASU, por sus siglas en inglés) proporcionaron información actual sobre la evolución de los servicios en la currícula de programas en las escuelas de negocios, resaltando el trabajo que han hecho universidades pioneras como Vanderbilt, Maryland y la misma ASU en Estados Unidos; Victoria en Canadá; Maastricht en Holanda, Karlstad en Suecia y Hanken en Finlandia. Otras escuelas o universidades que han tenido contribuciones relevantes en la enseñanza de los servicios incluyen a Ingolstadt en Alemania y Aix-En-Provence en el sur de Francia. En el mundo de habla hispana destacan las aportaciones hechas por el IESE de España, el IAE de Argentina y la EGADE del Tecnológico de Monterrey de México. Es importante mencionar que recientemente en países como España, se ha incrementado el interés por incluir en la currícula cursos relacionados con servicios o incluso programas académicos dedicados por completo a este tema, como lo demuestran el Instituto de Empresa (IE) de Madrid y la Universidad de Alcalá de Henares.

Estos ejemplos de escuelas y universidades que han sido visionarias y pioneras en diferentes partes del mundo en la educación de servicios por más de dos décadas, contrasta con el reciente interés por incluir cursos y crear programas relacionados con servicios desde la perspectiva de las tecnologías de información debido a la influencia de IBM. Hay algunos autores que cuestionan la necesidad de una educación independiente sobre la ciencia de servicios en universidades, y sugieren que más bien lo que se necesita es transformar en forma paulatina los contenidos de los programas actuales. Esto no está libre de retos, por lo cual es necesario desarrollar una estrategia mediante niveles incrementales que permitan ir anclando los servicios dentro de la educación ya existente.⁴⁶

En años recientes han surgido críticas similares en relación con el enfoque amplio y de gran alcance planteado por la iniciativa SSME y que se está difundiendo rápidamente en diversas partes del mundo. Una de estas críticas fue presentada en una conferencia plenaria organizada por IBM en Palisades, Nueva York, en 2006, a la cual asistieron ejecutivos e investigadores de más de 30 países. Ahí, uno de los autores de este libro planteó algunos retos y oportunidades clave en relación con temas de investigación, docencia y actividad **empresarial** de los servicios. Algunas ideas sobre esto son presentadas en *Temas de investigación 1.2*.

TEMAS DE INVESTIGACIÓN 1.2**Ciencia de servicios:
fundamentos, retos y desarrollos futuros**

Enfocándonos en los conceptos fundamentales de la ciencia de servicios que hemos discutido antes en este capítulo, es importante considerar que en los últimos 30 años ha sido muy difícil integrar diferentes líneas académicas en administración alrededor de los servicios y la integración de las diferentes líneas científicas parece ser un esfuerzo mucho más desafiante en los años por venir. Además, hay muchas diferencias importantes que deben ser consideradas cuando hablamos de la ciencia de servicios, incluyendo aquellas ideas interrelacionadas pero diferentes sobre los servicios de las TI (tecnologías de información), la administración de servicios de TI, los servicios relacionados con las TI, el rol de los servicios de TI en la administración de servicios y la administración de servicios en sí misma. Actualmente, las discusiones sobre la ciencia de servicios han sido, hasta cierto punto, limitadas al ambiente de negocios de las TI. Comprender y administrar tales diferencias apropiadamente requerirá una transformación crucial en diferentes perspectivas y en distintos niveles a través de la organización.

Desde el punto de vista de la investigación, uno de los retos está relacionado con la existencia de una gran complejidad y diversidad producida por los diferentes niveles de análisis. Desde las políticas internacionales, regionales y nacionales, la entrada a las universidades, programas e incluso hasta cursos sobre servicios. Esta situación requerirá especial atención e interés para conducir la investigación con un enfoque específico. A su vez, esto podría requerir discusiones epistemológicas, así como la identificación de problemas y obstáculos a diferentes niveles de análisis.

En la enseñanza, el paradigma está cambiando dentro de las universidades, donde moverse de un enfoque de silos a un enfoque basado en problemas y procesos parece ser otra barrera importante a romper. En este aspecto, la necesidad de una visión sistémica de las organizaciones de servicio parece ser esencial. Un punto importante será distinguir la diferencia entre el diseño de la disciplina y el diseño de la currícula. También será de gran importancia evitar la tentación de utilizar los mismos contenidos académicos con diferentes etiquetas. Distinguir las ideas nuevas y realmente originales de los ejemplos relacionados con los servicios de las TI basados en los modelos y conceptos de administración de servicios existentes es algo que no debe pasarse por alto al enfocarse en la enseñanza de la ciencia de servicios. La orientación actual sobre la noción de la ciencia de servicios hacia programas académicos relacionados con servicios de TI necesita ser modificada conforme esta iniciativa evolucione.

Finalmente, enfocándonos en la arena de los negocios, la integración de perspectivas entre los jugadores clave, incluyendo gobiernos, corporaciones y universidades, entre otros, parece ser crucial. Construir el puente entre la teoría y la práctica y entre la punta y la Base de la Pirámide a través de la investigación aplicada es también muy importante para alcanzar el desarrollo de los negocios de servicio a través de la colaboración entre los diversos actores.

Fuente: traducido y adaptado con permiso del *Journal of Service Management*, Bernd Stauss, *Services Science: Fundamentals, Challenges and future developments* (Springer, 2007), Book Review realizado por Javier Reynoso y publicado en *Journal of Services Management*, Vol. 19, núm.5, pp.682-684, 2008.

Durante los últimos años, el ritmo de cambio se ha acelerado y se han eliminado muchos obstáculos para la competencia, lo que ha permitido la entrada de nuevas empresas entusiastas que varían: desde pequeñas operaciones de fundación reciente —que proporcionan mantenimiento de líneas de comunicación y equipo en el hogar o la oficina del cliente (una tarea antes usualmente restringida a proveedores monopólicos)—, hasta empresas multinacionales bien financiadas que importan conceptos de servicio creados y probados previamente en otros países. Las empresas establecidas enfrentan a menudo dificultades para mantener la lealtad del cliente ante competidores que ofrecen nuevas características del servicio, mejor funcionamiento, reducción de precios, promociones inteligentes y la introducción de sistemas de entrega convenientes basados en la tecnología.

Muchos factores son responsables de la transformación de la administración de servicios. Según la industria y el país en los que la empresa de servicio realiza sus negocios, las causas subyacentes de dichos cambios incluyen algunos de los factores que se presentan en la figura 1.11. Al igual que los factores que subyacen a cualquier revolución, algunos de los orígenes de la revolución del sector servicios actual se remontan a varios años atrás, mientras que otros reflejan una cadena de acontecimientos relativamente recientes que continua extendiéndose. A continuación analizamos estas dinámicas con más detalle.

Políticas gubernamentales

Las acciones que toman las oficinas de gobierno a nivel regional, nacional y más allá de las fronteras nacionales siguen definiendo la estructura de la economía de servicio y las condiciones bajo las cuales dicha competencia tiene lugar. Por tradición, muchas industrias de servicios sufrieron diversas regulaciones. Las oficinas de gobierno determinaban los niveles de precio, establecían limitaciones geográficas en las estrategias de distribución y, en algunos casos, incluso definían las características del servicio. Desde finales de la década de 1970, ha existido una tendencia en Estados Unidos y Europa hacia la desregulación parcial o total en varias industrias de servicios importantes. Mientras tanto, en América Latina la democratización y las iniciativas políticas recientes crean economías que tienen mucho menos regulaciones que en el pasado. La reducción de la regulación gubernamental casi ha eliminado o reducido al mínimo muchas restricciones en la actividad competitiva en industrias como el transporte aéreo de carga, las líneas aéreas, los ferrocarriles, el transporte de mercancías por carretera, la banca, los valores, los seguros y las telecomunicaciones.

En muchos casos, las barreras de ingreso para las nuevas empresas se han eliminado, las restricciones geográficas en la entrega del servicio se han reducido, existe mayor libertad para competir en precios y las empresas existentes tienen las posibilidades de expandirse hacia nuevos mercados o nuevas líneas de negocios.

Otra acción importante que llevaron a cabo los gobiernos de muchos países es la privatización de lo que alguna vez fueron servicios de propiedad gubernamental. El término *privatización* se utilizó en forma extensa por primera vez en el Reino Unido para describir la política de transformar las empresas gubernamentales en compañías adquiridas por inversionistas.

La privatización avanza con rapidez en muchos otros países europeos, así como en Canadá, Australia, Nueva Zelanda y, en años recientes, en algunas naciones de Asia y América

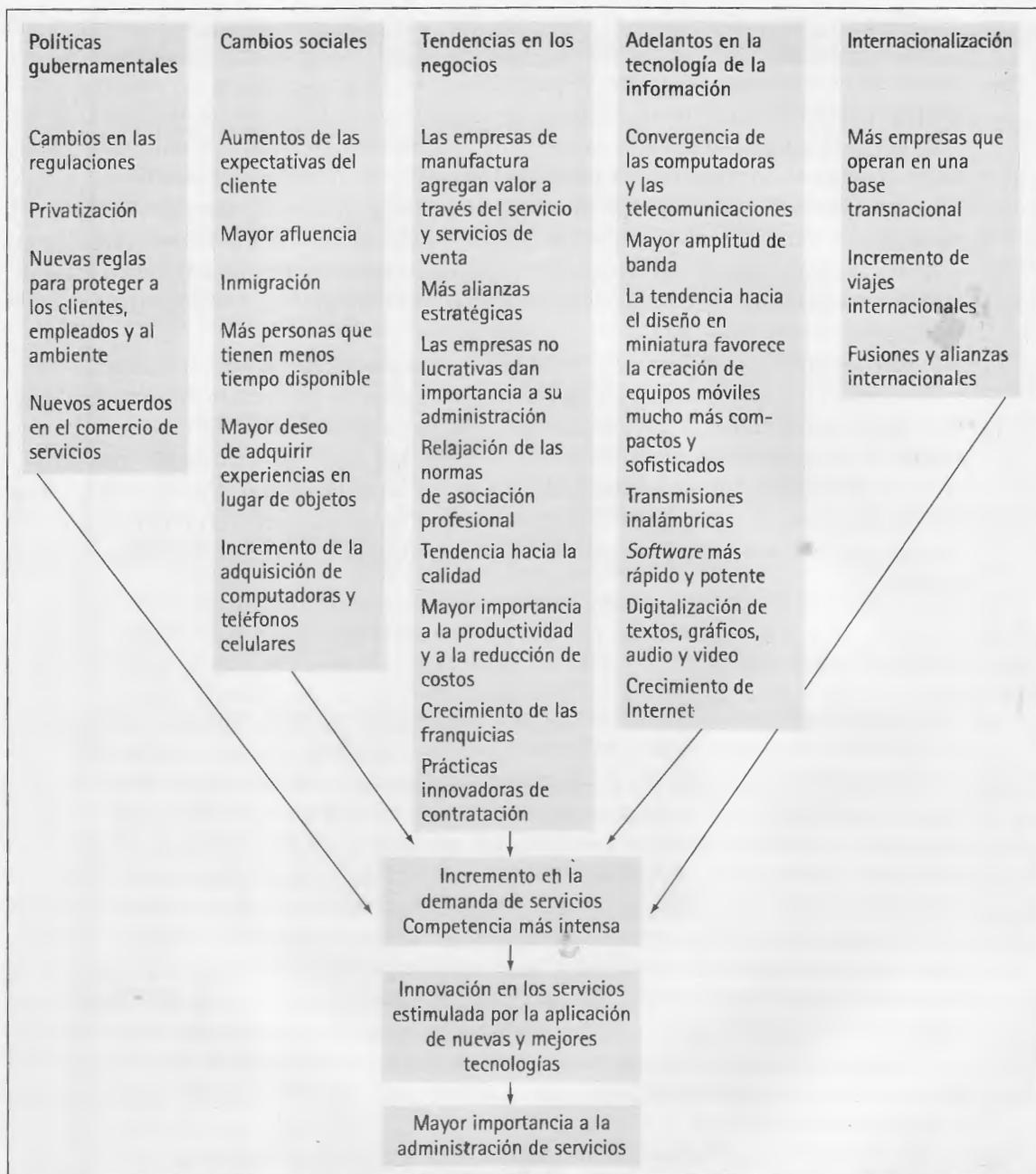


FIGURA 1.11 Factores que estimulan la transformación de la economía de servicio.

Latina. En 2007, los ingresos por privatizaciones en América Latina representaron 55% de lo recibido por ese concepto en todo el mundo en desarrollo,⁴⁷ alcanzando los 10,447 millones de dólares. En la tabla 1.4 se observa que en el periodo de 2000 a 2007 se realizaron 120 transacciones relacionadas con operaciones de privatización en América Latina, generando un poco más de 35 mil millones de dólares, de los cuales, más de 68% se concentró en servicios financieros y de infraestructura, entre los que se encuentran el transporte, telecomunicaciones, distribución de gas y electricidad, por mencionar algunos.⁴⁸

TABLA 1.4 Privatización en América Latina 2000-2007 (millones de dólares y transacciones).

	Energía ^a	Servicios financieros ^b	Infraestructura ^c	Sector primario ^d	Total millones de dólares	Número de transacciones
Argentina	-	-	22	-	22	11
Belice	-	-	88	-	88	2
Bolivia	-	-	26	2,300	2,326	3
Brasil	4,233	5,276	7,069	542	17,120	36
Chile	-	-	1,325	-	1,325	11
Colombia	3,440	462	1,147	384	5,433	16
Costa Rica	-	-	56	-	56	3
Ecuador	-	-	30	-	30	1
El Salvador	-	-	295	-	295	1
Honduras	-	-	80	-	80	1
Jamaica	-	-	296	-	296	4
México	-	-	5,946	-	5,946	10
Nicaragua	-	-	214	-	214	5
Perú	71	-	1,130	122	1,323	10
Uruguay	-	167	312	-	479	6
América Latina	7,744	5,905	18,036	3,348	35,033	120

^a Incluye exploración, extracción y refinamiento de hidrocarburos, aceite y gas natural.

^b Incluye bancos, seguros, bienes inmuebles y otros servicios financieros.

^c Incluye transporte, agua y alcantarillado, telecomunicaciones, transporte y distribución de gas natural, así como la generación, transmisión y distribución de electricidad.

^d Incluye la extracción, refinamiento y venta de los principales minerales y metales, como el carbón y el mineral de hierro.

Fuente: elaboración propia con datos de Privatization Database 2000-2007, World Bank Group, disponible en <http://rru.worldbank.org/Privatization/Default.aspx>.

La privatización se aplica también a los departamentos gubernamentales regionales o locales. Sin embargo, no todos están convencidos de que dichos cambios sean beneficiosos para todos los segmentos de la población. Cuando las empresas públicas proveen los servicios, por lo general recurren a subsidios diseñados para alcanzar objetivos sociales más amplios. Con la privatización, existen temores de que la búsqueda de eficiencia y utilidades conduzca a la suspensión del servicio y al aumento de precios. El resultado podría ser tener que ofrecer a los segmentos menos beneficiados económicamente un servicio que necesitan, pero a precios que no pueden pagar. El latinoamericano promedio sigue siendo crítico de las privatizaciones, a pesar de que la proporción de personas que se declaran mucho más satisfechas con el servicio privatizado recibido pasó de 15 a 32% entre 2004 y 2008, mientras que los menos satisfechos disminuyeron de 61 a 52% en el mismo lapso, de acuerdo con Latinobarómetro. Según la misma entidad, cuando se analiza cuáles son las actividades que deberían estar en manos privadas, 30% de las personas opina que deberían ser los partidos políticos, 24% que debería ser la telefonía y 16% que deberían ser los servicios eléctricos.⁴⁹

No todos los cambios en las regulaciones representan un relajamiento de las reglas gubernamentales, pues en muchos países se siguen llevando a cabo acciones para fortalecer

las leyes de protección al cliente, proteger a los empleados, mejorar la salud y la seguridad y cuidar el ambiente. Estas nuevas reglas exigen con frecuencia que las empresas de servicios cambien sus estrategias de marketing, sus procedimientos operativos y sus políticas de recursos humanos.

Por último, los gobiernos nacionales han controlado durante mucho tiempo el comercio tanto de bienes como de servicios. El comercio internacional en servicios es estimulado mediante decisiones tomadas con el fin de eliminar las restricciones comerciales a través de las negociaciones que realiza la Organización Mundial de Comercio (OMC); además, hay países que han decidido participar en acuerdos de libre comercio con algunos de sus vecinos. Como ejemplos están el TLCAN, efectuado entre Canadá, México y Estados Unidos; el Mercosur y Comunidad Andina (CAN) en Sudamérica; y, por supuesto, la evolución de la Unión Europea (UE), la cual comprende en la actualidad a 27 países miembros.

Cambios sociales

La demanda de servicios por el cliente (y la forma en que los utiliza) ha recibido gran influencia de parte de una serie de cambios sociales. Ahora más que antes, existe un mayor número de personas que viven solas y cada vez más hogares tienen dos adultos que trabajan, incluyendo a quienes laboran a distancia o que trabajan desde sus oficinas en casa. Como resultado, más gente tiene menos tiempo disponible y debe contratar empresas o individuos para que lleven a cabo las tareas que antes realizaba un miembro de la familia. Los ejemplos van desde el cuidado de niños hasta la limpieza de la casa, pasando por el lavado de ropa y la preparación de alimentos.

Aunque América Latina ha sido conocida como una región demográficamente joven, esta situación empieza a cambiar. En las últimas tres décadas el promedio de tasa de fertilidad cayó de seis niños por cada mujer a menos de tres. Países como Uruguay, Barbados y Argentina tienen una proporción de jóvenes, adultos y ancianos comparables a los países más industrializados.⁵⁰ Esta transición obviamente generará cambios y oportunidades a largo plazo en la configuración y actividades de las empresas públicas y privadas. El ingreso per cápita ha aumentado de modo significativo en términos reales en muchos segmentos de la población (aunque no todos se han beneficiado de esta tendencia).

Para América Latina, las 10 ciudades más grandes representan 25% del poder de compra total de la región, y en dichas ciudades, 10% de la gente más rica controla 52% de la riqueza total.⁵¹ Esta situación no ha logrado revertirse en mucho tiempo. El incremento de la riqueza proporciona a las personas un ingreso del que pueden disponer con mayor libertad y esto ha conducido a la tendencia de dejar de comprar nuevas posesiones físicas para adquirir servicios y experiencias, como deportes extremos e incluso un viaje espacial. De hecho, algunos escritores comienzan a hablar de la "economía de la experiencia". Pine y Gilmore sugieren que ofrecer experiencias memorables es una forma de crear valor y aumentar la diferenciación.⁵²

Una combinación de estilos de vida cambiantes, mayores ingresos y la reducción de precios en muchos productos de tecnología de punta han fomentado que un mayor número de personas compre computadoras, lo cual les permite usar Internet para enviar y recibir correos electrónicos y tener acceso a sitios de Internet de todo el mundo. Mientras tanto, el crecimiento rápido en el uso de teléfonos móviles y de otros equipos inalámbricos significa que los clientes están más relacionados que nunca y se mantienen en contacto una vez que salen de sus hogares u oficinas.

Otra tendencia social importante es el aumento de la inmigración hacia países como Estados Unidos, Canadá y Australia. Estos países están integrados ahora por más culturas que antes, lo que representa oportunidades (e incluso requerimientos) para el diseño de las características del servicio, de tal manera que se satisfagan las necesidades de segmentos no tradicionales que ahora viven dentro del mercado doméstico; por ejemplo, muchos inmigrantes, incluso si han aprendido a hablar el idioma de su nuevo país, prefieren hacer negocios en sus lenguas nativas y aprecian a las empresas de servicios que toman en cuenta esta preferencia al ofrecer comunicaciones en varios idiomas. Inmigrantes de países latinoamericanos rentabilizaron exponencialmente al negocio de envío de dinero. Bancos y empresas especializadas como Western Union y MoneyGram —entre otras—, cuentan con cientos de sucursales en el mundo y aprovechan las tecnologías de la información para realizar transferencias de dinero en pocos segundos. De acuerdo con el Banco Mundial, los envíos de dinero de inmigrantes hacia América Latina y el Caribe totalizaron 60 mil millones de dólares en el año 2007, aunque el total puede ser mayor, dado que muchos montos se envían también por medios informales.⁵³ Otra tendencia creciente que impulsó muchos negocios de servicio es la de los llamados cafés Internet, desde los cuales, por medio de una computadora, muchos inmigrantes se comunican con sus familiares, ya sea por transmisión de voz o por los ya muy conocidos *chats*.

Tendencias en los negocios

En los últimos 25 años del siglo pasado ocurrieron cambios en la forma de operación de las empresas; por ejemplo, los centros de generación de utilidades a través de servicios que operan en empresas de manufactura han transformado muchas compañías reconocidas en áreas como las computadoras, los vehículos de motor y el equipo mecánico y eléctrico. Los servicios suplementarios diseñados para ayudar a vender equipo (como la consultoría, el crédito, el transporte y la entrega, la instalación, la capacitación y el mantenimiento) ahora se ofrecen como servicios por derecho propio, e intentan generar utilidades. Estos servicios se ofertan también a clientes que han decidido comprar equipo competitivo. Varias importantes empresas de manufactura (como General Electric, Ford y DaimlerChrysler) se han convertido en grandes participantes en la industria de servicios financieros mundiales como resultado de crear divisiones de arrendamiento y financiamiento de crédito. Actualmente, la revista estadounidense *Fortune* considera a General Electric como una empresa de servicios, debido a que la mayor parte de sus ganancias las obtiene de sus operaciones financieras. En forma similar, muchas compañías de manufactura ahora basan gran parte de su atractivo para competir en las capacidades de su consultoría a nivel mundial, el mantenimiento, las reparaciones y los servicios de solución de problemas. De hecho, los centros de generación de utilidades a través de servicios contribuyen en gran proporción a las ganancias obtenidas por empresas de manufactura reconocidas como Hewlett-Packard, Xerox e IBM.

En IBM, los clientes difícilmente adquieren un sistema de tecnologías de información sólo por sus capacidades técnicas, requieren más bien de un modelo de negocios y un modelo de cambio organizacional que haga de la tecnología una solución efectiva a sus problemas de negocios. Esta es la razón por la cual IBM ha pasado de ser una empresa especializada en sistemas y software a una compañía especializada en combinar servicios con sistemas y software, involucrando a sus clientes para crear la transformación de sus negocios. En la figura 1.12 se observa la proporción de las ganancias de la empresa relacionada con el servicio a través de los años.

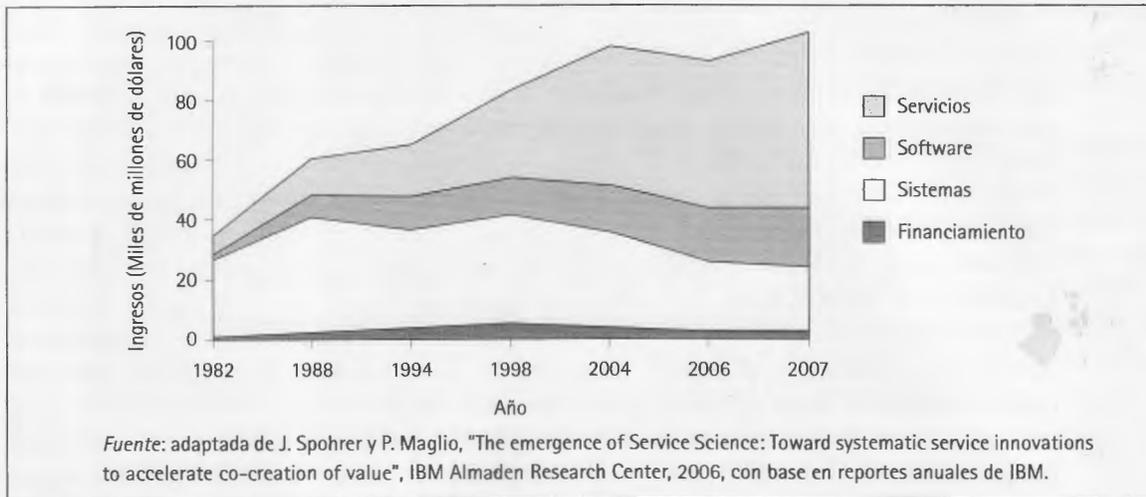


FIGURA 1.12 Incremento de ingresos por servicios de IBM.

Esa tendencia, aunque muy incipiente aún, se empieza a percibir sobre todo en grandes corporaciones de América Latina y España que, originalmente asociadas a la manufactura, empiezan hoy a tratar de destacar y competir a través de estrategias de servicios.⁵⁴ Este tema se tratará con mayor detalle en el capítulo 2.

Mientras tanto, las presiones financieras que soportan las empresas públicas y no lucrativas las han obligado no sólo a incrementar la eficiencia de las operaciones, sino también a prestar más atención a las necesidades de los clientes y a las actividades competitivas. En la búsqueda de nuevas fuentes de ingreso, muchas empresas no relacionadas con los negocios adquieren una orientación más fuerte hacia el cliente, lo que implica diseñar de nuevo sus líneas de servicios; agregar servicios que generen utilidades, como tiendas, catálogos de ventas al detalle, restaurantes y consultoría; volverse más selectivas con respecto a los segmentos del mercado a los que se dirigen y adoptar políticas de precios más realistas.⁵⁵ Un ejemplo claro de enfoque hacia un mercado objetivo muy bien definido es la fundación ecuatoriana Luis Dávalos, que funciona desde 1995 ofreciendo becas y financiamiento para estudios superiores y universitarios. La FLAD (Fundación Luis Dávalos) apoyó la formación de 90 jóvenes hasta el año 2000 (mientras que en el año 2001 lo hizo con otros 130) y en 2004 superó los 500 beneficiarios. La fundación opera mediante donaciones, así como con los pagos mensuales que los beneficiarios de los créditos realizan una vez que han terminado sus estudios y han logrado insertarse en el sector productivo ecuatoriano. De esta manera, esta organización sin fines de lucro ayuda al desarrollo de un país, su gente y, al mismo tiempo, logra mantener su operación.⁵⁶

Por tradición, el sector servicios ha permanecido rezagado en relación con el sector manufacturero en cuanto al mejoramiento de la productividad, aunque hay signos alentadores de que algunos servicios comienzan a alcanzar el mismo nivel de productividad, en especial cuando también se ha realizado una provisión para mejoramientos simultáneos de la calidad. El uso de tecnología que reemplaza la mano de obra (o que permite el autoservicio a los clientes) es una ruta hacia la reducción de costos que han seguido muchas industrias. El hecho de diseñar de nuevo los procesos con frecuencia da como resultado la aceleración de las operaciones, ya que se eliminan los pasos innecesarios; sin embargo, los gerentes deben conocer el riesgo que representan estas medidas de reducción de costos, pues si el personal

de operaciones y finanzas las implanta sin tomar en cuenta las necesidades del cliente, podrían conducir a un deterioro notorio de la calidad y la conveniencia. En América Latina, algunos negocios de servicios, como los supermercados y la banca comercial, han sido testigos de los riesgos del uso de la tecnología en forma aislada, como mecanismos de reducción de costos sin asociarla a las expectativas de los clientes en sus diversos segmentos.

De hecho, la insatisfacción de los clientes con la calidad del servicio ha ido en aumento. En el caso de productos manufacturados, las quejas tienen que ver a menudo con el servicio deficiente en el sitio de compra al por menor, con dificultades para resolver problemas y obtener devoluciones o reparaciones después de la venta. En contraste, las industrias de servicios, como los bancos, las empresas de renta de automóviles, los restaurantes y las compañías telefónicas, han recibido críticas debidas a errores humanos cometidos por sus empleados o por fallas en los aspectos técnicos del servicio. El reconocimiento de que el mejoramiento de la calidad es bueno para las empresas y necesario para la competencia eficaz ha dado lugar a un cambio radical en la forma de pensar.

Los conceptos tradicionales sobre la calidad (en conformidad con las normas definidas por los gerentes de operaciones) fueron reemplazados por la nueva visión que consiste en permitir que los clientes definan la calidad; esto conlleva implicaciones enormes en cuanto a la importancia del marketing de servicios y el papel de la investigación de las necesidades del cliente, tanto en el sector servicios como en el de la manufactura.⁵⁷ Muchas empresas han invertido en investigación para determinar lo que sus clientes desean en cada aspecto del servicio, en programas de mejoramiento de la calidad diseñados para proporcionar lo que los clientes quieren y en la medición continua de la satisfacción de sus clientes con la calidad del servicio recibido. Sin embargo, con el paso del tiempo sigue siendo difícil mantener los niveles de calidad. Estas tendencias en los negocios empiezan a presentarse en países de América Latina y España, aunque de manera incipiente, ya que en muchos casos este cambio de mentalidad apenas empieza, prevaleciendo aún la noción de servicio únicamente como actitud personal, trato amable y cortesía, lo cual ocasiona que muchas empresas de servicio ignoren cuáles son las verdaderas expectativas de sus usuarios.

Las franquicias se han difundido en muchas industrias de servicio, no sólo en servicios dirigidos al cliente, sino también en servicios de empresa a empresa. Las franquicias implican la concesión de licencias a empresarios independientes para producir y vender un servicio de marca de acuerdo con procedimientos estrictamente especificados. Se estima que el mercado de franquicias en México ha alcanzado los 85 mil millones de pesos al año y tasas de crecimiento de entre 10 y 11%, mientras que en Iberoamérica alcanza más de 80 mil millones de dólares.⁵⁸

Algunos ejemplos de empresas que han aprovechado las oportunidades de expansión mediante franquicias son: Pollo Loco, que tiene un total aproximado de 250 restaurantes entre México, Estados Unidos, Japón, Filipinas, Malasia y Singapur; el grupo de empresas español Artesanos Camiseros, que cuenta con 200 tiendas en diferentes países, de las cuales 160 se encuentran en España y las demás están repartidas en Europa, América y Asia; la cadena chilena Farmacias Ahumada, que cuenta con operaciones en Chile, Brasil y Perú; la empresa guatemalteca Pollo Campero, que tiene más de 277 locales en Centroamérica y Ecuador. En el ambiente virtual, Patagon presta servicios financieros como corretaje de valores, noticias e informaciones financieras y educación financiera vía Internet, en el Viejo Continente.

Por último, han ocurrido cambios en las prácticas de contratación de las empresas de servicios. En forma tradicional, muchas industrias de servicios estaban muy arraigadas. Los gerentes acostumbraban desarrollar sus carreras en una sola industria e incluso en una

misma empresa. Cada industria era considerada como única y las personas que provenían de otra industria eran sospechosas; pocos gerentes contaban con grados universitarios en administración —como una maestría en administración de empresas—, aunque podían contar con un diploma de una industria específica en un área, como la gerencia de hoteles o la administración de hospitales. No obstante, en años recientes la competencia y el aumento en el interés personal han dirigido a las empresas a reclutar más gerentes con educación superior, deseosos de cuestionar las formas tradicionales de hacer negocios y de aportar nuevas ideas a partir de las experiencias adquiridas en trabajos previos en otra industria.

Además, en muchas empresas hay programas de capacitación intensiva que exponen a los empleados de todos los niveles a nuevas herramientas y conceptos. Hoy, existen escuelas de negocios que con gran visión han incursionado en el desarrollo de ejecutivos de empresas de servicio, como se mencionó en la sección sobre la educación en los servicios.

Adelantos en las tecnologías de información

Las nuevas tecnologías alteran radicalmente la forma en que muchas empresas de servicios hacen negocios con sus clientes, así como lo que sucede tras bambalinas. Quizá la fuerza de cambio más poderosa en la actualidad procede de la integración de las computadoras y las telecomunicaciones. En fechas más recientes, la evolución de Internet y su componente más conocido, la World Wide Web, han provisto no sólo de un nuevo medio de comunicación entre las empresas de servicio y sus clientes, sino también del potencial de crear de modo radical nuevos modelos de organizaciones, incluyendo lo que una empresa líder en tecnología ha denominado *e-services*. Tales servicios, diseñados y configurados en forma adecuada, ofrecen rapidez y un alcance sin precedentes.

Los proveedores de servicios existentes ignoran Internet bajo su propio riesgo.⁵⁹ Por ejemplo, mercadolibre.com, que desde octubre del año 2001 a la fecha cuenta con el respaldo de Ebay, aprovechó las ventajas de Internet y se organizó como unas de las principales compañías virtuales de América Latina, logrando desarrollar un gran mercado de compra y venta por Internet. Mercadolibre.com ofrece una manera confiable, fácil y segura de realizar intercambios en América Latina. El cambio tecnológico afecta también a muchos otros tipos de servicios, desde el transporte aéreo de carga hasta hoteles y tiendas de ventas al detalle. Las empresas de envíos rápidos, como TNT, DHL, Federal Express o United Parcel Service (UPS), por ejemplo, reconocen que la capacidad para proporcionar información en tiempo real sobre los paquetes de los clientes se ha vuelto tan importante para lograr el éxito como el transporte físico de dichos paquetes. La tecnología logra algo más que permitir la creación de servicios nuevos o mejores, pues también ofrece la posibilidad de diseñar de nuevo actividades tales como la entrega de información, la toma de pedidos y el pago; mejorar la capacidad de una empresa para mantener normas de servicio más constantes; facilitar la creación de departamentos centralizados de servicio al cliente; favorecer el reemplazo del personal por máquinas que realizan las tareas repetitivas y conducir a una mayor participación de los clientes en las operaciones por medio de la tecnología del autoservicio.

Un ejemplo interesante en Alemania es el supermercado con alta tecnología llamado Future Store, que incorpora innovaciones tecnológicas para hacer la experiencia de compra de los clientes mucho más agradable. En este lugar, el teléfono celular se convierte en un auténtico asistente personal de compra, por lo cual los carritos cuentan con un compartimento especial para este aparato. Gracias a la cámara del teléfono y a un software que puede descargarse gratuitamente, se puede leer y grabar el código de barras de los productos que

se van adquiriendo. Esto agiliza la compra al no tener que pasar por la caja, sino sólo por una terminal que genera una especie de factura electrónica, la cual se puede pagar después con tarjeta de crédito, huella dactilar o mediante el mismo teléfono. La sección de alimentos congelados del supermercado también está automatizada. Cada paquete contiene un chip que permite tener controlados los productos y saber exactamente la cantidad que queda y la que se ha vendido. También tienen un dispensador electrónico de vinos que permite probar hasta seis botellas diferentes y una de las estrellas del local es Roger, un robot que pasea por los pasillos explicando las innovaciones de la tienda. En el área de cuidado personal se cuenta con aplicaciones computacionales que ofrecen consejos sobre los productos más adecuados para cada tipo de piel e incluso permiten visualizar cómo se verán distintos colores de tinte de cabello o maquillaje en la persona.⁶⁰

Internacionalización y globalización

La internacionalización de las empresas de servicios es muy distinta para cualquier turista o ejecutivo de negocios que viaja al extranjero. Cada vez un mayor número de servicios se entrega a través de cadenas nacionales o aun mundiales. Los nombres de marcas registradas como Air Canada, Burger King, Citibank, Hertz, Kinko's y Mandarin Hotels se han desplazado lejos de las raíces nacionales originales. En algunos casos, dichas cadenas son de propiedad exclusiva de una empresa y, en otros casos, el creador del concepto original se une en sociedad con inversionistas extranjeros. Las líneas aéreas y las empresas de transporte aéreo de carga que antes tenían sólo alcance doméstico, ahora poseen redes extensas con rutas en el extranjero. Muchas empresas de servicios financieros, agencias de publicidad, cadenas de hoteles, restaurantes de comida rápida, compañías de renta de automóviles y oficinas de contabilidad operan ahora en varios continentes. Parte de este crecimiento se ha generado dentro de las empresas, pero otra parte se ha logrado a través de adquisiciones de otras firmas. Las adquisiciones internacionales son comunes; por ejemplo, tanto Federal Express como UPS se han expandido en muchos países mediante la compra de empresas locales de mensajería. Marcas de servicio reconocidas mundialmente, como Wal-Mart, UPS o Citicorp, han entrado a países de América Latina principalmente como fruto del movimiento de privatización en diversos países. Asimismo, empresas de América Latina y España también empiezan a crecer más allá de sus fronteras. Negocios de servicio como Zara, reconocida empresa española dedicada a la confección y venta de ropa; LanChile, aerolínea chilena; las mexicanas Pollo Loco, negocio de comida rápida; Televisa, consorcio de comunicaciones; Kidzania, empresa que creó un concepto innovador de entretenimiento para niños y que hoy opera con éxito en países de Asia; Femsa, Logística y Cinépolis, entre otros, que han logrado expandir sus operaciones a diversos países de nuestra región. Es de particular relevancia destacar la incursión de empresas españolas en la arena global, con especial énfasis en América Latina. Para comprender y analizar las mejores lecciones aprendidas, el Instituto de Empresa (IE) de Madrid reunió a directivos de BBVA, Grupo Santander, NH Hoteles, Iberia, Software AG, Sol Meliá Hotels & Resorts y Telefónica. El extraordinario proceso de globalización de estas siete empresas líderes de servicios logra destacar aspectos clave que incluyen el manejo adecuado de la volatilidad en países emergentes mediante la atracción y retención de un gran número de clientes, siendo capaces de diferenciar y aprovechar mercados muy segmentados. Estas estrategias se basan en la innovación y la calidad de los servicios mediante operaciones eficientes que aprovechan el uso de las tecnologías de información y que además consideran el conocimiento y las redes de

relaciones del personal local de cada país.⁶¹ En el capítulo 2, en la tabla 2.10 de las mayores empresas de servicios por sector, se mencionan algunas empresas latinoamericanas que han logrado incursionar con éxito en diferentes países del mundo.

La innovación en el ambiente cambiante de los servicios

Las grandes empresas se ven amenazadas, en especial por cambios perjudiciales.⁶² No obstante, el deseo y la habilidad de los gerentes de compañías de servicio para responder a los avances drásticos que afectan la economía de servicios determinarán si sus propias empresas sobreviven y prosperan o sufren una derrota a manos de competidores más ágiles y fáciles de adaptar. Las implicaciones de los cambios descritos previamente son varias; en el aspecto positivo, la demanda de muchos servicios tendrá la tendencia a aumentar, pero la apertura de la economía de servicios significa que habrá una mayor competencia para dicha demanda. A su vez, el aumento de la competencia estimulará la innovación a través de la aplicación de nuevas y mejores tecnologías. Estos avances, tanto independientes como en combinación, requieren que los gerentes de empresas de servicios se concentren más en la generación e integración de sus estrategias de marketing, operaciones y recursos humanos.

Ninguna de las industrias en el sector servicios se puede considerar totalmente libre de los factores ya descritos. En muchas industrias, sobre todo en la transportación y los servicios financieros, convergen varios elementos (como una tormenta, una luna nueva y una lluvia intensa) para producir una marea alta que derribe las empresas cuya gerencia intente mantener el *statu quo*. Otros gerentes con mayor visión reconocerán, como el personaje de Brutus de la tragedia *Julio César* escrita por Shakespeare, que una ola tomada en su cresta conducirá al éxito. Pero, ¿a dónde conduce esta ola y qué implica para el papel de la administración en el sector servicios? Como veremos en capítulos posteriores, algunas empresas de servicios han logrado el éxito al aprovechar el ambiente cambiante para crear nuevas ofertas o mejorar sus posiciones competitivas.

Este ambiente cambiante en el que vivimos refuerza la importancia y la necesidad de la innovación de los servicios. Por mucho tiempo se ha mantenido la creencia de que las empresas de servicios son menos innovadoras y menos productivas que las de manufactura; sin embargo, estas ideas están empezando a cambiar. La innovación siempre ha estado ligada al crecimiento y, en relación con la innovación de servicios; este vínculo es especialmente importante debido a que, al representar un porcentaje significativo de la riqueza en la mayoría de las economías modernas, ciertos servicios son esenciales en el desarrollo de innovaciones tecnológicas y, más aún, porque los servicios de negocio a negocio, en particular aquellos intensivos en conocimiento, son utilizados como insumos en las operaciones productivas de las empresas, lo que crea un impacto positivo en su innovación.

Hoy se habla mucho de innovación dentro del ámbito de los servicios. Sin embargo, es importante distinguir entre la innovación *en* los servicios y la innovación *a través de* los servicios. La *innovación en los servicios* es aquella que se refiere a los cambios dentro de las mismas actividades o sectores de servicio, mientras que la *innovación a través de los servicios* tiene que ver con los cambios en aquellas organizaciones que utilizan servicios innovadores o actividades de servicio para innovar dentro de la empresa.⁶³

En este libro abordaremos ambos tipos de innovación. Por un lado, la innovación en los servicios será discutida ampliamente en diversos capítulos en relación con diferentes aspectos de la empresa de servicio; tanto el concepto mismo del negocio y los mercados meta al que va dirigido, así como los aspectos operativos y de ejecución de la entrega del

servicio, incluyendo los procesos, los recursos humanos y la tecnología. En el capítulo 12 **hablaremos** en particular de la innovación de los servicios como una herramienta para generar bases sólidas para competir en un ambiente dinámico. Por otro lado, la innovación a través del servicio será abordada en relación con todo tipo de organizaciones, incluyendo las de manufactura, para ilustrar la creciente tendencia de la llamada *lógica de servicio*, la cual se detallará en el capítulo 2.

Conclusión

¿Por qué debemos estudiar los negocios de servicio? Como hemos mostrado en este capítulo, vivimos hoy en una economía y una sociedad de servicios que está cambiando muy rápidamente. Las empresas de servicio, grandes y pequeñas, dirigen las economías modernas. Los servicios son responsables de la creación de la gran mayoría de nuevos empleos alrededor del mundo. El sector servicios integra una gran variedad de industrias, incluyendo actividades realizadas por empresas privadas, públicas y no lucrativas. Es más, continúan creciendo diversos servicios en el sector informal y aquellos relacionados con la Base de la Pirámide.

Los gerentes de empresas de servicios deben reflexionar sobre el ambiente cambiante de los servicios para ampliar su visión, fortalecer su liderazgo e iniciar el diseño de estrategias competitivas que les permitan administrar compañías de servicio exitosas. En los capítulos siguientes de este libro analizaremos con mayor detalle los retos y las oportunidades especiales que enfrentan las empresas de servicios. Esperamos que usted utilice el material de este texto para mejorar sus experiencias futuras, no sólo como empleado o gerente de servicios, sino también como cliente de muchos tipos diferentes de empresas de servicio.

PREGUNTAS DE ANÁLISIS

1. Revise las definiciones de servicio en las primeras páginas del capítulo. ¿Está de acuerdo en que los servicios son necesariamente actividades económicas?
2. Lea la siguiente afirmación: *En tiempos de recesión económica, el sector servicios ha mantenido el empleo.* ¿Está de acuerdo con ella? ¿Por qué?
3. ¿Cuáles son las oportunidades que la nueva economía ha presentado a los negocios del sector servicios?
4. De los tres enfoques sobre la Base de la Pirámide que se presentan en el capítulo, ¿con cuál coincide usted? ¿Por qué?
5. ¿Está de acuerdo en que estamos ingresando a una economía de experiencias? ¿Por qué?
6. Las escuelas de negocios han dado más importancia en sus cursos a las industrias de manufactura que a las industrias de servicios. ¿Por qué cree que ocurre esto? ¿Es importante?
7. ¿Cuáles son las implicaciones de la administración en una competencia más libre de las industrias de servicios que antes estaban muy reguladas?
8. ¿Cuáles son los principales impactos que los negocios de servicios han logrado en la economía y en la sociedad de su país?

EJERCICIOS DE APLICACIÓN

1. Proporcione ejemplos de la manera en que la tecnología de cómputo y de telecomunicaciones ha cambiado durante los últimos 10 años en algunos de los servicios que usted usa.

2. Visite los sitios de Internet de las siguientes oficinas nacionales de estadística: U.S. Bureau of Economic Analysis (www.bea.gov) y Statistics Canada (www.statcan.gc.ca) y obtenga información sobre las últimas tendencias en los servicios como un porcentaje del producto interno bruto y como un porcentaje del empleo representado por los servicios; después, busque en las estadísticas de los mismos indicadores de su país, clasifique y analice estas dos estadísticas según el tipo de industria y de acuerdo con las exportaciones e importaciones de servicios.
3. Desarrolle una idea de negocio para el mercado de la BOP en su país. Investigue si esta iniciativa ya existe en otro país y analice los resultados que ha obtenido.
4. Escoja un negocio de servicio formal y uno informal de la zona en donde reside y compárelos buscando las diferencias y similitudes que tienen.
5. Investigue todos los trámites que tendría que realizar para iniciar una empresa de servicios formal en el país en que usted vive y analice si todos esos pasos son necesarios o importantes, cuáles se pueden cambiar y por qué.
6. Evalúe cuáles cambios se han dado en las empresas públicas de servicio después de privatizarlas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Ken Belson, "Technology Lets High-End Hotels Anticipate Guests' Whims", *New York Times online*, <http://www.nytimes.com/2005/11/16/technology/16hotels.html>, consultada en agosto de 2010.
2. Con base en el Informe Anual 2008 de Telmex, México.
3. Evert Gummesson, "Lip Service: A Neglected Area in Services Marketing", *Journal of Consumer Services* 1, núm. 1 (1987). Para una lista amplia de definiciones, véase Christian Grönroos, *Service Management and Marketing* (Wiley, 2007), pp. 51-52.
4. Ana Fernandes, "Structure and Performance of the Services Sector in Transition Economies", *The World Bank Development Research Group, Trade Team*, 2007.
5. Datos obtenidos de World Development Indicators Database (World Bank, 2009). Para mayor información consultar <http://go.worldbank.org/1SF48T40L0>. La región del Pacífico y el Este incluye: Australia, Samoa, Camboya, China, Timor Oriental, Fiji, Indonesia, Kiribati, Corea, Laos, Malasia, Islas Marshall, Micronesia, Mongolia, Myanmar, Palaos, Papua, Polinesia Francesa, Nueva Guinea, Filipinas, Islas Salomón, Tailandia, Tonga, Vanuatu, Vietnam, Guam, Japón, Nueva Caledonia, Nueva Zelanda y Singapur. La región de Europa y Asia Central incluye: Albania, Armenia, Azerbaijón, Bielorrusia, Bosnia y Herzegovina, Bulgaria, Croacia, República Checa, Estonia, Georgia, Hungría, Isla de Man, Kazajistán, Kirguizistán, Letonia, Lituania, Macedonia, Moldavia, Polonia, Rumania, Federación Rusa, República Eslovaca, Tadjikistán, Turquía, Turkmenistán, Ucrania, Uzbekistán, República Federal de Yugoslavia, Austria, Bélgica, Finlandia, Francia, Alemania, Grecia, Irlanda, Italia, Luxemburgo, Países Bajos, Portugal y España, Dinamarca, Mónaco, Suiza y Reino Unido. Las 34 economías de América Latina y el Caribe son: Antigua y Barbuda, Argentina, Barbados, Belice, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, Dominica, República Dominicana, Ecuador, El Salvador, Granada, Guadalupe, Guatemala, Guyana, Haití, Honduras, Jamaica, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, Puerto Rico, San Cristóbal y Nieves, Santa Lucía, San Vicente y las Granadinas, Surinam, Trinidad y Tobago, Uruguay y Venezuela.
6. World Development Indicators database (The World Bank, 2009) (<http://go.worldbank.org/1SF48T40L0>); Canada Year Book 2006, Service Industries (http://www41.statcan.ca/2006/0163/ceb0163_000-eng.htm).
7. Organización Internacional del Trabajo, "Panorama Laboral 2008" (Lima, Perú, 2008).
8. Joe Capp, Heinz-Peter Elstrdt y William B. Jones Jr., "Reining in Brazil's informal economy" (Sao Paulo: McKinsey Quarterly, 2005).

9. Organización Internacional del Trabajo, "Panorama Laboral 2008" (Lima, Perú, 2008).
10. Economic Commission for Latin America and the Caribbean (ECLAC/CEPAL), Foreign Direct Investment in Latin America and the Caribbean (2008).
11. United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD), World Investment Report 2009: Transnational Corporations, Agricultural Production and Development (Suiza).
12. Véase, por ejemplo, el análisis sobre el abastecimiento externo de los servicios basados en información en James Brian Quinn, *Intelligent Enterprise* (Nueva York: The Free Press, 1992), pp. 71-97.
13. "North American Industry Classification System", Bureau of the Census (<http://www.census.gov/eos/www/naics/>), 2007, consultada en septiembre de 2009.
14. Banco Interamericano de Desarrollo, "Celebrar el pasado, construir el futuro: cincuenta años de desarrollo en América Latina y el Caribe" (Washington, DC, 2009), p. 165.
15. Banco Interamericano de Desarrollo, "Celebrar el pasado, construir el futuro: cincuenta años de desarrollo en América Latina y el Caribe" (Washington, DC, 2009), p. 165. Para mayor información puede consultarse también World Economic Forum, "The Global Competitiveness Report 2008" y "The Global Competitiveness Report 2001".
16. Banco Interamericano de Desarrollo, "Celebrar el pasado, construir el futuro: cincuenta años de desarrollo en América Latina y el Caribe" (Washington, DC, 2009), pp. 165-169.
17. James Davies, Susana Sandström, Anthony Shorrocks y Edward Wolf, "The world distribution of household wealth", UNU World Institute for Development Economics Research, Helsinki, Finlandia, 2008.
18. The World Bank, "Poverty Data: A Supplement of World Development Indicators" (Washington, DC: World Bank, 2008).
19. Central Intelligence Agency, The World Factbook, Gini index, 2009. Disponible en <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/>, consultada en septiembre de 2009.
20. Allen Hammond, William Kramer, Robert Katz, Julia Tran y Courtland Walker, *Los siguientes 4 mil millones: tamaño de mercado y estrategia de negocios en la Base de la Pirámide* (Washington, DC, World Resources Institute & International Finance Corporation, 2007).
21. La pirámide poblacional se menciona en C. K. Prahalad y Stuart Hart, "The Fortune at the Bottom of the Pyramid", *Strategy + Business*, 26 (2002): pp. 2-14, con un máximo de ingreso de 1,500 dólares al año; en C. K. Prahalad y Hammond Allen, "Serving the world's poor, profitably", *Harvard Business Review*, 2002 y en C. K. Prahalad y Hammond Allen, "What works: serving the poor, profitably", *World Resources Institute*, 2002 con un máximo de ingresos de 2,000 dólares al año y en Allen Hammond, William Kramer, Robert Katz, Julia Tran y Courtland Walker, *Los siguientes 4 mil millones: tamaño de mercado y estrategia de negocios en la Base de la Pirámide* (Washington, DC, World Resources Institute & International Finance Corporation, 2007).
22. *Ibid* 20.
23. *Ibid* 20.
24. Allen Hammond, William Kramer, Robert Katz, Julia Tran y Courtland Walker, *Los siguientes 4 mil millones: tamaño de mercado y estrategia de negocios en la Base de la Pirámide* (Washington, DC, World Resources Institute & International Finance Corporation, 2007), p. 14.
25. Allen Hammond, William Kramer, Robert Katz, Julia Tran y Courtland Walker, *Los siguientes 4 mil millones: tamaño de mercado y estrategia de negocios en la Base de la Pirámide* (Washington, DC, World Resources Institute & International Finance Corporation, 2007), p. 15.
26. C. K. Prahalad y Hammond Allen, "Serving the world's poor, profitably", *Harvard Business Review*, 2002.

27. Allen Hammond, William Kramer, Robert Katz, Julia Tran y Courtland Walker, *Los siguientes 4 mil millones: tamaño de mercado y estrategia de negocios en la Base de la Pirámide* (Washington, DC, World Resources Institute & International Finance Corporation, 2007).
28. *Ibid* 27.
29. Obtenido del Reporte Anual China Mobile 2008.
30. Las iniciativas de las empresas mencionadas pueden consultarse en Social Enterprise: "Making a difference", *Harvard Review Latin America*, otoño 2006.
31. Sachin Govind, "Grameen Danone Foods: A Social Business Enterprise", Icfai Center for Management Research (India, 2007).
32. C. K. Prahalad y Stuart Hart, "The Fortune at the Bottom of the Pyramid", *Strategy + Business*, 26 (2002): pp. 2-14. Para referencias más recientes sobre el tema, véase Stuart Hart, *Capitalism at the Crossroads: The Unlimited Business Opportunities in Solving the World's Most Difficult Problems* (Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing, 2005); J. D. Sachs, *The End of Poverty: Economic Possibilities for Our Time* (Nueva York, NY: The Penguin Press, 2005).
33. Mette Olsen y Eva Boxenbaum, "Bottom of the pyramid: organizational barriers to implementation", *Journal of Management Review*, Vol. 51, núm. 4 (2009): pp. 100-125.
34. Muhammad Yunus, *Creating a World Without Poverty: Social Business and the Future of Capitalism* (Estados Unidos, Public Affairs, 2007).
35. Hernando de Soto, *The Hidden Architecture of Capital*, Institute for Liberty and Democracy (2001), disponible en <http://www.ild.org.pe/articles/hidden>. El punto de vista de Hernando de Soto está también documentado en Art Kleiner, "The philosopher of progress and prosperity", *Strategy + Business*, 35 (2004).
36. Allen Hammond, William Kramer, Robert Katz, Julia Tran y Courtland Walker, *Los siguientes 4 mil millones: tamaño de mercado y estrategia de negocios en la Base de la Pirámide* (Washington, DC, World Resources Institute & International Finance Corporation, 2007).
37. *Ibid* 36.
38. Joe Capp, Heinz-Peter Elstrdt y William B. Jones Jr., "Reining in Brazil's informal economy" (Sao Paulo: Mckinsey Quarterly, 2005).
39. Allen Hammond, William Kramer, Robert Katz, Julia Tran y Courtland Walker, *Los siguientes 4 mil millones: tamaño de mercado y estrategia de negocios en la Base de la Pirámide* (Washington, DC, World Resources Institute & International Finance Corporation, 2007).
40. Organización Internacional para las Migraciones, Hechos y cifras [online], disponible en <http://www.iom.int/jahia/Jahia/about-migration/facts-and-figures/lang/es>, consultada en septiembre de 2009.
41. Allen Hammond, William Kramer, Robert Katz, Julia Tran y Courtland Walker, *Los siguientes 4 mil millones: tamaño de mercado y estrategia de negocios en la Base de la Pirámide*, Washington, DC, World Resources Institute & International Finance Corporation, 2007.
42. Organización Internacional para las Migraciones, Hechos y cifras [online], disponible en <http://www.iom.int/jahia/Jahia/about-migration/facts-and-figures/lang/es>, consultada en septiembre de 2009.
43. George F. Will, *Newsweek*, 1983.
44. Fisk, Raymond P. y Stephen J. Grove (2010), "The Evolution and Future of Service: Building and Broadening a Multidisciplinary Field," en *Handbook of Service Science*, Paul P. Maglio, Cheryl A. Kieliszewski y James C. Spohrer, editores. Nueva York: Springer (en imprenta). Para mayor referencia puede consultarse: Leonard L. Berry y A. Parasuraman, "Building a New Academics Field—The Case of Services Marketing", *Journal of Retailing* 69 (primavera de 1993): pp. 13-60; Stephen W. Brown, Raymond P. Fisk y Mary Jo Bitner, "The Development and Emergence of Services Marketing Thought", *Journal of Retailing* 69 (primavera de 1993): pp. 61-103.

45. Adaptado de J. Spohrer y P. Maglio, "The emergence of Service Science: Toward systematic service innovations to accelerate co-creation of value" (IBM Almaden Research Center, 2006).
46. Klaus-Peter Fähnrich y Kryrill Meyer, "The perspective of computer science", *Services Science: Fundamentals, Challenges and Future Developments* (Springer, Nueva York, 2008): pp. 103-109.
47. Corporación Latinobarómetro, Informe 2008 (Santiago de Chile).
48. Privatization Database 2000-2007, World Bank Group, disponible en <http://rru.worldbank.org/Privatization/Default.aspx>, consultada en septiembre de 2009.
49. Corporación Latinobarómetro, Informe 2008 (Santiago de Chile).
50. Banco Interamericano de Desarrollo, <http://www.iadb.org/research/statistics.cfm?lang=es>, consultado en septiembre de 2009.
51. Banco Interamericano de Desarrollo, <http://www.iadb.org/research/statistics.cfm?lang=es>, consultado en septiembre de 2009.
52. B. Joseph Pine II y James H. Gilmore, *The Experience Economy* (Boston: Harvard Business School Press, 1999). Este tema es mencionado por los mismos autores también en "Customer experience places: the new offering frontier", *Strategy & Leadership* (2002).
53. Banco Mundial, Informe anual 2008.
54. Javier Reynoso y José Manuel Sánchez, "Understanding The Service-Driven Manufacturing in The Mexican Industry" en *Quis 7 Service Quality in the New Economy: Interdisciplinary and International Dimensions* (ISQA, Nueva York, 2000): pp. 422-428. Editado por B. Edvarsson, S. Brown, R. Johnston, E. Scheuing.
55. Véase Christopher H. Lovelock y Charles B. Weinberg, *Public and Nonprofit Marketing*, 2a. ed. (Redwood City, CA.: The Scientific Press/Boyd and Davis, 1989); y Philip Kotler y Alan Andreasen, *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*, 7a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 2007).
56. Con base en la información de la Fundación Luis Dávalos; para mayor información revisar la página Web: <http://www.fundaciondavalos.org/>, consultada en agosto de 2009.
57. Valarie A. Zeithaml, A. Parasuraman y Leonard L. Berry, *Delivering Quality Service* (Nueva York: The Free Press, 1990).
58. Datos obtenidos de Federación Iberoamericana de Franquicias (<http://www.portalfiaf.com/estadisticas.asp>) y de Alejandro Castillo e Ismael Jiménez, "¿A prueba de crisis?", *Poder 360°* (http://www.poder360.com/article_detail.php?id_article=2416): consultada en agosto de 2009.
59. Véase, por ejemplo, Larry Downes y Chunka Mui, *Unleashing the Killer App* (Boston: Harvard Business School Press, 1998) y Mary Modahl, *Now or Never* (Nueva York: Harper Business, 2000).
60. Con base en la información de "The future store", para mayor información revise la página <http://www.future-store.org>, consultada en septiembre de 2009.
61. Daisy Escobar y Luis Solís, "I Foro Iberoamericano de Dirección de Servicios-Globalización de los servicios: las mejores lecciones de la experiencia en Iberoamérica", *Revista de Empresa*, Julio-Agosto-Septiembre 2005, pp. 5-17.
62. Mark W. Johnson, Clayton M. Christensen, Henning Kagermann, "Reinventing your business model", *Harvard Business Review*, diciembre de 2008.
63. Luis Rubalcaba, *The new service economy: challenges and policy implications for Europe* (Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing Limited, 2007): p. 100.

Visión estratégica y liderazgo del negocio de servicio

Usar modelos industriales para administrar empresas de servicio tiene tan poco sentido como utilizar modelos agrícolas para operar fábricas.

STANLET M. DAVIS

¿Qué le viene a la mente cuando escucha los términos *visión* y *liderazgo* del negocio de servicio? ¿Piensa en la visión común del servicio como atención al cliente, o acaso en el servicio como valor agregado a los productos? ¿Piensa en el liderazgo de mercado de las empresas que son vistas como competidores líderes en una industria en particular? O bien, ¿relaciona el liderazgo con individuos, como el papel que desempeña el director que guía la empresa? ¿O con posiciones de liderazgo en diversos niveles de una compañía de servicio, como la función de alguien que dirige un equipo y motiva a sus integrantes a proporcionar un buen servicio a los clientes?

En la práctica, existen diversas maneras de entender e interpretar la visión y el liderazgo en los negocios de servicio. La visión puede ir progresando, desde tener una noción actitudinal de atención al cliente, hasta llegar a concebir el servicio como el verdadero negocio de la empresa. El liderazgo en el servicio también abarca varias perspectivas. Es muy difícil que una organización logre y mantenga el liderazgo en una industria si carece de líderes que desarrollen una visión y ayuden a ponerla en práctica, ya sea que ésta destaque el establecimiento de normas de calidad del servicio, el inicio de innovaciones importantes, el uso de nuevas tecnologías para obtener una ventaja competitiva, la definición de las condiciones en que otras empresas intentan competir o la creación de un extraordinario lugar de trabajo.

Este capítulo examina los aspectos distintivos de los servicios, así como la tarea desafiante de establecer los elementos fundamentales que permitirán desarrollar la visión estratégica y liderazgo del negocio de servicio, para lo cual planteamos las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles son los aspectos distintivos de los servicios?
2. ¿Cómo difieren los servicios entre sí?

3. ¿Cuáles elementos se deben considerar para un desarrollo apropiado de la visión estratégica del negocio de servicio?
4. ¿Qué diferencia hay entre una visión donde se enfatiza el servicio del negocio a una centrada en el negocio de servicios?
5. ¿Cuáles son las fuentes de generación de estrategias que se pueden tomar en cuenta para el diseño de estrategias ganadoras?
6. ¿Por qué es importante examinar los servicios en relación con un esquema más amplio de la administración integral de servicios?
7. ¿Cuáles son los retos y ventajas de las empresas de servicio al integrar los procesos de marketing, operaciones y recursos humanos?
8. ¿Cuáles factores intervienen en la creación y permanencia de empresas líderes de servicio?

Aspectos distintivos de los servicios

El ambiente dinámico de los servicios de hoy otorga un valor especial a la eficacia de su administración. Entre las llaves para competir con efectividad en este ambiente nuevo y retador están las habilidades en estrategia, operaciones, de marketing y recursos humanos, áreas en las que muchas empresas de servicios han sido, por lo general, débiles. Tradicionalmente, muchos libros de texto asocian los servicios con el marketing. Por mucho tiempo los servicios han sido interpretados bajo una perspectiva de actitud, principalmente respecto a aquellas actividades relacionadas con el cliente. Incluso, el contenido de los libros de texto de marketing de servicios en realidad incluye diversos temas de la administración de servicios. Una de las posibles explicaciones al respecto radica en que el conocimiento de los servicios ha evolucionado a través de un marcado enfoque desde el punto de vista del área académica de marketing, hecho principalmente influido por escuelas de negocios y profesores de Estados Unidos. Por este motivo, y para fines de este libro, es importante describir al marketing de diferentes maneras: como una ofensiva estratégica que sigue la gerencia de alto nivel, como una serie de actividades funcionales que llevan a cabo los gerentes de línea (como la política de productos, el establecimiento de precios, la entrega y las comunicaciones) o como una orientación dirigida por toda la empresa hacia el cliente.

Este libro trata de integrar las tres perspectivas y reconoce que la administración de servicios es mucho más amplia que las actividades y el resultado del departamento tradicional de marketing, porque requiere una cooperación más estrecha entre los gerentes de marketing y los gerentes responsables de operaciones y de recursos humanos.¹

Aunque es muy importante llevar a cabo una operación eficiente, esa orientación ya no es suficiente para el éxito. Los empleados se deben orientar hacia el servicio e interesarse en la eficiencia. El servicio se debe adaptar a las necesidades del cliente, tener un precio realista, distribuirse a través de los canales convenientes y promoverse en forma activa con los clientes. En la actualidad, muchos participantes nuevos en el mercado posicionan sus servicios para atraer segmentos del mercado específicos por medio de su establecimiento de precios, campañas de comunicación y entrega del servicio, en vez de intentar ofrecer todo a todas las personas.

Pero, ¿es posible transferir de manera directa los conceptos y las prácticas de administración, por ejemplo, fomentados en las empresas de manufactura a las organizaciones de servicio? La respuesta es con frecuencia negativa, porque las tareas de la gerencia del sector servicios difieren de las del sector manufacturero en varios aspectos importantes. Veamos los motivos.

Todos los *productos* (término que usamos para describir el resultado principal de cualquier tipo de industria) proporcionan beneficios a los clientes que los compran y los usan. Los *bienes* se describen como objetos físicos o aparatos, mientras que los *servicios* son acciones o desempeños. Las primeras investigaciones de los servicios intentaban distinguirlos de los bienes, al enfocarse principalmente en cuatro diferencias genéricas conocidas como: *intangibilidad, heterogeneidad (o variabilidad), caducidad y simultaneidad de la producción y el consumo.*² Aunque estas características aún se citan, simplifican en exceso el ambiente del mundo real. Peor aún, sencillamente no se aplican a todos los servicios. La tabla 2.1 ofrece una comprensión más práctica, ya que presenta una lista de nueve diferencias básicas que nos ayudan a distinguir las tareas relacionadas con la gerencia de servicios, de las tareas que participan en forma común con los bienes físicos. Además subraya algunas implicaciones de dirección que son clave para integrar la base de gran parte de nuestro análisis y debate en este capítulo y en los siguientes.

Es importante notar que al identificar estas diferencias, aún tratamos con generalizaciones que no se aplican por igual a todos los servicios. Examinemos cada característica de modo más detallado y destaquemos algunas implicaciones fundamentales de su administración.

TABLA 2.1 Implicación para la gerencia de algunas diferencias básicas entre los bienes y servicios.

Cómo difieren los servicios de los bienes	Algunas implicaciones clave
Los clientes no obtienen la propiedad de los servicios	Considerar las rentas temporales más que las ventas permanentes. ¿Cuál es el mejor modo de establecer el precio de dichas rentas? Los criterios del cliente son distintos para la renta de un objeto que para su compra.
Los productos de servicio son desempeños intangibles	Tomar en cuenta la forma de crear y comunicar una evidencia tangible. Entender las etapas de desempeño y dirigir cada etapa. El comportamiento del cliente y la competencia ayudan o dificultan la productividad.
Mayor participación de los clientes en el proceso de producción	En ocasiones es necesario manejar a los clientes como empleados de tiempo parcial. Tomar en consideración las oportunidades para el autoservicio. La ubicación y el horario de atención de las empresas productoras de servicios deben convenir a los clientes. El diseño de la empresa productora del servicio debe ser atractivo y fácil de usar. El comportamiento y la actitud de los empleados y de otros clientes se deben administrar porque afectan la satisfacción del cliente.
Otras personas pueden formar parte del resultado del servicio	Reclutar personal de servicio que posea (o pueda ser capacitado para que adquiera) tanto habilidades técnicas como humanas; además de mantenerlo motivado. No es sabio mezclar distintos segmentos del mercado al mismo tiempo y en la misma ubicación.
Mayor variabilidad en las entradas y salidas operativas	El control de calidad (sobre todo la constancia) es más difícil de lograr. La productividad se mejora por medio del establecimiento de normas. El reemplazo de empleados por la automatización reduce la variabilidad.

TABLA 2.1 *Implicación para la gerencia de algunas diferencias básicas entre los bienes y servicios (continuación).*

Cómo difieren los servicios de los bienes	Algunas implicaciones clave
Muchos servicios son difíciles de evaluar por los clientes	Desarrollar la confianza entre el cliente y la empresa. Educar a los clientes los ayuda a hacer elecciones más inteligentes.
Ausencia de inventarios después de la producción	Una vez producidos, por lo regular los servicios no se pueden almacenar, así que las empresas debe desarrollar estrategias para manejar los niveles de demanda. Manejar los niveles de capacidad para que concuerden con las fluctuaciones pronosticadas para la demanda. La rentabilidad de las empresas de servicio de capacidad limitada depende a menudo de realizar el negocio correcto, en el momento preciso, al precio adecuado.
El factor tiempo es relativamente más importante	Entender las limitaciones de tiempo y las prioridades de los clientes. Reconocer que los clientes consideran la pérdida de tiempo como una carga. Buscar maneras de competir en la entrega rápida del servicio; reducir la espera al mínimo. Aumentar las horas de servicio; tomar en cuenta el servicio 24 horas al día, siete días a la semana.
Los sistemas de entrega puede incluir canales tanto electrónicos como físicos	Valorar las oportunidades para la entrega electrónica de cualquier elemento del servicio basado en la información. Reconocer las oportunidades para la entrega instantánea del servicio en todo el mundo. Considerar la empresa productora del servicio, la tienda de ventas al detalle y el sitio de consumo cuando los servicios se entregan a través de canales físicos

Los clientes no son propietarios de los servicios

Quizá la diferencia más importante entre los bienes y los servicios radica en el hecho de que los clientes, por lo general, reciben algún valor a partir de los servicios sin obtener la propiedad de ningún elemento tangible (entre las excepciones están los servicios de alimentos y la instalación de refacciones durante la entrega de los servicios de reparación y mantenimiento). En muchos casos, los gerentes de servicios ofrecen a los clientes la oportunidad de rentar el uso de un objeto físico, como un automóvil o una habitación de hotel; contratar la mano de obra y la pericia de personas cuyas habilidades varían desde la cirugía de cerebro, hasta la limpieza del hogar en forma rápida y eficaz, o rentar una cantidad de dinero (como préstamo).

Una implicación clave para los gerentes de empresas de servicio tiene que ver con el establecimiento de precios. Cuando la compañía renta el uso de sus activos físicos, humanos o intangibles, el tiempo se convierte en un denominador importante; en particular, la determinación de los costos relevantes requiere cálculos que se basan en el tiempo. Otro asunto primordial se relaciona con los criterios que dirigen el comportamiento de elección del cliente al tomar algo en renta, pues por naturaleza tiende a ser de corto plazo. Por ejemplo, ofrecer un servicio de renta de automóvil es muy diferente a tratar de vender un automóvil en una agencia al mismo cliente, quien podría tener la intención de conservarlo por lo menos de tres a cinco años. Por lo general, las personas rentan automóviles por un periodo de uno a 14 días cuando se encuentran lejos de casa. En la mayoría de los casos, reservan una clase o categoría particular (compacto, mediano o grande), más que una marca o modelo

Sasser, Olsen y Wyckoff sugieren que una prueba para saber si un producto es un bien o un servicio consiste en determinar si más de la mitad del valor proviene de los elementos del servicio.⁵ En un restaurante, por ejemplo, el costo del alimento por sí mismo corresponde de 20 a 30% del precio; el equilibrio del valor agregado procede de preparar y cocinar el alimento, el servicio en la mesa y los servicios adicionales, como estacionamiento, guardapropia y sanitarios, así como el ambiente del restaurante.

La idea del servicio como un desempeño que no es posible tocar, asir o retirar conduce al uso de metáforas teatrales para la administración del servicio, que compara la entrega de éste con la representación de una obra, donde el personal son los actores y los clientes la audiencia.

Las personas como parte del servicio

En gran cantidad de servicios de mucho contacto, los clientes no sólo se relacionan con el personal de servicio, sino también establecen contacto con otros clientes (esto es literal si toman un autobús o un tren durante las horas de mayor afluencia.) En contraste, los servicios de bajo contacto se entregan a distancia y el contacto humano se limita a la resolución de problemas. La diferencia entre un servicio de alto contacto y otro reside con frecuencia en la calidad de trato que tienen los empleados que atienden a los clientes.

El manejo de los encuentros entre los clientes y el personal de servicio para lograr una experiencia satisfactoria podría ser una tarea retadora. De modo similar, el tipo de clientes que frecuentan una empresa de servicios en particular ayuda a definir la naturaleza de la experiencia de servicio. Los clientes tienen que experimentar los servicios para conocerlos realmente, pues su intangibilidad hace que sean más difíciles de imaginar y de desear que los bienes.⁶ Si una persona asiste a un encuentro deportivo, el comportamiento de los aficionados puede ser una gran ventaja y aumentar la emoción del juego si son entusiastas y se comportan correctamente; pero si alguno se volviera pendenciero y abusivo, podría reducir el disfrute de otros espectadores en el estadio. Para bien o para mal, en muchos servicios otros clientes se vuelven parte del resultado/experiencia.

Mayor variabilidad en las entradas y salidas operativas

La presencia de los empleados y de otros clientes en el sistema operativo dificulta el establecimiento de normas y el control de la variabilidad, tanto en las entradas como en las salidas. Los bienes manufacturados se producen bajo condiciones controladas que se han diseñado para optimizar tanto la productividad como la calidad y que después se han verificado para cumplir las normas de calidad mucho antes de que los bienes lleguen al cliente. Esto es cierto también para los servicios que se llevan a cabo mientras el cliente está ausente, como el trámite de cheques bancarios, la reparación de automóviles o la limpieza de oficinas durante la noche; pero para los servicios que se consumen conforme son producidos, el "ensamblaje" final debe llevarse a cabo bajo condiciones de tiempo real, las cuales varían de cliente a cliente e incluso de un momento del día a otro. Como resultado, es más probable que los errores y las deficiencias sean más difíciles de disimular. Estos factores provocan que las organizaciones de servicio tengan dificultades para mejorar la productividad, controlar la calidad y ofrecer un resultado consistente. Como mencionó

hace algunos años un antiguo gerente de productos empacados después de cambiar a un nuevo puesto en el Holiday Inn:

No podemos controlar la calidad de nuestro producto de la misma forma en que un ingeniero de control de Procter & Gamble lo hace en una línea de producción... Cuando alguien compra una caja de detergente Tide puede estar 99.44% seguro de que este producto funcionará de tal manera que limpiará su ropa. Cuando alguien renta una habitación del Holiday Inn, puede tener la seguridad en un menor grado de que le permitirá dormir bien durante la noche sin sufrir molestias, sin que las personas golpeen en las paredes ni ninguna de las cosas desagradables que puedan ocurrir en un hotel.⁷

Sin embargo, no todas las variaciones en la entrega del servicio son necesariamente negativas, por lo que las empresas de servicio de hoy reconocen el valor de adaptar al menos algunos aspectos de la oferta del servicio a las necesidades y expectativas de clientes individuales; esto es básico en áreas como el cuidado de la salud.⁸ Por otro lado, el reemplazo de los empleados de servicio por la automatización podría ser la clave para lograr desempeños más baratos y consistentes.

Dificultad en la evaluación por los clientes

La mayoría de los bienes físicos tienden a ser relativamente altos en las *propiedades de búsqueda*, es decir, las características del producto que un cliente determina antes de adquirirlo, como el color, el estilo, la forma, el precio, la talla, la sensación, la dureza y el olor. Otros bienes y algunos servicios, en contraste, destacan las *propiedades de experiencia* que se perciben sólo después de la compra o durante el consumo, como el gusto, la capacidad de uso, la facilidad de manejo, lo silencioso y el trato personal. Por último, existen *propiedades de comprobación*, es decir, las características que los clientes evalúan con dificultad aun después del consumo. Como ejemplos de servicios en los que predominan las propiedades de comprobación están las cirugías, los servicios profesionales como la contabilidad y muchas reparaciones técnicas.⁹

Los gerentes de servicios ayudan a los clientes a superar algo del descontento que sienten antes de comprar un servicio, al mostrarles la forma en que sus necesidades concuerdan con características específicas del servicio y educarlos en cuanto a lo que deben esperar durante y después del servicio. Una empresa que tiene la reputación de ofrecer un trato amable y ético a sus clientes ganará la confianza de sus usuarios actuales y se beneficiará de las referencias positivas.

Ausencia de inventarios de servicios después de su ejecución

Puesto que un servicio es una acción o desempeño más que un artículo tangible que el cliente conserva, es, en cierto sentido, perecedero y no es posible almacenarlo para su venta después de finalizar su ejecución. Por supuesto, las instalaciones, el equipo y la mano de obra necesarios se mantienen listos para crear el servicio, pero éstos representan sólo la capacidad del servicio, no el resultado. Asimismo, el resultado producido permanece, en ocasiones, durante mucho tiempo, como en los casos de la educación y procedimientos quirúrgicos. El hecho de contar con una capacidad no aprovechada en una empresa de servicios es como abrir la llave del agua en una tina sin tapón. El flujo se gasta a menos que los clientes (o posesiones que

requieren servicio) estén presentes para recibirlo. Cuando la demanda excede a la capacidad, los clientes se van decepcionados, a menos que estén preparados para esperar.

Por lo tanto, una tarea importante para los gerentes de servicios es encontrar modos de equilibrar los niveles de demanda para que concuerden con la capacidad, mediante incentivos de precios, promociones u otros recursos. También es posible que haya otras oportunidades con las que la empresa cuenta para reducir su capacidad de servicio (en forma de empleados, espacio físico y equipo), de manera que se adapte a las fluctuaciones pronosticadas en la demanda; en este caso, un buen pronóstico es muy importante. Cuando las empresas de servicios hablan de su *inventario*, se refieren a su capacidad para la entrega del servicio en el futuro, como las habitaciones de hotel aún no reservadas para el próximo martes por la noche. Si el aumento al máximo de las utilidades es un objetivo importante, los gerentes de marketing deben ser cuidadosos al seleccionar los segmentos adecuados en los momentos precisos y centrar su atención en la venta durante periodos de mayor demanda a los segmentos menos sensibles al precio.

Importancia del factor tiempo

Muchos servicios se entregan en tiempo real. Los clientes deben estar presentes físicamente para recibir el servicio de empresas como líneas aéreas, hospitales, estéticas y restaurantes. Las personas desean invertir una cantidad de tiempo limitada en la ejecución del servicio (sobre todo si sólo implica hacer fila), así que éste debe entregarse con una rapidez aceptable. Los clientes valoran su tiempo y, en ocasiones, prefieren pagar más por un servicio más rápido. Con mayor frecuencia, los clientes ocupados esperan que el servicio esté disponible en momentos que les convengan, más que cuando le acomode a la empresa de servicio, por lo que a veces prefieren pagar un poco más a cambio de un buen servicio.

Como respuesta, un mayor número de compañías ofrece una ampliación de su horario de servicio, incluso hasta 24 horas al día, siete días a la semana.

En otros casos, el centro de atención es el transcurso de tiempo. Incluso cuando los clientes solicitan un servicio para que se lleve a cabo en su ausencia, tienen expectativas sobre el tiempo que se requiere para completar una tarea en particular, ya sea reparar una máquina, terminar un informe de investigación, limpiar un traje o preparar un documento legal. En general, los clientes de hoy son cada vez más sensibles al tiempo y consideran a menudo que la rapidez es un elemento clave del buen servicio. Los gerentes de empresas de servicios deben comprender las limitaciones y las prioridades de tiempo de los clientes, las cuales varían de un segmento del mercado a otro; deben buscar formas de competir en rapidez y reducir al mínimo el tiempo que se pierde al esperar el servicio. Bajo una presión competitiva para entregar el servicio con mayor rapidez, los gerentes de operaciones de empresas de vanguardia buscan continuamente formas de lograr procesos más eficientes sin comprometer la calidad del trabajo realizado.

Diferentes canales de distribución

A diferencia de las empresas de manufactura, que elaboran sus productos en un sitio y necesitan canales físicos de distribución para transportar los artículos desde la fábrica hasta los clientes, muchas compañías de servicios usan canales electrónicos, como en la transmisión por televisión o en la transferencia electrónica de fondos. De manera alternativa, eligen establecer el lugar de producción del servicio, la tienda de ventas al detalle y el sitio de con-

sumo en una sola ubicación, lo que les exige participar en la selección del sitio, el diseño y el mantenimiento del edificio, así como en el manejo del personal de contacto con el cliente. En ocasiones, como en la banca, las empresas ofrecen a los clientes una selección de canales de distribución que varían desde visitar el banco en persona hasta realizar las operaciones bancarias en casa por medio de Internet.

Como resultado de los adelantos en las computadoras y las telecomunicaciones (sobre todo el crecimiento de Internet), la entrega electrónica de servicios se encuentra en rápida expansión. Cualquier elemento de servicio basado en la información posee el potencial de ser entregado en forma instantánea en cualquier parte del mundo donde haya un equipo compatible para recibirlo. Gracias al correo electrónico y a los sitios de Internet, incluso las empresas pequeñas tienen la opción de ofrecer sus servicios sin ningún costo a través de grandes distancias geográficas. Una compañía que no pueda sobrevivir sirviendo en un segmento estrecho del mercado en un área geográfica limitada, ahora cuenta con la opción de incrementar en gran manera su potencial de mercado dentro del mismo segmento estrictamente definido.

Hacia la orientación de servicio en los negocios

En los inicios de la evolución de la administración de servicios como campo académico, los especialistas dedicaron mucho tiempo y esfuerzo a explicar las diferencias entre bienes y servicios, y a justificar e ilustrar estas diferencias. Con el paso del tiempo, algunas de estas diferencias han sido incluso cuestionadas bajo los nuevos esquemas de negocio que han surgido, como la renta y otros modos de propiedad de los servicios que implican sólo una posesión temporal.¹⁰ Aunque algunos pioneros del área como Grönroos han hecho valiosas aportaciones al desarrollo de modelos de negocio con orientación de servicio,¹¹ la realidad es que apenas recientemente la discusión sobre la llamada *lógica de servicio* ha tomado fuerza, a partir de las publicaciones hechas por Vargo y Lusch.¹² Esta discusión, aunque originalmente enfocada a la orientación del marketing, ha alimentado una creciente discusión sobre el tema dentro de la administración de negocios. El principal argumento de esta aportación es que en los negocios debemos pasar de una lógica centrada en productos o bienes, en la cual domina el intercambio de productos tangibles, de naturaleza estática, con transacciones discretas, a una enfocada en los servicios, la cual está orientada hacia resultados intangibles basados en competencias que operan de forma dinámica y en la cual existe un intercambio de procesos y relaciones.¹³ Bajo esta perspectiva, debemos considerar que todas las organizaciones son de servicio. Más que seguir diferenciando entre bienes y servicios, utilicemos esta lógica para establecer un nuevo paradigma en la administración. En la tabla 2.2 se presentan las características de estos dos enfoques para un mayor entendimiento del tema que se discute a detalle en la lectura de la página 129.

Una de las características fundamentales de esta visión es que incluso los bienes son vistos también como transmisores de servicios, como mecanismos de distribución para que los clientes, como co-productores, logren crear y obtener valor en el uso (*value-in-use*, en inglés). De este modo, la empresa sólo puede hacer proposiciones de valor, porque para llevarlas a cabo requiere que el cliente participe como co-productor. Grönroos argumenta que los planteamientos de Lusch y Vargo son consistentes, aunque con algunas diferencias, con los establecidos desde la década de 1970 por la escuela nórdica de servicios.¹⁴

Esta discusión sobre un paradigma basado en el servicio ha despertado interés en diversos ámbitos. Ha servido para fomentar y apoyar iniciativas como la de SSME de IBM

TABLA 2.2 *Visión del negocio: diferencias entre lógica de bienes y lógica de servicio.*

	Lógica de bienes	Lógica de servicio
Unidad primaria de intercambio	Las personas intercambian bienes. Estos bienes sirven principalmente como recursos pasivos.	Las personas realizan intercambio para adquirir los beneficios de competencias especializadas (conocimiento y habilidades) o servicios. El conocimiento y las habilidades son recursos activos.
Rol de los bienes	Los bienes son recursos pasivos y productos finales. Los vendedores toman materia prima y cambian su forma, lugar, tiempo y posesión.	Los bienes son transmisores de recursos activos (conocimiento intrínseco); son "productos" intermedios que son usados por otros recursos activos (clientes) como dispositivos en los procesos de creación de valor.
Rol del cliente	El cliente es el receptor de los bienes. Los vendedores realizan acciones para los clientes; los segmentan, los distribuyen y los promueven. El cliente es un <i>recurso pasivo</i> .	El cliente es un co-productor del servicio. El marketing es un proceso de hacer cosas en interacción con el cliente. El cliente es fundamentalmente un recurso activo, y funciona sólo ocasionalmente como un recurso pasivo.
Determinación y significado de valor	El valor es determinado por el productor. Es intrínseco a los recursos pasivos (bienes) y está definido en términos de "intercambio de valor".	El valor es percibido y determinado por el cliente sobre las bases de "valor en uso". El valor resulta de las aplicaciones beneficiosas de los recursos activos transmitidos algunas veces a través de recursos pasivos. Las empresas sólo pueden hacer proposiciones de valor.
Interacción empresa-cliente	El cliente es un recurso pasivo. Los clientes actúan para crear transacciones con recursos.	El cliente es fundamentalmente un recurso activo. Los clientes son participantes activos en los intercambios relacionales y la co-producción.
Fuente de crecimiento económico	La riqueza es obtenida de los recursos tangibles y los bienes excedentes. La riqueza consiste en tener, controlar y producir recursos pasivos.	La riqueza es obtenida a través de la aplicación y el intercambio de conocimiento especializado y habilidades. Representa el derecho del uso futuro de los recursos activos.

Recursos pasivos: recursos sobre los que se realiza una acción u operación para producir un efecto. La lógica de bienes es aquella en la cual los recursos pasivos son considerados primarios. Los clientes, como los recursos, se convierten en entidades que pueden ser atraídas o sobre las que se puede actuar.

Recursos activos: recursos que producen efectos. Frecuentemente son intangibles y poco visibles; son competencias medulares o procesos organizacionales y tienden a ser dinámicos e infinitos. La lógica de servicio considera a los recursos activos como primarios porque son los productores de los efectos. Este cambio en el rol de los recursos tiene implicaciones sobre cómo los procesos de intercambio, los mercados y los clientes son percibidos y abordados. La lógica de servicio implica que el valor es definido y co-creado con el cliente y no integrado en la producción.

Fuente: adaptada y traducida de Vargo, S. L. y Lusch, R. F., (2006), editores, "The Service-Dominant Logic of Marketing", ME Sharpe, EU.

discutida en páginas anteriores.¹⁵ En este sentido, la existencia de estrategias de servicio en empresas de manufactura y, más aún, la transformación de éstas en negocios de servicio es un tema que también ha crecido en años recientes, el cual abordaremos más adelante.¹⁶ Este nuevo paradigma ha ayudado recientemente a iniciar una discusión sobre la orientación predominante en la educación superior sobre administración en escuelas de negocios y universidades. Como hemos visto, Ford y Bowen hacen una crítica y un llamado a reorientar nuestros programas educativos en administración bajo la *lógica de servicio*.¹⁷

Este libro está diseñado esencialmente para entender, analizar y administrar mejor las organizaciones de servicio, por lo cual es importante considerar este nuevo paradigma a lo largo de los capítulos, de modo que más que enfatizar las diferencias entre bienes y servicios, podamos ampliar nuestra visión y aplicación de los contenidos a todo tipo de organizaciones bajo la visión de la lógica de servicio.

¿Cómo difieren los servicios entre sí?

De acuerdo con lo discutido en la sección anterior, existe el riesgo de enfatizar demasiado las formas en que los servicios difieren de los productos manufacturados. Es mejor dirigir nuestra atención hacia la evaluación de las diferencias entre los servicios, pues esto hace posible obtener una mejor comprensión al buscar las similitudes entre industrias de servicio distintas. Iniciaremos la búsqueda de esquemas útiles de división en categorías por medio de la definición de las bases científicas para la clasificación. Después evaluaremos la manera en que se ha llevado a cabo la clasificación tradicional de los bienes y luego consideraremos las implicaciones de los esquemas de clasificación enfocados específicamente a los servicios.

Servicios esenciales y suplementarios

Muchos resultados de servicios consisten en un conjunto de diversos elementos de servicio e incluso algunos bienes físicos. Es importante distinguir entre el servicio esencial que el cliente compra y la serie de servicios suplementarios que lo acompañan; por ejemplo, el servicio esencial de la industria del hospedaje es una cama para dormir por la noche, ya sea que ésta se localice en un albergue juvenil o en una habitación lujosa de un hotel de cinco estrellas. Los albergues juveniles no ofrecen muchos servicios adicionales más allá de las reservaciones, los alimentos básicos e instalaciones sencillas para asearse.

En contraste, como muestra la figura 2.2, un hotel de lujo ofrecerá muchos servicios adicionales para mejorar la estancia de sus huéspedes. Algunos se ofrecen de manera gratuita y otros tienen un costo, pero todos se subordinan al servicio esencial de dar alojamiento para dormir por la noche, el cual define a la industria del hospedaje.

Cuando hablamos en este libro de servicios, nos referimos al servicio esencial que el cliente compra, como tomar un vuelo, asistir a un concierto, contratar a una empresa de contabilidad para realizar una auditoría de las cuentas o adquirir una póliza de seguro para la vivienda. La mayoría de los servicios esenciales se acompañan también de una serie de servicios suplementarios que intentan agregar valor al servicio esencial. Como ejemplos están los servicios de alimentos y equipaje en un vuelo, los refrigerios en un concierto, la recomendación profesional de un auditor experimentado o un folleto útil de una empresa de seguros con sugerencias sobre la manera de proteger su hogar.

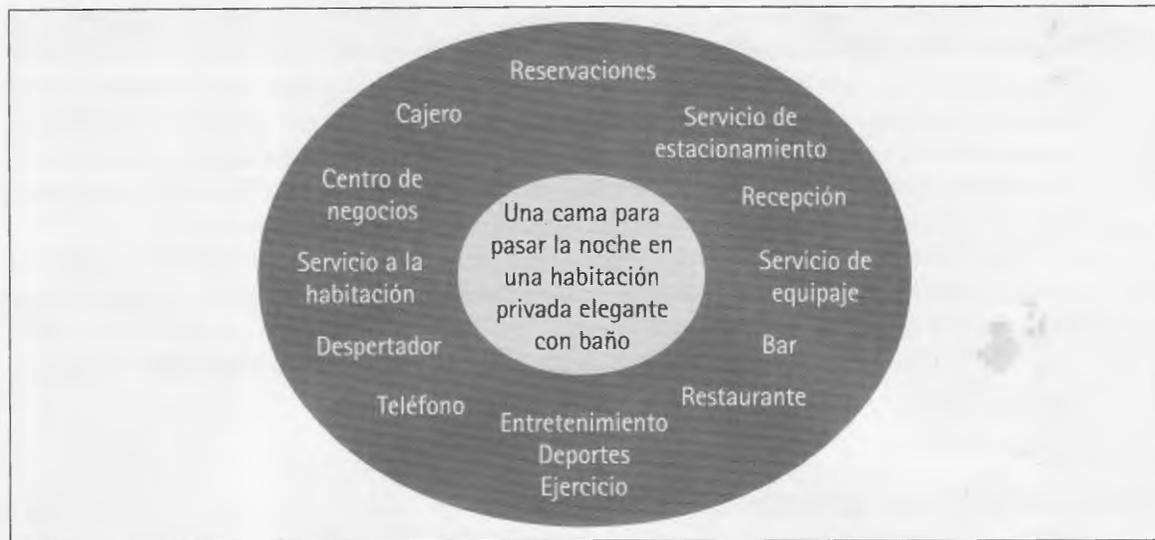


FIGURA 2.2 Servicio esencial y servicios suplementarios de un hotel de lujo.

Los esquemas de clasificación que presentamos en este capítulo se refieren al servicio esencial, aunque los servicios suplementarios también se pueden clasificar. En el capítulo 6 ofrecemos un análisis profundo de la naturaleza y el papel de los servicios suplementarios.

Tipos de servicios

La forma tradicional de agrupar los servicios es por industria. Los gerentes de servicio podrían decir: "Estamos en el negocio del transporte" (o de la hotelería, la banca, las telecomunicaciones o la reparación y el mantenimiento). Existen diversos servicios con los que interactuamos día a día, los cuales iremos analizando mediante casos y ejemplos a lo largo de este libro, entre éstos podemos mencionar los servicios comerciales, financieros, de entretenimiento, de carga y transporte, turísticos, industriales y de salud, entre otros. Estas agrupaciones nos ayudan a definir los servicios esenciales que ofrece la empresa y a entender tanto las necesidades del cliente como la competencia en sí. No obstante, podrían dejar de captar la naturaleza de cada empresa dentro de la industria, porque la entrega del servicio difiere mucho aún dentro de una misma categoría; por ejemplo, los alimentos se proporcionan a los clientes en sitios diversos, desde un restaurante de comida rápida sin asientos, ubicado en un aeropuerto, hasta un restaurante exclusivo en Buenos Aires, la Ciudad de México o Río de Janeiro, que cuente con la calificación de Gran Turismo. Se han planteado muchas propuestas para clasificar los servicios.¹⁸ La tabla 2.3 presenta un resumen de algunas de las principales formas de agruparlos o clasificarlos, lo cual nos puede ayudar a entender mejor la complejidad de esta área. Estas formas de clasificación se analizan a continuación.

El grado de calidad tangible o intangible de los procesos de servicio. ¿Incluye el servicio algo físico y tangible, como dormir en una cama de hotel o el lavado en seco de la ropa? ¿O acaso los procesos del servicio implican muchos elementos intangibles, como la enseñanza o las llamadas telefónicas? Los diversos procesos de servicio no sólo determinan la naturaleza del sistema de entrega del servicio, sino que también afectan el papel que desempeñan los empleados y la experiencia de los clientes.

Tabla 2.3 Principales formas de clasificar los tipos de servicios.

1. Grado de calidad tangible o intangible de los procesos de servicio
2. ¿Quién o qué es el receptor directo del proceso de servicio?
3. El lugar y el momento de la entrega del servicio
4. Personalización vs. estandarización de los servicios
5. Naturaleza de la relación con los clientes
6. Nivel de equilibrio entre la oferta y la demanda
7. Grado en el que las instalaciones, el equipo y las personas forman parte de la experiencia de servicio

¿Quién o qué es el receptor directo del proceso de servicio? Algunos servicios, como el corte de cabello o el transporte público se dirigen al cliente en persona. En otros casos, los clientes buscan los servicios (como el lavado en seco) para mantener o mejorar los objetos que les pertenecen, pero sin participar ellos mismos en el proceso de entrega y sin disfrutar de los beneficios hasta más tarde. La naturaleza del encuentro entre el proveedor del servicio y sus clientes varía en forma importante según el grado de participación de los clientes en el proceso de servicio. Consideremos una experiencia sencilla, como enviar una carta por correo, lo que implica colocarle la estampilla y meterla en el buzón. En este caso, la carta es la que se transporta, no la persona, y la participación de ésta en el servicio es muy rápida. Los servicios dirigidos a la persona del cliente son algo más complejos.

Tomemos como ejemplo el lavado y corte de cabello, que podría implicar por parte del cliente la necesidad de hacer una cita por adelantado, esperar su turno en la sala, describir al estilista el corte de cabello que desea, permitir que se le envuelva con una tela protectora y cooperar con el estilista durante el lavado, el corte y el secado del cabello, tareas en las que a veces participa más de un empleado y que implican el desplazamiento de una silla a otra.

El lugar y el momento de la entrega del servicio. Cuando se diseñan sistemas de entrega, los gerentes de servicio deben preguntarse si los clientes necesitan acudir a las instalaciones de la empresa de servicio o si el servicio se debe llevar al cliente (por ejemplo, una persona tiene la opción de ir a un restaurante de tacos o solicitar por teléfono la entrega a domicilio). Quizá la interacción ocurra a través de canales físicos como el envío postal (al enviar un paquete por correo o servicio de mensajería) o de canales electrónicos (como en el caso de los servicios basados en Internet que permiten hacer transacciones en el ciberespacio).

Estas decisiones de la gerencia implican la consideración de la naturaleza del servicio mismo, el lugar donde se encuentran los clientes (el hogar y el sitio de trabajo son importantes), sus preferencias con respecto al momento de compra y uso, así como los costos relativos de las diversas alternativas.

Personalización vs. estandarización de los servicios. Los servicios se clasifican de acuerdo con su grado de adaptación a las necesidades del cliente o a la estandarización, características que se toman en cuenta en la entrega. Una decisión importante de mercadotecnia consiste en saber si todos los clientes deben recibir el mismo servicio o si las características del servicio (y de los procesos involucrados) se deben adaptar para satisfacer las necesidades individuales; por ejemplo, las suscripciones al sistema de televisión por cable tienen varias opciones establecidas. Las normas que se establecen en un servicio de autobús son una ruta fija y salidas programadas (a diferencia de un taxi), aunque los pasajeros pueden decidir el momento de viajar y el lugar de salida y llegada. Un examen de la vista efectuado por un optometrista seguirá procedimientos establecidos, pero debe finalizar con un diagnóstico adaptado a las necesidades del cliente si requiere la prescripción de lentes para corregir la visión.

Naturaleza de la relación con los clientes. Algunos servicios implican una relación formal en la que la empresa (o por lo menos sus computadoras) conocen al cliente y todas las transacciones se registran y atribuyen en forma individual (por ejemplo, el uso de una cuenta bancaria o las cuentas de teléfono). Pero, en otros servicios, los clientes que no son identificados llevan a cabo transacciones veloces y después desaparecen de la vista de la compañía (por ejemplo, un supermercado carece del registro de la persona que compró en ese local, a menos que utilice una tarjeta de crédito). Como analizaremos en el capítulo 5, algunos servicios se prestan de forma regular a clientes que establecen una relación con la empresa a manera de participación como socios en la que deben llenar una solicitud para unirse al "club", y su participación futura se supervisa a través del tiempo (como en el caso de los seguros o la inscripción en una universidad).

Otros servicios, como las tiendas de renta de videos, las estéticas, cines y los restaurantes deben tomar acciones definidas para establecer una relación continua. Aunque por lo general un cine no registra el ingreso de cada cliente a sus salas, podría llevar el control de las visitas por medio de una tarjeta, de tal manera que ante un número de visitas se pueda canjear la tarjeta por pases gratis, comida o algún otro beneficio. Algunas empresas crean programas especiales de pertenencia a un club o de cliente frecuente para recompensar a los usuarios leales. Por ejemplo, Grupo Gevesa de El Salvador, que comercializa automóviles Mazda, dispone del programa Servicio de Transporte, que provee los traslados a la oficina y domicilio sin costo alguno mientras el vehículo adquirido en esa compañía se encuentra en reparación o mantenimiento.¹⁹ Otras organizaciones, como los restaurantes, registran los nombres e información relevante de sus clientes más asiduos y les envían información de manera periódica con ofertas y cenas gratis en sus cumpleaños.

Nivel de equilibrio entre la oferta y la demanda. Algunas industrias de servicios enfrentan una demanda más constante de sus servicios, mientras que otras presentan fluctuaciones importantes. En el capítulo 11 abordaremos el problema que afrontan los gerentes de empresas de servicios cuando la demanda del servicio varía mucho a través del tiempo. En tales situaciones, se debe ajustar la capacidad para equilibrar el nivel de demanda o se deben implantar estrategias para pronosticar, manejar y adecuar los niveles de demanda para lograr que se equilibren con la capacidad. Muchos factores son responsables de las variaciones en la demanda y más adelante los analizaremos con detalle.

Grado en el que las instalaciones, el equipo y las personas forman parte de la experiencia de servicio. Las experiencias de servicio de los clientes se conforman, en parte, por el grado de exposición a elementos tangibles en el sistema de entrega del servicio. Consideremos todos los elementos físicos que un paciente podría encontrar en un hospital: en primer lugar, los exteriores del edificio y los estacionamientos, después las salas de espera interiores, las habitaciones de los pacientes con camas y otro mobiliario, el servicio de alimentos y las áreas de tratamiento con equipo médico. Incluso, en el transcurso de una estancia corta, el paciente podría encontrar personal médico, como médicos y enfermeras, diversos empleados que no pertenecen al área médica, como el personal del servicio de alimentos, de limpieza y camilleros, así como otros pacientes. En Caracas, Venezuela, las tiendas Excelsior, que atienden a un mercado objetivo de clase media y alta, tienen un pianista en la sección de frutas y verduras. Además cuenta con una sala VIP destinada a los esposos que acompañan a sus cónyuges a realizar las compras; la sala cuenta con televisores y computadoras con acceso a Internet.²⁰ En contraste, es raro que el cliente de un servicio telefónico encuentre equipo físico, distinto del auricular, o trate con el personal de la empresa en forma regular.

Implicaciones de diversas clasificaciones

Los esquemas de clasificación de servicios que hemos revisado ayudan a los gerentes a responder mejor las siguientes preguntas: ¿a qué se dedica realmente nuestra operación de servicio? ¿Qué tipos de procesos participan en la creación del servicio esencial que ofrecemos a los clientes? Y, hablando de clientes, ¿dónde encajan éstos en nuestra operación? Las respuestas diferirán de acuerdo con la naturaleza de los procesos de servicio involucrados que se requieren para crear y entregar un servicio en particular. En el capítulo 3 se analizará la más fundamental de las variables del enfoque de administración de servicios integral: los procesos por medio de los cuales se crea y entrega el servicio.

Visión estratégica del negocio de servicio

De la misma forma que en la década de 1990, en países de América Latina y España, se popularizó en las empresas de manufactura el tema de la calidad como una de sus principales estrategias para ser más competitivas, hoy el servicio se ha convertido en un tema obligado para todo tipo de empresas, y aun las más pequeñas empiezan a reconocer la importancia del servicio y hablan del tema con mucha frecuencia y cada vez con más naturalidad. Sin embargo, el entendimiento que existe sobre el servicio en nuestra región está basado principalmente en nociones asociadas con atención al cliente, calidad en el servicio, servicio al cliente o satisfacción del cliente.

La visión que predomina tiene que ver más con la actitud que con la estrategia del negocio.²¹ Más aún, esta crítica sobre la visión del servicio en América Latina, discutida en la lectura "Evolución hacia la administración de servicios en países emergentes: reflexiones sobre América Latina" de este libro, no es exclusiva de países como los de nuestra región. En la introducción de su libro *The Service Profit Chain*, Heskett plantea una crítica muy similar en relación con empresas de servicio estadounidenses, las cuales podríamos suponer que estarían más avanzadas en el desarrollo de la visión estratégica del servicio como negocio.

Al respecto, Heskett menciona el incontable número de veces en que se ponen de manifiesto en forma de anécdotas algunas historias de empresas de servicio exitosas que tratan al cliente como rey, asumen que el usuario siempre tiene la razón, intentan exceder sus expectativas, buscan costos operativos bajos o la diferenciación de los competidores, pero nunca explican cómo estas anécdotas dejan a muchos ejecutivos frustrados cuando al poner en práctica estos conceptos no logran el éxito esperado, porque se dio a la anécdota un trato erróneo de panacea o de regla de oro para toda ocasión. Estos relatos y conceptos fuera del contexto de las diferentes realidades de las empresas de servicio han abarrotado librerías de países desarrollados y en desarrollo, ocultando de alguna forma los conocimientos científicos producto de investigaciones y estudios académicos serios que presentan aportes para la adecuada comprensión de la administración de empresas de servicio. En este sentido, es importante que la alta dirección de las compañías avance en su entendimiento del servicio como actitud para comprender el servicio como un auténtico negocio. Esto se hace cada vez más crucial para continuar administrando los crecientes niveles de riqueza que producen los países de nuestra región mediante actividades de servicio.

El crecimiento de los niveles de producto interno bruto y empleo discutidos en el capítulo 1 no podrán ser administrados exitosamente sólo con estrategias orientadas a

la atención al cliente, trato amable y cortesía. Hace falta mucho más que eso. Para ir construyendo esta visión de negocio de servicio es recomendable empezar por visualizar elementos principales en los cuales la alta dirección de la compañía deberá trabajar y desarrollar.

La visión de servicio existente en las empresas puede ser interpretada mediante diversos niveles que parecieran avanzar de manera progresiva, tanto a través del tiempo como a lo largo y ancho de una organización. Sería aventurado creer que una empresa cuenta con una misma visión y entendimiento del servicio en todas sus áreas y procesos. Podemos identificar desde un entendimiento básico del servicio como una mera actitud y atención al cliente, en el cual se resalta la parte del trato personal; o bien, el servicio como un elemento más de un programa de calidad total (TQM, por sus siglas en inglés), en el cual la importancia radica en incluir alguna variable relacionada con la satisfacción del cliente o la calidad en el servicio. Otras empresas ven al servicio como una herramienta poderosa de marketing, promoción y ventas, y explotan su uso en la publicidad y medios con el fin de dar una imagen de vanguardia. En otros casos, a la empresa de servicio se le ve como el soporte de la manufactura, y se deja de visualizar todo su potencial como negocio de servicio. En otras ocasiones, más que apoyo a una industria, la visión de empresa es como un medio para agregar valor a los productos. Es el caso de muchas compañías basadas en bienes que empiezan a descubrir que el cliente busca soluciones que combinen productos con servicios. La visión del servicio también puede ser la de una función separada del negocio. Con frecuencia, aunque parezca increíble, la propia empresa ve al servicio como un escritorio, mostrador o ventanilla dedicada a la atención o el servicio al cliente, como si el resto del negocio se dedicara a otra cosa. Muchas empresas de servicio incluso cuentan con su propio departamento o área de servicio. ¿Cuántas fábricas conocemos que tengan dentro otra fábrica? Otros niveles que podemos considerar más avanzados que los anteriores son aquellos en los cuales la visión del servicio es el negocio mismo; empresas que han descubierto que su razón de ser y su modelo de negocio es el servicio. También existen organizaciones cuya visión va aún más lejos, en la cual el servicio forma parte de sus estrategias de competitividad, en relación con empleados, clientes, proveedores, accionistas, competidores, y en general, todos los actores involucrados en el servicio esencial y los servicios suplementarios del negocio. Es lo que podemos llamar una empresa dirigida por el servicio (*service-driven organization*, por su significado en inglés). En la tabla 2.4 presentamos estos niveles que podrían ser considerados como representativos de la visión de servicio en las empresas.

TABLA 2.4 Interpretación de niveles de avance en la visión del servicio en las empresas.

- Servicio como una actitud personal.
- Servicio como la siguiente etapa del TQM.
- Servicio como herramienta de mercadotecnia.
- Servicio como sector de soporte del desarrollo industrial.
- Servicio como valor agregado de productos.
- Servicio como una función separada del negocio.
- Servicio como negocio.
- Servicio como una estrategia competitiva del negocio.

Fuente: elaborada por Javier Reynoso, basado en la experiencia de consultoría de empresas de servicio en países de América Latina.

Elementos de la visión estratégica del negocio de servicio

Heskett nos plantea cuatro elementos básicos para el desarrollo de la visión estratégica del negocio de servicio. Estos elementos se encuentran relacionados y, para cada uno de ellos, el autor nos proporciona una serie de preguntas guía, de manera que la alta dirección de la empresa pueda ir delineando los elementos que podrán dar vida a su visión de negocio de servicio. A su vez, ésta le permitirá a la compañía iniciar el diseño y establecimiento de estrategias, como veremos más adelante. Los elementos básicos propuestos se resumen en la figura 2.3 y en la lectura de la página 153 se discute su impacto en la creación de modelos de negocios exitosos.

Segmentos de mercado meta. Al construir la visión del negocio se hace necesaria la definición del segmento de clientes a quienes está dirigido el servicio. Esto implica la creación de una amplia base de conocimientos, de manera que la empresa no sólo obtenga información por los medios tradicionales sobre sus clientes (como pueden ser los estudios e investigaciones de mercado), sino que obtenga una amplia inteligencia que incluya el mercado, gobierno, competidores, proveedores, servicios sustitutos, dueños y accionistas, así como empleados. La compañía brasileña de distribución, Grupo Paó de Açúcar, líder en venta al por menor de Brasil, emplea muchas herramientas y tácticas de inteligencia de mercado que le permiten estar a la par de los cambios de la demanda y en ventaja frente a sus competidores.

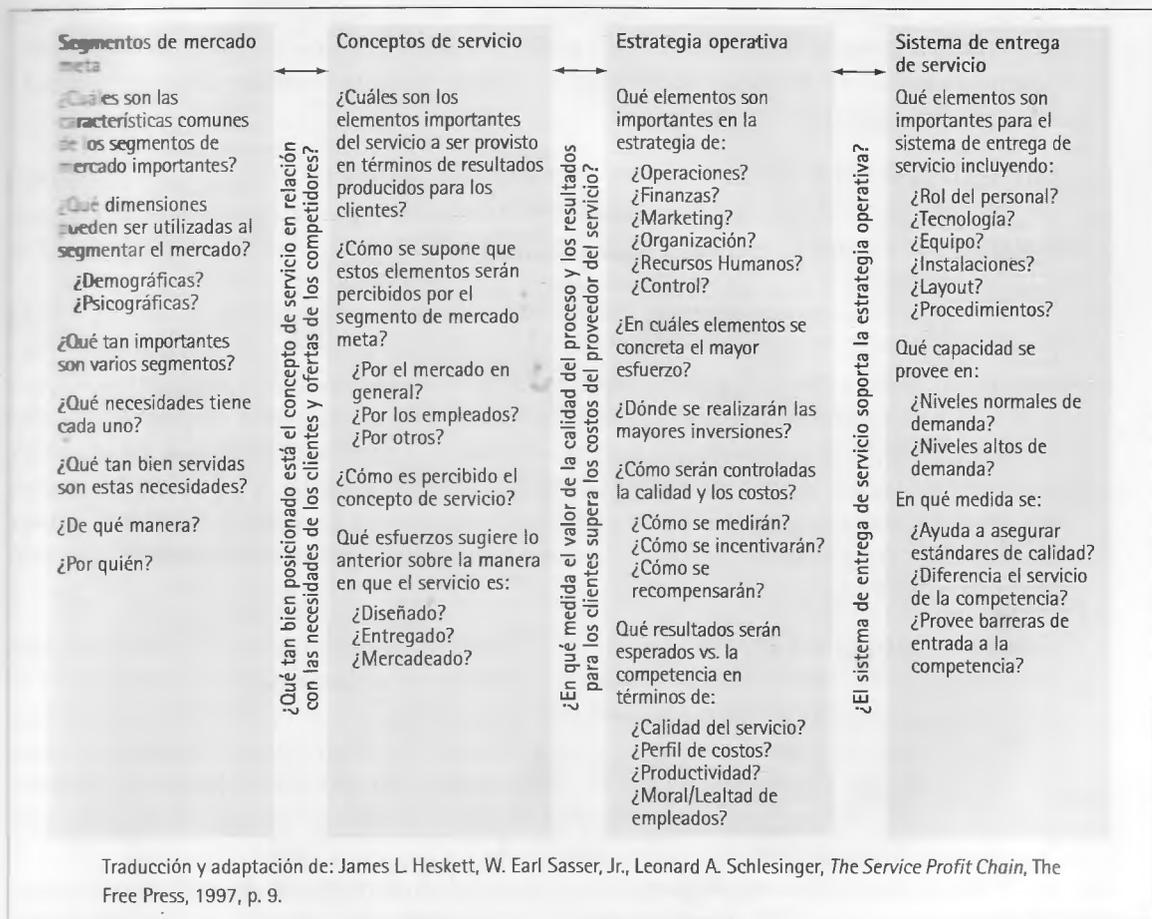


FIGURA 2.3 Elementos básicos de la visión estratégica de servicio.

Concepto de servicio. Muchos negocios exitosos han sido fruto de haber creado una gran visión de negocio desde su concepción. Este libro ilustra, a lo largo de sus capítulos, ejemplos de empresas de América Latina, España y de otros países que han comenzado con base en un concepto de negocio que genere valor para el cliente y se anticipe al mercado en el que participa. Así, el desarrollo de una visión del negocio de servicio se beneficia de la creación de un concepto de servicio. El centro de entretenimiento y educación infantil mexicano, Kidzania, es un claro ejemplo de este punto, pues logró definir un concepto de servicio nuevo en su tipo, creando una ciudad a la escala de los niños, donde juegan a ser adultos y aprenden. Gracias a que este concepto genera valor para sus clientes, proveedores, socios y empleados, tomando en cuenta las necesidades y expectativas de cada grupo, ha logrado trascender más allá de las fronteras de México.

El concepto de un servicio está íntimamente ligado a su diseño. Muchas organizaciones dan por un hecho el diseño de un servicio. Poco se habla en nuestra región sobre la importancia del diseño de servicios. Los negocios exitosos ponen especial cuidado en el diseño de los servicios.

Es importante que los ejecutivos de empresas en América Latina y España se pregunten cómo diseñamos los servicios hoy. ¿Acaso sólo copiamos servicios existentes? ¿O los adaptamos ligeramente? ¿Agregamos actividades o procesos sin modificar el servicio esencial? ¿El conjunto de nuevas actividades o procesos llega a producir un nuevo servicio esencial? ¿Diseñamos servicios completamente nuevos? En una industria muy competitiva y que está en crisis, la aerolínea LanChile ha logrado mantenerse como una empresa sólida y muy bien posicionada en el mercado. Al respecto, Enrique Cueto, presidente de LanChile, expresó: "Construimos nuestro éxito trabajando más duro y siendo más creativos que nuestros rivales".²²

Estrategia operativa. La visión de servicio como negocio implica entender que se requiere un conjunto de estrategias que van mucho más allá de aquellas directamente asociadas con la atención al cliente. Las empresas que descuidan este aspecto centran su atención en la actitud del servicio y pueden descuidar otros aspectos del negocio.

Un ejemplo claro de estrategia enfocada al cliente la está llevando a cabo el Fondo Financiero Privado Boliviano (PRODEM), con un sistema de cajeros automáticos que funcionan con la voz y huella digital del cliente. Estos cajeros se diseñaron especialmente para las poblaciones aimaras en Bolivia, donde las personas no saben leer ni escribir. Por medio de un lector de huellas digitales, el cajero automático le explica a la persona, paso a paso, mediante el sistema de voz en idioma quechua, aimara o castellano, los pasos necesarios para realizar transacciones. Una vez identificado al cliente, el cajero le permitirá retirar dinero, conocer su saldo de la cuenta, actualizar sus datos personales y tener un resumen de sus transacciones.²³

Sistema de entrega del servicio. Las estrategias planteadas están asociadas a las capacidades que requiere la empresa para ejecutarlas adecuadamente. Las organizaciones de servicio con visión de negocio trabajan para asegurar que pueden contar con los recursos necesarios que les permitan tener éxito en su puesta en práctica. Asimismo, el diseño de todo un sistema de entrega del servicio es fundamental como parte del desarrollo de la visión del negocio. Esto se verá reflejado en las ventajas competitivas que pueda crear la empresa para diferenciarse de las demás.

El Corte Inglés pretende llegar a tener la capacidad de respuesta del mítico gran almacén londinense Harrod's. Según su presidente, Isidoro Álvarez: "Queremos que los clientes encuentren en nuestras tiendas todo lo que buscan", y aunque sabe que este movimiento es

riesgoso, El Corte Inglés pretende cerrar y estrechar más el círculo de relación con sus clientes: viste a su cliente, lo alimenta, le vende las vacaciones, el automóvil, la casa, se la equipa, la decora y la reforma; le ofrece diferentes seguros, le vende música y libros, y además le presta el dinero para financiar esas compras.

Si bien estos elementos básicos son esenciales para desarrollar una robusta visión del negocio, por sí mismos no son suficientes, por lo que se requiere relacionarlos entre sí mediante lo que el autor llama *elementos integradores de la visión estratégica del negocio de servicio*. Éstos proporcionan medios de acción para el marco de referencia establecido como parte de la visión. Como se ilustra en la figura 2.4, la empresa buscará, mediante el

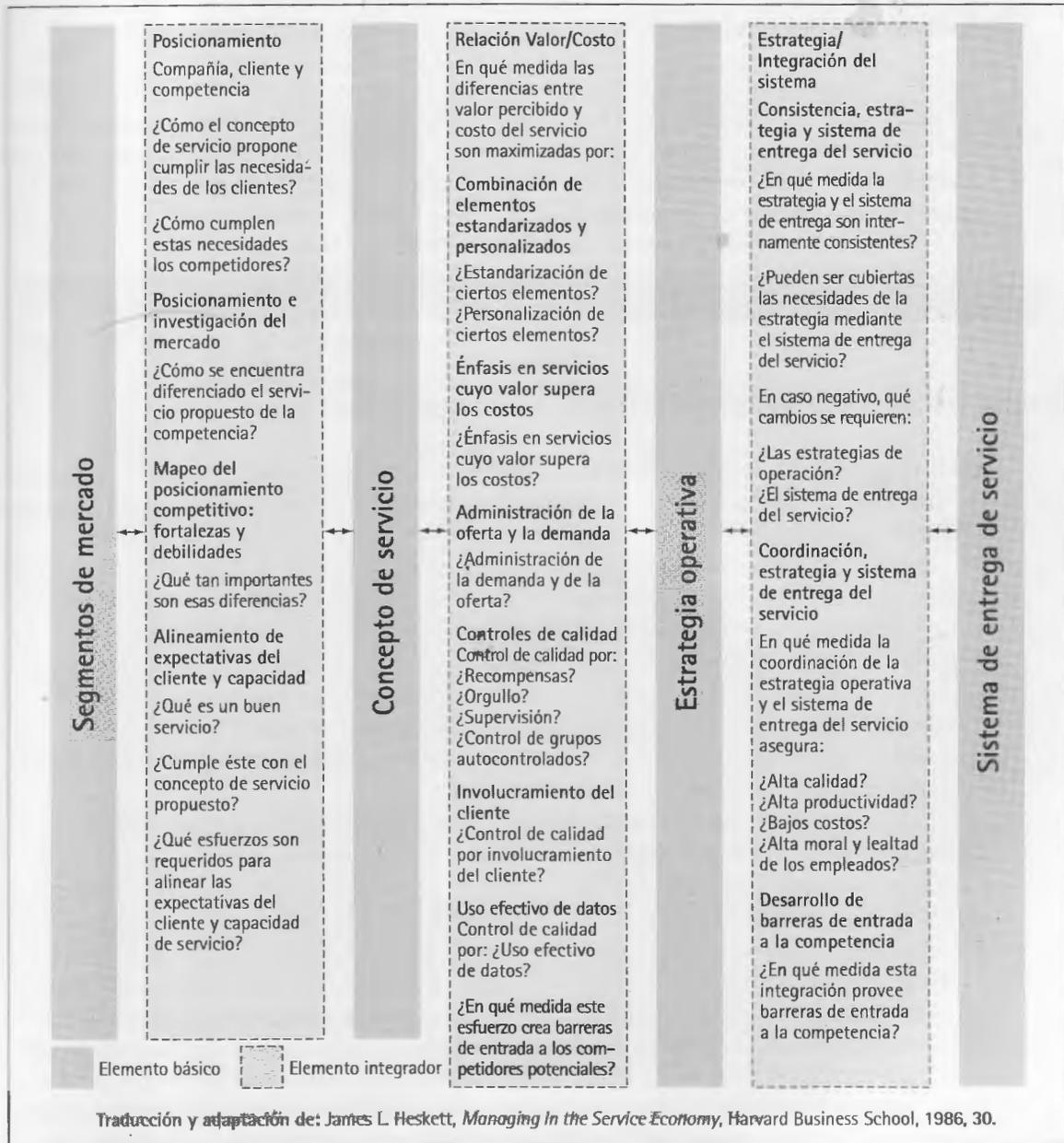


FIGURA 2.4 Elementos básicos e integrados de la visión estratégica de servicio.

posicionamiento de su servicio, asegurar que el segmento de mercado al que quiere dirigirse esté integrado con el concepto de servicio que se ha planteado. Asimismo, la generación de *valor percibido por el cliente* por encima de los costos de la empresa busca asegurar que el concepto de servicio desarrollado esté alineado y sea factible con la estrategia operativa definida por la firma. No sólo es suficiente un concepto novedoso o atractivo, sino que se debe asegurar que la operación resulte viable. También es necesario que haya una *integración* entre la estrategia operativa y el sistema de entrega del servicio. La figura 2.4 presenta estos tres elementos integradores con algunas preguntas que sirven de guía para el análisis de la visión del negocio.

Rentabilidad del servicio

Bajo la perspectiva de los siete elementos descritos anteriormente, el desarrollo de la visión del negocio de servicio debe estar fundamentado en la necesidad de crear una empresa de servicio rentable, que produzca utilidades en forma sostenible, trayendo beneficios para sus accionistas, empleados y clientes leales. Un servicio sólo tiene valor para el cliente si éste reconoce la importancia del beneficio ofrecido.²⁴ Es primordial que la compañía de servicios en América Latina y España avance en el desarrollo de una visión basada únicamente en el servicio al cliente, a una visión centrada en la importancia de la lealtad y rentabilidad de los clientes, es decir, el negocio del servicio.

Diseño e implementación de estrategias de servicios

Cada proveedor de servicios necesita algunas directrices maestras para realizar su tarea.²⁵ Es así que la empresa debe orientarse a diseñar e implementar estrategias que le permitan poner en práctica los diferentes elementos que constituyen su visión de negocio de servicio.

Las estrategias efectivas no se deben concebir en términos de funciones, sino en la empresa de servicio misma como sistema integral y su entorno. El ambiente de cambio constante en el que los negocios se encuentran en estos momentos ocasiona que el diseño y la implantación de estrategias de servicio busquen lograr el aprovechamiento de las oportunidades que el mercado les brinda, así como obtener un sólido posicionamiento de la firma y la diferenciación efectiva de la competencia. Como consecuencia del modelo ya discutido y presentado en las figuras 2.3 y 2.4, Heskett²⁶ sugiere cinco dimensiones principales para el diseño e implementación de estrategias de servicio.

Asociadas con el *concepto de servicio*, la organización podrá centrar su atención en la definición y ejecución de estrategias relacionadas con el *resultado esencial del servicio*, de manera que éste pueda ser percibido por el cliente de forma más o menos tangible, personal o estándar, de acuerdo con sus necesidades. En relación con los segmentos de mercado meta a los cuales va dirigido el concepto de servicio, las estrategias de la empresa podrán ir dirigidas a aspectos asociados con la *administración del cliente*, buscando formas de relación que modifiquen sus percepciones, comportamiento y participación en la entrega del servicio. Asimismo, la *estrategia operativa* dará lugar a que la organización tenga iniciativas dirigidas precisamente a la *operación del servicio*, de manera que faciliten la creación de valor mediante el uso de recursos, la tecnología y la ejecución de procesos del servicio. Adicionalmente, el *sistema de entrega del servicio* requiere definir estrategias encaminadas a integrar los diferentes componentes clave de la ejecución del servicio, de tal forma que la estrategia operativa esté alineada

eficazmente con las inversiones, activos e instalaciones del negocio. Por último, estos cuatro elementos básicos para el desarrollo de la visión estratégica del negocio se complementan con el desarrollo de estrategias relacionadas con la *administración del talento humano* de la organización, para que la empresa pueda contratar, desarrollar, motivar y retener a los mejores elementos que harán posible la implementación exitosa de las estrategias emprendidas en los cuatro elementos básicos de la visión de negocio ya descritos.

Como se muestra en la tabla 2.5, cada una de estas cinco dimensiones principales contiene, a su vez, lo que pueden ser denominadas como fuentes para la generación de estrategias. Cada una de estas fuentes sugeridas será la guía para que la empresa pueda definir diferentes estrategias que pongan en práctica cada uno de los elementos básicos de la visión del negocio.

En este capítulo hemos discutido y analizado la importancia del desarrollo adecuado de una visión estratégica del negocio de servicio, diseñando y ejecutando estrategias mediante las cuales se desplieguen los diferentes elementos de dicha visión. Para lograrlo, a continuación proponemos un enfoque integral de administración de servicios basado en la sinergia de los procesos esenciales del negocio.

Tabla 2.5 Dimensiones y fuentes para generación de estrategias.

Diseño del resultado del servicio

- Provisión de evidencia tangible para un servicio esencialmente intangible
- Personalización de un servicio típicamente estándar
- Estandarización de un servicio típicamente personalizado

Administración del cliente

- Formas para administrar la demanda
- Administración de las expectativas del cliente
- Reducción de los riesgos percibidos por el cliente
- Participación del cliente en la entrega del servicio
- Desarrollo de relaciones de membresía con los clientes
- Requerimiento de esfuerzos del cliente para obtener un servicio
- Reducción o incremento del personal de contacto en la entrega de servicio
- Administración de lealtad entre clientes, empleados y la firma

Desarrollo de la estrategia operativa para crear valor

- Administración de la intensidad de activos del negocio
- Énfasis en el uso de tecnología en negocios con mano de obra intensiva
- Desarrollo de redes de rutas, de comunicaciones o de relaciones
- Desarrollo efectivo de mecanismos de recuperación para fallas del servicio
- Desarrollo de métodos de control de operaciones sin poseer activos
- Distinción entre oportunidades de negocio regulados y no regulados
- Separación del cliente de la entrega del servicio
- Búsqueda de formas para inventariar el servicio
- Administración de la capacidad para alentar o desalentar ciertos tipos de demanda
- Precio por utilización de capacidad vs. utilidad de servicio por servicio
- Utilización efectiva de recursos compartidos para dos o más servicios

TABLA 2.5 Dimensiones y fuentes para generación de estrategias (continuación).

Integración del sistema de entrega de servicio con la estrategia operativa

- Agrupamiento de lugares para lograr impacto de mercado, economías de publicidad, o control efectivo
- Localización de instalaciones cerca de los clientes
- Diseño del sistema de entrega de servicio como mecanismo de aseguramiento de calidad
- Desarrollo de alternativas de baja inversión para propiedad de instalaciones
- Diseño de instalaciones que permita alta visibilidad del cliente
- Diseño de las instalaciones con facilidad de supervisión
- Diseño del lugar de encuentro con el cliente para canalizar su comportamiento

Desarrollo de la estrategia de recursos humanos

- Grupos de empleados seleccionados tan cuidadosamente como los grupos de clientes
- Posicionamiento del servicio para cumplir las necesidades de los empleados más efectivamente que los competidores
- Facultamiento con límites de los empleados
- Diseño de sistemas de soporte que ayuden a los empleados a resolver los problemas de los clientes
- Eliminar el énfasis innecesario en políticas rígidas que interfieran con la habilidad de los empleados para resolver los problemas de los clientes
- Búsqueda para reducir el grado o mejorar la calidad del juicio individual en el proceso de entrega del servicio
- Desarrollo de las habilidades más escasas en la organización por medio de mecanismos de soporte
- Inversión en desarrollo humano vs. rotación de personal y costos de entrenamiento
- Desarrollo de incentivos positivos
- Creación de oportunidades para niveles de compensación inusuales

Traducción y adaptación de: James L. Heskett, "Rethinking Strategy for Service Management", *Service Management Effectiveness*, 17-40.

Un enfoque integral de administración de servicios

Este libro trata sobre la administración de empresas de servicio, ya que a través de los capítulos encontramos la referencia sobre aspectos de estrategia, marketing, operaciones y recursos humanos en organizaciones de servicio. Imagine que usted es el gerente de un hotel pequeño (o piense en grande, si así lo desea) o véase como el director ejecutivo de un banco importante. En ambos casos, necesita estar al corriente de las necesidades de sus clientes, de que sus sistemas operativos funcionen sin problemas y en forma eficiente y de que sus empleados no sólo trabajen de manera productiva, sino que también realicen un buen trabajo, ya sea sirviendo a los clientes en persona o ayudando a otros empleados a proporcionar un buen servicio. Si usted se ve incluso como un gerente de nivel medio, con responsabilidades específicas en marketing, operaciones o recursos humanos, su éxito en el trabajo requerirá con frecuencia la comprensión de estos procesos del negocio y la reunión periódica con colegas que trabajen en dichas áreas. Si hay problemas en alguna de estas tres áreas, puede ser una señal de problemas financieros en el futuro.

Componentes de la administración integral de servicios

Cuando analizamos estrategias de mercado para bienes manufacturados, los gerentes de marketing subrayan por lo general cuatro elementos estratégicos básicos: producto, precio, plaza (o distribución) y promoción (o comunicación). De modo colectivo, estas categorías se conocen como las cuatro P de la mezcla de marketing.²⁷ Sin embargo, la naturaleza distintiva de los desempeños del servicio, sobre todo los aspectos como la participación del cliente en la ejecución y la importancia del factor tiempo, exigen que se incluyan otros elementos estratégicos. Con el fin de captar la naturaleza de este reto, usaremos un enfoque integral de administración de servicios, que destaca las variables de decisión estratégica que enfrentan los gerentes de las empresas de servicio.²⁸

Nuestra metáfora visual del enfoque integral de administración de servicios son los ocho que compiten en una carrera, cuya representación es un bote ligero impulsado por ocho remeros y que se hizo famoso por la carrera de botes de Oxford y Cambridge, llevada a cabo todos los años en el río Támesis, cerca de Londres, durante casi 150 años. La velocidad no sólo proviene de la fuerza física de los remeros, sino también de su armonía y cohesión. Con el propósito de lograr la eficiencia óptima, cada uno de los ocho remeros debe impulsar su remo al unísono con los demás, siguiendo la dirección del timonel, sentado en la popa. Se requiere una sinergia e integración similar entre cada uno de los ocho elementos para lograr el éxito en cualquier empresa de servicio competitiva (véase la figura 2.5). El timonel (quien dirige el bote, establece el ritmo, motiva al equipo y vigila de cerca a los botes competidores durante la carrera) es una metáfora que simboliza a la gerencia.

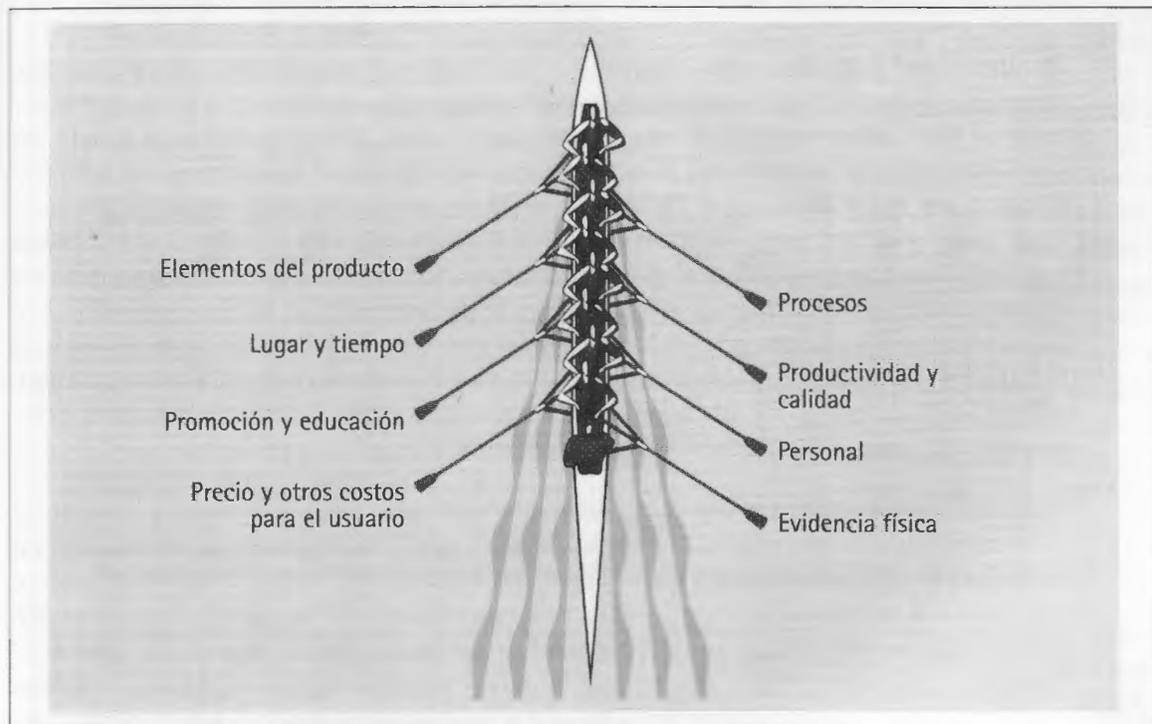


FIGURA 2.5 Los ocho componentes de la administración integral de servicios.

Elementos del servicio esencial. Los gerentes deben seleccionar las características tanto del servicio esencial como del conjunto de elementos de servicios suplementarios que lo rodean, en relación con los beneficios que los clientes desean y el rendimiento de los servicios competidores. En pocas palabras, deben estar atentos a todos los aspectos del desempeño del servicio que tienen el potencial de crear valor para los clientes.

Lugar, ciberespacio y tiempo. La entrega de los elementos del servicio a los clientes implica la toma de decisiones sobre el lugar y el momento de la entrega, así como de los métodos y canales empleados. La entrega puede incluir canales de distribución físicos o electrónicos (o ambos), dependiendo de la naturaleza del servicio proporcionado. El uso de los servicios de comunicación de mensajes e Internet permiten que los servicios basados en información se entreguen en el ciberespacio y se reciban por teléfono o en una computadora en el lugar y el momento que convengan al cliente.

Las compañías tienen la posibilidad de entregar el servicio en forma directa a los clientes o a través de empresas intermediarias, como tiendas de ventas al detalle que reciben unos honorarios o un porcentaje del precio de venta por realizar ciertas tareas relacionadas con las ventas, el servicio y el contacto con los clientes. La rapidez y la conveniencia del lugar y tiempo para el cliente son factores determinantes en la estrategia de la entrega del servicio.

Proceso. La creación y la entrega de los elementos del servicio a los clientes requieren el diseño y la implementación de procesos eficaces que describan el método y la secuencia de las acciones con las que funcionan los sistemas operativos de servicio. Los procesos mal diseñados molestan a los clientes cuando experimentan una entrega ineficaz, burocrática y lenta. De modo similar, los procesos deficientes dificultan el trabajo de los empleados que están en contacto con los consumidores, lo que da como resultado una baja productividad y un incremento en la probabilidad de fallas en el servicio.

Productividad y calidad. Estos elementos, considerados a menudo como independientes, deben manejarse de manera estratégica como elementos relacionados entre sí. Ninguna empresa de servicio puede darse el lujo de considerar a cada elemento en forma aislada. La *productividad* tiene relación con el modo en que las entradas se transforman en salidas y que a su vez son evaluadas por los clientes, en tanto que la *calidad* se refiere al grado en el que un servicio satisface a los clientes al cumplir sus necesidades, deseos y expectativas. El mejoramiento de la productividad es esencial para mantener los costos bajo control, pero los gerentes deben tener cuidado de evitar recortes inadecuados en los niveles de servicio que los clientes puedan resentir (y quizá los empleados también). La calidad del servicio, según la definen los clientes, es básica para su diferenciación y el fomento de la lealtad. Sin embargo, la inversión en el mejoramiento de la calidad sin entender el equilibrio entre los costos incrementales y las ganancias incrementales produce deterioros en la rentabilidad.

Personal. Muchos servicios dependen de la interacción personal directa entre los clientes y los empleados de una empresa, como cortarse el cabello o comer en un restaurante. La naturaleza de estas interacciones ejerce una fuerte influencia en las percepciones del cliente en cuanto a la calidad del servicio. Los clientes valoran a menudo la calidad del servicio que reciben con base en la evaluación que hacen del personal que proporciona el servicio y además hacen juicios sobre otros clientes con los que se encuentran. Las empresas de servicio exitosas dedican una gran parte de su trabajo a reclutar, capacitar, motivar y retener a su personal y también intentan con frecuencia dirigir el comportamiento de sus clientes.

Promoción y educación. Ninguna empresa de servicio tendrá éxito sin una comunicación eficaz. Este componente desempeña tres papeles de vital importancia: proveer la información y la asesoría necesarias, convencer a los clientes meta de los méritos de un servicio específico y animarlos a actuar en momentos específicos. En la administración de servicios, gran parte de la comunicación tiene por naturaleza fines educativos, sobre todo para los clientes nuevos. Las empresas deben enseñar a estos clientes los beneficios del servicio, así como el lugar y el momento para obtenerlo, además de dar instrucciones sobre la manera de participar en los procesos del servicio. Las comunicaciones se entregan por medio de individuos, como vendedores y capacitadores, o a través de medios como televisión, radio, periódicos, revistas, carteles, folletos y sitios de Internet. Las actividades de promoción sirven para reunir argumentos a favor de la selección de una marca en particular o usar estímulos para atraer la atención de los clientes y motivarlos a actuar.

Evidencia física. La apariencia de los edificios, los jardines, los vehículos, el mobiliario de interiores, el equipo, los integrantes del personal, los letreros, los materiales impresos y otras señales visibles ofrecen evidencia tangible del servicio de una organización. Las empresas de servicio deben manejar la evidencia física con cuidado porque ésta ejerce un fuerte impacto en la impresión que reciben los clientes. En servicios que poseen pocos elementos tangibles, como los seguros, se emplea con frecuencia la publicidad para crear símbolos significativos; por ejemplo, una sombrilla podría simbolizar protección, fortaleza y seguridad.

Precio y otros costos para el cliente. Este componente destaca el manejo de los gastos y de otros desembolsos en que incurren los clientes para obtener los beneficios de la ejecución del servicio. Las responsabilidades no se limitan a las tareas tradicionales del establecimiento del precio de venta a los clientes, la disposición de márgenes comerciales y la definición de condiciones de crédito. Los gerentes de servicio reconocen también y tratan de reducir al mínimo, cuando es práctico, otras cargas que los clientes puedan tener en la compra y el uso de un servicio, incluyendo el tiempo, el esfuerzo físico y mental y las experiencias sensoriales desagradables, como los ruidos y otras molestias.

Las empresas de servicio necesitan entender las implicaciones de los ocho componentes de la administración de servicios para plantear eficazmente el diseño de las estrategias discutidas en este capítulo. Las organizaciones cuyos gerentes consigan desarrollar estrategias integradas tendrán una mejor oportunidad de sobrevivir y prosperar. En contraste, los que no logren comprender estas implicaciones serán superados por competidores más hábiles para responder a los grandes cambios que afectan la economía de servicio. A lo largo de este libro veremos la estructura de los ocho elementos del enfoque integral de la administración de servicios. Aunque es probable que cada capítulo destaque sólo uno o algunos de los ocho componentes, al plantear una estrategia general es necesario mantener en mente la importancia de integrar los componentes analizados con cada uno de los otros componentes.

Búsqueda de sinergia en la administración de servicios

Como muestran los elementos que componen el modelo de enfoque integral de la administración de servicios, esta última sólo será exitosa si se integran los diferentes procesos que realiza una empresa de servicios. Tres procesos de la gerencia desempeñan papeles importantes y relacionados entre sí para satisfacer las necesidades de los clientes: el marketing, las operaciones y los recursos humanos.

El desarrollo de la visión estratégica del negocio de servicio implica contar con una organización que sea administrada buscando crear sinergia entre estos procesos esenciales, de manera que se encuentren integrados y alineados para llevar a cabo exitosamente las estrategias surgidas de los diferentes elementos ya planteados. Esto es lo que Dorothy Riddle denomina *aspectos estratégicos de la administración de servicios*.

La autora indica que los altos directivos deben estar capacitados para identificar las variables estratégicas predominantes en la empresa de servicio, así como su importancia individual y colectiva. Es decir, entender cuáles son las variables genéricas que permiten posicionar con éxito el negocio de servicio, y aún más importante, cuáles son las variables que están involucradas en la implementación de estrategias competitivas particulares. Riddle considera que los aspectos estratégicos que permiten una toma de decisiones efectiva son: aspectos centrales, aspectos de la entrega del servicio y aspectos de crecimiento interno y externo, los cuales se interrelacionan y tienen un impacto directo en los procesos de marketing, operaciones, recursos humanos y la estrategia del negocio.

Tal como lo indica la figura 2.6, la interrelación entre los procesos de operaciones y de recursos humanos determinan los aspectos centrales que ilustran el ambiente interno del negocio de servicio. Los aspectos de la entrega del servicio son producto de la interrelación de los procesos de operaciones y marketing; mientras que las circunstancias externas que afectan al negocio de servicio relacionadas con el crecimiento externo se originan por las relaciones de los procesos de marketing con la estrategia. De igual forma, los nexos de los procesos de estrategia y de recursos humanos dan lugar a aspectos de crecimiento interno asociados con las limitaciones del sistema mismo.

Entonces, ¿qué tan cómodamente pueden coexistir los tres procesos en una empresa de servicios y cómo se perciben sus papeles relativos? Sandra Vandermerwe afirma que las compañías que crean un valor elevado deben pensar en términos de actividades, no de funciones;²⁹ no obstante, en muchas organizaciones aún hay individuos, tanto de marketing como de ope-



FIGURA 2.6 Tipos de aspectos estratégicos en administración de servicios.

raciones, que siempre están en desacuerdo entre sí; por ejemplo, los gerentes de marketing consideran que su papel consiste en proporcionar superioridad a la oferta del servicio para mejorar su atractivo para el cliente e incrementar así las ventas. Los gerentes de operaciones, en contraste, tienen el punto de vista de que su papel es reducir estos elementos de tal manera que reflejen la realidad de las limitaciones del servicio (personal, equipo, etcétera) y la consecuente necesidad de la reducción de los costos. También pueden presentarse conflictos entre los recursos humanos y los otros dos procesos, sobre todo cuando los empleados desempeñan papeles que están en el límite entre dos procesos y que les exigen cumplir metas aparentemente conflictivas impuestas por el marketing y las operaciones.

En este sentido, uno de los retos que enfrentan los gerentes de alto nivel en cualquier tipo de empresa es evitar lo que en ocasiones se conoce como "silos funcionales", en los cuales cada función existe de manera aislada de las demás, guardando celosamente su independencia. El funcionalismo basado en la especialización en tareas específicas constituye una larga tradición en las empresas. Las tres funciones de marketing, operaciones y recursos humanos necesitan trabajar juntas para que una empresa de servicios pueda responder a sus diversos participantes. En pocas palabras, la división de las funciones de la gerencia o la sujeción de una función a otra no es una forma apropiada para dirigir una empresa de servicios moderna.

Heskett y colaboradores usan el concepto denominado cadena de utilidad en el servicio para diseñar una serie de vínculos causales con el fin de lograr el éxito en las empresas.³⁰ Todo empieza desde adentro. El éxito de la organización de servicios se construye mediante procesos internos sólidos, de alta calidad; diseñados, coordinados y ejecutados de manera que exista una red de interacciones entre clientes y proveedores internos que sea capaz de soportar eficazmente la dinámica compleja de la entrega del servicio. Las operaciones internas, en conjunto con las políticas de recursos humanos de la empresa exitosa, tendrán un impacto positivo en la gente y lograrán tener empleados satisfechos, leales, productivos y capaces en la organización. Los resultados de esta parte interna de la cadena se verán reflejados en la satisfacción y el valor que perciben los clientes, el cual a su vez tendrá un impacto en su lealtad y finalmente en la rentabilidad que los clientes le generan a la empresa. Estos vínculos se resumen en la tabla 2.6 (para mayores detalles, véase el artículo "Cómo poner a trabajar la cadena de utilidad en el servicio" de la página 115).

En un libro posterior sobre este tema, Heskett, Sasser y Schlesinger citan varios comportamientos de liderazgo que son básicos para manejar los diferentes vínculos en la cadena de utilidad y servicio.³¹ Algunos comportamientos tienen que ver con los empleados (vínculos 1 a 4) e incluyen pasar tiempo en el campo de batalla, invertir en el desarrollo

TABLA 2.6 *Vínculos causales de la cadena de utilidad en el servicio.*

1. La calidad de los servicios internos genera la satisfacción de los empleados.
2. La satisfacción de los empleados da como resultado su lealtad.
3. La lealtad de los empleados conduce a la productividad.
4. La satisfacción, lealtad y productividad de los empleados genera valor para el cliente.
5. El valor del servicio produce la satisfacción del cliente.
6. La satisfacción del cliente da como resultado la lealtad del cliente.
7. La lealtad del cliente conduce a la utilidad y al crecimiento del negocio.
8. El liderazgo de la alta dirección apoya el éxito de la cadena.

Fuente: traducción y adaptación de James L. Heskett, Thomas O. Jones, Gary W. Loveman, W. Earl Sasser Jr. y Leonard A. Schlesinger. "Putting the Service-Profit Chain to Work", *Harvard Business Review*, julio-agosto, 2008.

de gerentes prometedores y apoyar el diseño de trabajos que ofrezcan mayor libertad a los empleados. En esta categoría también está promover el concepto de que el pago de mejores sueldos reduce en realidad los costos de la mano de obra, después de tomar en cuenta la disminución de la deserción de empleados, el aumento de la productividad y el incremento de la calidad. Otra serie de comportamientos del liderazgo en el servicio se centra en los clientes (vínculos 5 a 7) e incluyen la identificación y la comprensión de las necesidades del cliente, las inversiones, conservar al cliente y un compromiso de adoptar nuevas medidas de desempeño que persigan variables como la satisfacción y la lealtad de clientes y empleados.

Estos temas y relaciones ilustran la dependencia mutua que hay entre los procesos (más que funciones) de marketing, operaciones y recursos humanos. Aunque los gerentes que trabajan en cada proceso deben tener responsabilidades específicas, la planificación estratégica y la ejecución de determinadas tareas se deben coordinar en forma adecuada. La responsabilidad de las tareas asignadas a cada proceso debe estar presente por completo en una empresa o distribuida entre la compañía de servicio original y sus subcontratistas, las cuales deben trabajar muy de cerca para lograr los resultados deseados. Aunque otros procesos, como la contabilidad y las finanzas, esenciales para el funcionamiento eficaz de una empresa de servicios, intervienen en menor grado para la integración de aquellos procesos, debido a que tienen menor participación en el proceso continuo de la creación y entrega del servicio. Los hallazgos reportados por Heskett y su equipo en este modelo confirman la necesidad de romper con los mitos y creencias que se han ido estableciendo alrededor del concepto de servicio. Como propone Grönroos, el concepto de servicio es una forma de expresar la idea que la organización propone para resolver tipos de problemas de una manera determinada. Es así que este concepto debería ser lo más concreto posible para que todos lo puedan comprender.³²

En América Latina, el concepto de servicio está muy vinculado a nociones como atención al cliente, calidad en el servicio, satisfacción y amabilidad. Las relaciones existentes entre las variables críticas destacadas en los eslabones del modelo de la cadena de utilidad en el servicio, así como sus diferencias, son típicamente ignoradas. Por ello es muy importante que la alta dirección de las organizaciones inicie un cambio de paradigma para transformar la visión del servicio como actitud hacia una visión estratégica del servicio como negocio.³³

El proceso de marketing. La producción y el consumo están, por lo general, claramente separados en las empresas de manufactura. En la mayoría de los casos, un bien físico se produce en una fábrica; en una ubicación geográfica se embarca a un minorista o a otro intermediario para su venta en un sitio distinto y es consumido o usado por el cliente en un tercer lugar. Como resultado, no es necesario que el personal de producción se relacione de manera directa con los clientes, sobre todo en el caso de bienes de consumo. En tales empresas, el marketing actúa como un vínculo entre los productores y los clientes, proporcionando a la división de manufactura las directrices para las especificaciones del producto que reflejen las necesidades del cliente, así como de la demanda de mercado, información sobre la actividad competitiva y retroalimentación sobre el desempeño en el mercado. En este papel de vinculación, el marketing trabaja también con los especialistas en logística y transporte para crear estrategias de distribución del producto a los posibles compradores. En las empresas de servicio las cosas son diferentes, pues muchas operaciones (sobre todo las que participan en la entrega de servicios que requieren la presencia del cliente a través de la entrega) son literalmente "campos de producción" que los clientes

visitan en el momento específico en que requieren el servicio. En una cadena **importante** (como los hoteles, los restaurantes de comida rápida y las agencias de renta de **automóviles**), los sitios de entrega del servicio se localizan a lo largo de un país, un continente o **incluso** en todo el mundo.

Cuando los clientes participan en forma activa en la producción y el resultado del **servicio** es consumido conforme se produce, debe haber un contacto directo entre la producción (**operaciones**) y los clientes. Aunque éstos no participen en la producción (como en el caso **de la limpieza** o la reparación y el mantenimiento), podrían aun relacionarse de manera **cercana** con los que realizan el trabajo; por ejemplo, llevar un automóvil a reparación implica **a menudo** una plática sobre lo que parece estar funcionando mal y cuáles son los síntomas. **Al regresar** por el automóvil, el cliente podría desear hablar con un mecánico para saber **qué** ocasionó el problema, cómo fue reparado y cómo evitar el riesgo de que vuelva a **ocurrir**. En algunos casos, por supuesto, no hay contacto con el personal porque se espera que **los clientes** se atiendan a sí mismos o se comuniquen a través de medios más impersonales como el correo, el fax o los sitios de Internet.

¿Cómo debe relacionarse el marketing con las operaciones y los recursos humanos en **ambientes** de entrega del servicio en la zona de contacto con el cliente? En las empresas de **manufactura**, los gerentes de marketing asumen toda la responsabilidad del producto una vez que éste sale de la línea de producción, trabajando con frecuencia en forma estrecha con los **intermediarios** del canal, como los minoristas. En muchos servicios, por contraste, la gerencia de operaciones es responsable de dirigir los sistemas de distribución del servicio, **incluyendo** las tiendas de venta al detalle.

Más aún, el contacto entre el personal de operaciones y los clientes es la regla, más que la **excepción**, aunque el grado de este contacto varía de acuerdo con la naturaleza del **servicio**. Así, hay muchos empleados trabajando tras bambalinas sin establecer contacto con **ningún** usuario final. No obstante, aún existe la necesidad en las empresas de servicio de una función de marketing eficiente y sólida que lleve a cabo las tareas siguientes:

- Evaluar y seleccionar los segmentos de mercado a servir.
- Investigar las necesidades y las **preferencias** del cliente en cada segmento.
- Vigilar las ofertas competitivas, identificando sus características principales, niveles de calidad y estrategias utilizadas para introducirlas al mercado.
- Diseñar el servicio esencial, adaptar sus características a las necesidades de los **segmentos** del mercado elegidos y garantizar que iguallen o superen las características de las ofertas competitivas.
- Seleccionar y establecer niveles de servicio de los elementos suplementarios que se requieren para incrementar el valor y mejorar la apariencia del servicio esencial o para **facilitar** su compra y uso.
- Participar con las operaciones en el diseño de todo el proceso de servicio para **tener** la seguridad de que sea fácil de usar y refleje las necesidades y las preferencias del cliente.
- Establecer precios que reflejen los costos, las estrategias competitivas y la **sensibilidad** del consumidor a diferentes niveles de precios.
- Adaptar la ubicación y la disponibilidad de los horarios de servicio a las **necesidades** y preferencias de los clientes.

- Desarrollar estrategias de comunicación, usando los medios adecuados para transmitir mensajes que informen a los posibles clientes sobre el servicio y que promuevan sus ventajas.
- Crear normas de desempeño para establecer y medir los niveles de calidad del servicio.
- Asegurar que todo el personal que está en contacto con el cliente, ya sea que trabaje en operaciones, marketing o para un intermediario, comprenda la posición en el mercado que la empresa desea y las expectativas del cliente sobre su desempeño.
- Crear programas para recompensar y reforzar la lealtad del cliente.
- Conducir investigaciones para evaluar la satisfacción del cliente después de la entrega del servicio e identificar cualquier aspecto que requiera cambios o mejoramientos.

El resultado neto de estos requisitos es que el proceso de marketing en las empresas de servicio se relacione en forma estrecha con (y dependa de) los procedimientos, el personal y las instalaciones, dirigidos por el proceso de operaciones, así como con la calidad del personal de servicio reclutado y capacitado por la función de recursos humanos. En mayor grado que en la manufactura, los procesos de marketing, operaciones y recursos humanos deben trabajar juntos día a día.

El proceso de operaciones. Aunque el perfil del marketing se ha elevado, el proceso de operaciones aún domina la gerencia de línea en la mayoría de las empresas de servicio. Esto no es sorprendente porque las operaciones, que por lo general representan el área de mayor actividad en la organización, siguen siendo responsables de la mayoría de los procesos que participan en la creación y la entrega del servicio. Los gerentes de operaciones son responsables no sólo del equipo, la tecnología y los procedimientos internos, sino también de las tiendas de ventas al detalle propiedad de la empresa y de otras instalaciones de atención al cliente. En servicios de alto contacto, los gerentes de operaciones dirigen el trabajo de muchos empleados, incluyendo a los que atienden a los clientes en forma directa. En los negocios que utilizan la tecnología, los gerentes de operaciones son responsables de la infraestructura tecnológica y se relacionan con los especialistas de investigación y desarrollo para diseñar e introducir sistemas de entrega innovadores; además, tienen la responsabilidad de diseñar de nuevo las operaciones existentes para hacerlas más eficientes.

En compañías de servicio tradicionales, la mayoría de los gerentes de operaciones han permanecido en la empresa más tiempo que sus colegas de marketing y creen que la conocen mejor. Aun en este caso, existe un reconocimiento creciente de las contribuciones que los gerentes de marketing pueden hacer, no sólo en entender las motivaciones y hábitos del cliente, sino también identificar las oportunidades para el desarrollo de nuevos productos e ingresar en nuevos mercados, presentar el servicio a los clientes actuales y posibles y crear estrategias para incrementar la lealtad del cliente en ambientes muy competitivos. Aunque en algunas empresas tradicionales los gerentes de operaciones siguen creyendo que el marketing no debe participar de manera directa en la gerencia de línea, hoy están más dispuestos a reconocer que los especialistas en marketing pueden hacer contribuciones útiles al diseño del servicio.

Las empresas de servicio que son reconocidas por su liderazgo en las operaciones han avanzado más allá de la producción en masa de servicios establecidos hacia una propuesta de adaptación masiva del servicio, lo que permite a la organización responder más a las variaciones de las necesidades de los clientes sin perder de vista el imperativo de mejorar la producti-

vidad. Bowen y Youngdahl están a favor de una propuesta limitada hacia las operaciones de servicio que se centre en lo que los clientes buscan y después disminuye los costos de la entrega del servicio deseado.³⁴ Ellos argumentan que para una estrategia de este tipo son esenciales las prácticas de operaciones de vanguardia (basadas, en ocasiones, en estudios de operaciones de manufactura) junto con el uso de programas de servicios para eliminar las actividades que no agregan valor. Además de todo esto, está el incremento de la participación del cliente en el diseño del servicio, la capacitación de los empleados y la inversión en prácticas que den mayor autoridad a los empleados (analizado en el capítulo 13).

El proceso de recursos humanos. Pocas empresas de servicio tienen una tecnología tan avanzada que operen sin empleados. De hecho, muchas industrias de servicios continúan utilizando mucha mano de obra, pues las personas son necesarias para llevar a cabo las tareas operativas (tanto en la zona de contacto con el cliente como internamente), para realizar una amplia gama de actividades de marketing y servicio al cliente y como apoyo administrativo. (Véase figura 2.7).

Los recursos humanos surgieron como una función coherente de la gerencia en la década de 1980. La responsabilidad de los asuntos relacionados con los empleados se dividía, antiguamente, entre diversos departamentos, como el de personal, compensaciones, relaciones industriales y desarrollo de la empresa (o capacitación). En su trabajo diario, muchos empleados informan a los departamentos de operaciones. Según la definición de especialistas académicos, "la gerencia de recursos humanos incluye todas las decisiones y acciones de la gerencia que afectan la naturaleza de la relación entre la empresa y sus empleados, es decir, sus recursos humanos".³⁵

De la misma manera que algunas empresas de servicio innovadoras han desarrollado una visión amplia del marketing, considerándolo desde una perspectiva estratégica más que desde una perspectiva funcional y táctica limitada, así la gerencia de recursos humanos es vista como un elemento clave en la estrategia de la compañía. Las actividades relacionadas con el personal en una empresa de servicio moderna se clasifican en cuatro grandes áreas de políticas:³⁶

1. El *flujo de recursos humanos* tiene que ver con garantizar que estén disponibles el número adecuado de personas y la mezcla correcta de capacidades para satisfacer los requerimientos estratégicos que la empresa tiene a largo plazo. Entre estos aspectos están el reclutamiento, la capacitación, el desarrollo de carreras y las promociones.
2. Los *sistemas de trabajo* incluyen todas las tareas relacionadas con la distribución del personal, la información, las instalaciones y la tecnología para crear (o apoyar) los servicios que la empresa produce.
3. Los *sistemas de recompensa* envían mensajes convincentes a todos los empleados en cuanto al tipo de empresa que la gerencia intenta crear y mantener, sobre todo en términos de actitudes y comportamiento deseados. No todas las recompensas son de naturaleza financiera; el reconocimiento puede ser un motivador poderoso.
4. La *influencia de los empleados* se relaciona con las contribuciones a favor del personal en cuanto a sus metas en la empresa, el pago, las condiciones de trabajo, el desarrollo de carreras, la seguridad en el empleo y el diseño e implantación de tareas laborales. La disposición hacia dar una mayor autoridad a los **trabajadores** representa un cambio en la naturaleza y grado de influencia de los empleados.³⁷

En muchas empresas de servicio, la calidad y el compromiso de la fuerza laboral se han convertido en una fuente importante de ventaja competitiva, sobre todo en los servicios de contacto elevado, donde los clientes discernen las diferencias entre los empleados de empresas en competencia.³⁸ Una característica de muchas compañías de servicio exitosas es un fuerte compromiso de la gerencia de alto nivel con los recursos humanos.³⁹ Al respecto, James Heskett dijo en su visita al Tecnológico de Monterrey: “Contrata por actitud y entrena por habilidades, no al revés”.⁴⁰ Las actividades de marketing y operaciones serán más fáciles de dirigir en la medida en que los empleados entiendan y apoyen las metas de su empresa, posean las habilidades y la capacitación necesarias para tener éxito en sus trabajos y reconozcan la importancia de crear y mantener la satisfacción del cliente.

Un buen ejemplo lo presenta la compañía brasileña de distribución —Grupo Pão de Açúcar— mediante el programa *Habla con Abilio*. Este programa nació bajo el auspicio del presidente ejecutivo del grupo, Abilio Diniz, y pretende ser un nexo de conexión de los directivos de la compañía con las personas que están involucradas directamente con los



LanChile S.A.
Bodega LanChile Cargo Miami

FIGURA 2.7 Las empresas de servicio utilizan mano de obra en tareas operativas. Trabajadores de LanChile Cargo verifican el transporte de mercancía.

clientes. Es así que mantiene reuniones mensuales con 50 empleados de sus diferentes tiendas, en las cuales se discuten varios temas relacionados con la compañía. En un ambiente de cordialidad se logra una retroalimentación directa de varios aspectos del trabajo, problemas potenciales, sugerencias e ideas, las cuales se entregan a las áreas responsables.⁴¹

PERSPECTIVAS DE SERVICIO 2.1

Xel-Há: consolidación a través de los empleados

Xel-há es un parque acuático natural ubicado en el estado de Quintana Roo, cerca de uno de los destinos turísticos más visitados de México, Cancún. Fue fundado en 1994 y a la fecha ha sido reconocido como un caso de éxito de la región, además de contar con las certificaciones: Modelo de equidad de género, Empresa socialmente responsable, Distintivo H, Must see waterpark, Maravilla natural de México y, recientemente, la certificación Green Globe, siendo el primer parque natural en el mundo en obtenerla.

"El parque ha mantenido como uno de sus principales objetivos la conservación de los ecosistemas, además del constante desarrollo de programas de responsabilidad social que benefician a comunidades, turistas y colaboradores del parque", menciona la empresa. La comunidad de la ciudad Chemuyil ha sido la más beneficiada desde hace 10 años, ya que Xel-Há ha invertido alrededor de 6 millones de pesos en esta zona.

El dinero ha sido destinado para la creación de la biblioteca La Ceiba, "en donde mensualmente se recibe un promedio de mil consultantes y se ofrece educación abierta a todos aquellos miembros de la comunidad que quieran concluir sus estudios de educación primaria o secundaria", dice Xel-Há.

Otra comunidad beneficiada es Tulum, ya que ahí se respalda a la Fundación de Apoyo Infantil de Quintana Roo FAI (Save the Children México), mediante el patrocinio de una ludoteca especializada para atender a niños de 5 a 12 años fuera de los horarios escolares, con lo que se fomenta el fortalecimiento de sus capacidades de desarrollo y sus valores.

Xel-Há es la única empresa de Quintana Roo que ha obtenido el reconocimiento del Great Place to Work ininterrumpidamente desde 2004 y su constancia ha permitido que otras compañías no sólo dimensionen la importancia de valorar al recurso humano como el activo más importante de la organización, sino también constatar que este enfoque de crecimiento le da fortaleza a Cancún y a la Riviera Maya como destino.

Este reconocimiento acredita la consistencia de Xel-Há en tres áreas fundamentales: la relación entre los empleados y los gerentes, la relación entre los empleados y su trabajo o compañía, así como la relación entre los empleados. Xel-Há es una empresa líder en México en la recreación turística sustentable, donde los recursos naturales ocupan un sitio fundamental, pero su verdadero éxito se centra en la confianza como práctica cotidiana en la forma en que se conduce la organización con sus colaboradores, siendo una de las compañías con menor índice de rotación del estado.

Para lograr esta certificación, Xel-Há ha apegado su operación a un modelo que privilegia la vinculación de los recursos humanos en cinco dimensiones: credibilidad, respeto, justicia, orgullo y camaradería. La opinión de los colaboradores de Xel-Há refleja que dentro del parque se cuenta con un excelente ambiente de trabajo y un espacio donde la confianza y el gusto por hacer bien las cosas se transmiten constantemente a los visitantes.

Fuente: Obtenido de página Web Xel-Há, <http://www.blogxel-ha.com/2008/04/11/reconocen-a-xel-ha-por-sus-5-anos-de-figurar-en-las-100-mejores-empresas-para-trabajar-en-mexico/> y del sitio <http://es.xelha.com/acerca-de/reconocimientos>, consultadas en septiembre de 2009.

El ejemplo ilustrado en "Perspectivas de servicio 2.1" muestra el papel clave del personal de Xel-há, un parque acuático natural mexicano, que ha sido clasificado en varias ocasiones como una de las mejores empresas en donde trabajar.⁴²

Para adoptar un papel estratégico, los recursos humanos deben desviar su atención de muchas de las tareas burocráticas y rutinarias, como la nómina y la administración de beneficios que antes exigían gran parte del tiempo de la gerencia. Las inversiones en tecnología reducen algo de la carga, pero las empresas innovadoras van aún más lejos, abasteciendo de manera externa muchas de las tareas administrativas secundarias; recientemente, la importante empresa petrolera BP Amoco, cuyos negocios incluyen muchos elementos de servicio, anunció un contrato por cinco años de 750 millones de dólares para subrogar los elementos operativos de sus actividades de recursos humanos en todo el mundo; sin embargo, el trabajo relacionado con la estrategia y la contratación de la empresa se seguirá haciendo en casa.

Para que la gerencia de recursos humanos tenga éxito, "debe ser una función orientada hacia los negocios con una comprensión a fondo del panorama general de la empresa y debe verse como un socio consultor estratégico que proporciona soluciones innovadoras e influye en las decisiones y políticas clave", según argumenta la consultora Terri Kabachnick.⁴³ Entre las tareas que ella considera que la función de recursos humanos debe llevar a cabo se encuentran:

- Instalar sistemas que midan las creencias y valores de un solicitante para compararlos con las creencias y valores de la empresa y así evitar las decisiones por instinto que con frecuencia dan como resultado una rotación frecuente.
- Estudiar las industrias similares e identificar qué se puede aprender de sus políticas de recursos humanos.
- Retar a las políticas de personal corporativas si ya no tienen sentido en el ambiente actual, demostrando cómo los cambios propuestos (por ejemplo, el trabajo compartido) afectarán el resultado final.
- Demostrar que la tarea de los recursos humanos consiste en desarrollar y conservar a los trabajadores productivos más que ser solamente un departamento de capacitación.

Decidir sobre el nuevo diseño de los programas de capacitación y educación es un factor esencial para las empresas de servicio de vanguardia. Es importante no suponer que todos los trabajadores requieren la misma capacitación. Después de evaluar primero lo que los individuos ya saben y realizan bien, recursos humanos debe proporcionar las herramientas que permitan a los empleados continuar y controlar su propio aprendizaje. Esta tarea incluye proveer de oportunidades para que los gerentes aprendan habilidades de liderazgo, con base en el conocimiento de cómo los gerentes se desempeñan individualmente al dirigir a sus empleados actuales.

Tres imperativos de la administración de servicios

El cambio de las perspectivas tradicionales de la empresa no alcanza de inmediato a los gerentes que se sienten cómodos con las perspectivas establecidas. Para ellos es fácil obsesionarse con sus propias tareas funcionales, olvidando que todas las áreas de la empresa

deben trabajar juntas para crear una compañía orientada al cliente. Mientras una empresa de servicios esté organizada alrededor de líneas funcionales (y muchas lo están), el logro de la coordinación y la sinergia estratégica necesarias requiere que la alta dirección establezca principios claros para cada proceso:

- *El imperativo de marketing.* La empresa seleccionará tipos específicos de clientes a quienes tenga la capacidad de servir y después creará relaciones rentables con ellos por medio de la entrega de un amplio paquete de servicios cuidadosamente diseñado que los clientes deseen comprar. Los clientes reconocerán que este paquete posee una calidad constante, proporciona soluciones a sus necesidades y ofrece un valor superior a las opciones de la competencia.
- *El imperativo de las operaciones.* Para crear y entregar el paquete de servicios específico a los clientes seleccionados, la empresa elegirá las técnicas operativas que le permitan cumplir en forma constante las metas orientadas al cliente en cuanto a costos, horarios y calidad, y además reducir sus costos a través de mejoramientos continuos de la productividad. Los procesos elegidos corresponderán con las habilidades que los empleados o contratistas poseen en ese momento o que puedan adquirir por medio de la capacitación. La empresa tendrá los recursos no sólo para apoyar estas operaciones con las instalaciones, la tecnología y el equipo necesarios, sino también para evitar los impactos negativos en los empleados y en la comunidad.
- *El imperativo de los recursos humanos.* La empresa reclutará, capacitará y motivará a los gerentes, supervisores y empleados para que juntos trabajen bien por un paquete de compensación realista que equilibre ambas metas de satisfacción del cliente y eficiencia operativa. Los empleados desearán permanecer en la empresa y mejorar sus propias habilidades porque valorarán el ambiente de trabajo, apreciarán las oportunidades que éste les presenta y se sentirán orgullosos de los servicios que ayuden a crear y proporcionar.

Parte del reto de la administración de servicios es garantizar que cada uno de estos tres imperativos funcionales sean compatibles con los demás y que todos se reafirmen mutuamente. En el "Memo para la gerencia 2.1" se puede visualizar que, dentro de una misma industria existen diferentes puntos de vista de la administración de los negocios de servicio y, a su vez, las diferencias en cuanto a la orientación de su gestión.

MEMO PARA LA GERENCIA 2.1

Hablan los expertos

En una mesa redonda organizada por la revista *Poder* con nueve prestigiosos banqueros y abogados de América Latina sobre el futuro de la banca en la región, dejaron algunos comentarios valiosos que vale la pena rescatar y que nos indican su orientación en materia de servicios:

Leonel Narea, Coutts & Co.: Una de las cosas que pensamos que hacemos bien es ayudar a los clientes a tomar decisiones. Tenemos la tendencia a subcontratar con terceras partes una gran cantidad de nuestro manejo de portafolio. No creemos que ningún gerente de inversiones sea muy bueno en el manejo de absolutamente todas las clases de activos.

Steve Phillips III, Pioneer Investments: La variedad de productos es clave. Uno no quiere perder un cliente porque no pudo suministrarle el producto que demandaba.

Frances Sevilla-Sacasa, Citigroup: Podemos brindar a nuestros clientes acceso a lo que es probablemente el conjunto de servicios y productos de gerencia más completo del mercado. Todo dentro de una relación de negocios muy personalizada, como una boutique, que es lo que es el banco privado requiere mantener con sus clientes.

Eduardo Barco, Deutsche Bank: Creemos en la coinversión y en todos los servicios, incluyendo la banca de inversión, la banca comercial y la banca privada; todo ello canalizado a través de un gerente que maneja la relación con el cliente.

Fuente: Revista Poder, "Hablan los expertos", con extractos de las preguntas: ¿Cuál es la propuesta para sus clientes en términos de valor? ¿Qué van a ofrecer que ellos no puedan lograr por sí mismos? Zoom Media Group, diciembre-enero de 2002.

Administración de servicios y de la manufactura a través del servicio

Con el crecimiento de la economía de servicio y el aumento de la importancia de agregar servicios que incrementen el valor a los bienes manufacturados, la línea entre los servicios y la manufactura se vuelve en ocasiones cada vez más borrosa. Como comentó hace casi 35 años Theodore Levitt, uno de los expertos en marketing más conocidos del mundo: "No hay cosas tales como industrias de servicios, sino que sólo existen industrias cuyos componentes de servicio son mayores o menores que los de otras industrias. Todo el mundo se dedica al servicio".⁴⁴ En años más recientes, Roland Rust, editor fundador del *Journal of Service Research*, sugirió que las compañías de manufactura recibieran este mensaje cuando afirmó que "la mayoría de las empresas que producen bienes, ahora se ven en sí mismas sobre todo como servicios".⁴⁵ Sin embargo, es importante aclarar la diferencia entre situaciones en las que un servicio por sí mismo constituye el resultado principal y aquéllas en las que los productores adoptan estrategias semejantes a los negocios de servicios para facilitar la oferta en el mercado de los bienes físicos manufacturados que producen. En este libro exponemos la diferencia entre la administración de servicios, en la que el servicio es el resultado principal, y la administración de la manufactura a través del servicio. En este segundo caso, una empresa de manufactura o de recursos naturales basa su estrategia en una filosofía de servir bien a los clientes y tratar de añadir elementos de servicio suplementarios que agreguen valor al producto principal, siendo éste aun un producto físico (que se convierte en propiedad del cliente) y no un desempeño intangible. En algunas situaciones, estos servicios suplementarios pueden transformar paulatinamente la naturaleza esencial del negocio, pudiendo dar origen incluso a una empresa de servicio.

La noción de servicios en la manufactura no es un tema nuevo, y ha sido citado en la literatura por algunos autores visionarios que hoy pueden ser considerados pioneros de este tema.⁴⁶ James Brian Quinn y sus colaboradores destacan los cambios de poder que se han dado entre ambos sectores y que han favorecido a las empresas de servicio en su relación y poder de negociación con la manufactura.⁴⁷ Algunas compañías de servicio se han convertido en clientes líderes de negocios de manufactura, pudiendo influir de manera importante en las decisiones sobre los productos que utilizan. Las principales aerolíneas en el mundo son un ejemplo de esta situación, pues tienen la posibilidad de negociar con empresas como Boeing o Airbus los nuevos diseños de las aeronaves, como es el caso del Airbus380. Otros negocios de

servicio han adquirido la condición de clientes principales por los volúmenes e importancia de sus compras de productos manufacturados. Empresas comerciales como Wal-Mart e IKEA son ejemplos de este caso. También hay servicios que son proveedores esenciales de compañías de manufactura por la naturaleza innovadora, regulada o muy especializada del servicio que les brindan. Servicios profesionales, de software, transporte o telecomunicaciones, entre otros, ilustran este cambio de poder. Además, algunas empresas de servicio han decidido incursionar en el co-desarrollo de productos manufacturados, pudiendo ofrecer incluso financiamiento, instalaciones de prueba o la creación de empresas en conjunto con la empresa de manufactura que le provee de los productos que utiliza. Cadenas de hoteles, restaurantes o supermercados ilustran esta situación entre ambos sectores.

James Brian Quinn y sus colaboradores han destacado también diferentes interfases estratégicas entre los servicios y la manufactura.⁴⁸ Los autores nos explican cómo se ha ido forjando una relación de ganar-ganar entre ambos sectores, ya que los servicios han sido un factor cada vez más determinante para la expansión, globalización e innovación de la manufactura. Otro aspecto distintivo que vale la pena destacar es el doble rol de los servicios en la competitividad de la manufactura. Por un lado, los servicios son responsables de una parte significativa de los costos de la empresa de manufactura, y por otro, son clave para agregar valor a los productos. Hoy muchas industrias basan en gran medida su éxito no sólo en la calidad de sus productos, sino en los servicios que ofrecen para agregar valor a sus bienes. En este sentido, los servicios se han vuelto insumos cada vez más importantes para la manufactura y, más aun, la manufactura se está volviendo un proveedor de servicios, o incluso, en algunos casos, una empresa de servicio. En la actualidad, un creciente número de empresas de manufactura multinacionales son ejemplo de cómo la incorporación de estrategias de servicio se ha vuelto una ventaja competitiva clave dentro del crecimiento exitoso de sus negocios. Casos como el de IBM, que ya hemos mencionado, con su iniciativa de SSME (Service Science Management and Engineering, por sus siglas en inglés), que se declara la empresa global de servicios de tecnologías de información más grande del mundo.⁴⁹ General Electric, que ha crecido ofreciendo servicios financieros y otros servicios innovadores como la renta de turbinas.⁵⁰ Xerox, que desde hace tiempo genera importantes ingresos mediante contratos exclusivos para el mantenimiento de sus equipos y que con la adquisición de la empresa ACS pretende incrementar sus ingresos por conceptos de servicio.⁵¹ General Motors, que ofrece asistencia en el camino a los conductores de sus vehículos.⁵² Volkswagen tiene instalaciones impresionantes en su sede principal, Wolfsburg, en donde cuentan con el famoso centro Autostadt, donde se entregan los vehículos a personas y familias que compran su auto dentro de Alemania y que viajan con gastos pagados para recoger en una ceremonia simbólica su automóvil.⁵³ Caterpillar cuenta con un negocio exitoso de servicios de logística.⁵⁴ Tetrapack, empresa sueca famosa por haber patentado el cartón para envasar leche, ahora cuenta con un exitoso negocio de consultoría para compañías productoras de alimentos y bebidas.⁵⁵ DELL es muy conocida en el mundo de las computadoras por su sistema innovador de venta directa sin intermediarios.⁵⁶ Estas empresas, entre muchas otras, son ejemplo de compañías de manufactura que han descubierto el valor de añadir servicios a sus productos para ser más competitivos, o más aun, han creado negocios de servicio derivados de su modelo originalmente basado en la manufactura.

Este creciente número de iniciativas en las empresas ha despertado el interés de algunos investigadores para explorar y entender cómo las compañías de manufactura están manejando la transición de productos a servicios.⁵⁷ En la figura 2.8 se presenta un esquema que ilustra la transición de una empresa de manufactura hacia un proveedor de servicios.

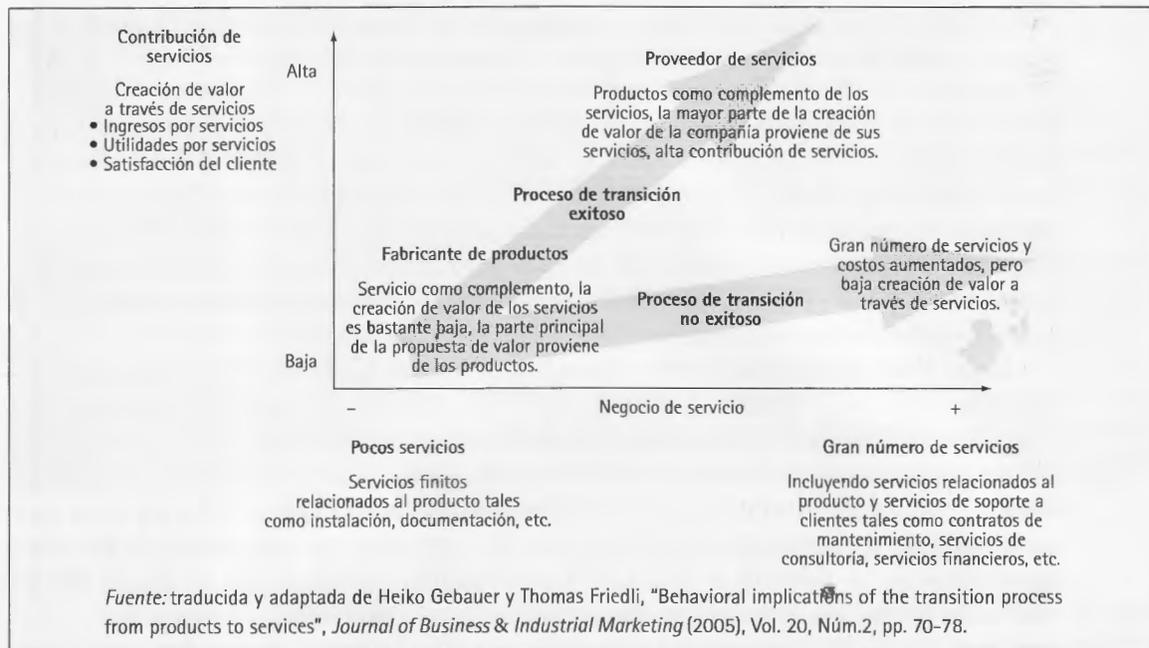


FIGURA 2.8 Transición de la empresa de manufactura a servicios.

En relación con esta transición, algunos autores se han interesado particularmente en la creación e implementación de estrategias de servicio en la manufactura,⁵⁸ identificando diferentes tipos de servicios desarrollados en las empresas. En este sentido, Gebauer y sus colaboradores plantean tres tipos: servicios para el cliente orientados a facilitar las ventas de la compañía en general; servicios relacionados con el producto, para asegurar el adecuado funcionamiento de los productos, y servicios de soporte, para incrementar la eficiencia y efectividad de los procesos con el cliente.⁵⁹ En este último caso, un tema que ha llamado la atención es el desarrollo e innovación de los sistemas de apoyo y soporte al cliente,⁶⁰ mientras que otros más han buscado entender cómo las empresas de manufactura se están volviendo proveedores de servicio.⁶¹ Investigadores se han dedicado a estudiar el surgimiento de nuevos modelos de negocio exitosos para empresas de manufactura en ambientes de negocio a negocio,⁶² creando soluciones para los clientes que vayan más allá de la integración de productos (*bundling*, por su significado en inglés) y que estén basadas en procesos de relación entre la empresa y sus clientes.⁶³

A pesar de la creciente incorporación de estrategias de servicio en negocios de manufactura, existe algo que se ha dado por llamar la "paradoja del servicio".⁶⁴ Cuando se presenta esta paradoja en la empresa de manufactura es porque existe una inversión significativa en la creación de servicios dentro del negocio, la cual ocasiona un aumento en la oferta de servicios y se producen también costos más altos, pero sin generar los mayores retornos esperados. Gebauer y sus colaboradores han investigado ampliamente esta situación y proponen una guía para los ejecutivos de empresas de manufactura para que aumenten exitosamente su negocio de servicio. En la tabla 2.7 se muestran los factores de éxito para alcanzar altos ingresos por servicios en organizaciones de manufactura y los pasos para implementarlos.

Ante estos avances en el desarrollo e implementación de estrategias de servicio en empresas de manufactura, y la transición de éstas hacia negocios de servicio, es muy importan-

Tabla 2.7 Factores de éxito para lograr altos ingresos por servicios en empresas de manufactura.

Factores de éxito	Pasos para implementar los factores exitosamente
Desarrollo de servicio orientado al mercado y proceso de desarrollo de servicio claramente definido.	<ul style="list-style-type: none"> • Obtener información exhaustiva de las necesidades del cliente. • Implantar un procedimiento sistemático, coordinado y transparente para desarrollar nuevos servicios.
Oferta de servicios enfocándose en la propuesta de valor hacia el cliente (servicios relacionados al producto y servicios de soporte a clientes)	<ul style="list-style-type: none"> • Cambiar el enfoque de la propuesta de valor hacia el cliente. • Desarrollar servicios relacionados con productos y continuar con servicios que soportan directamente al cliente. • Cambiar la forma en que se le asigna precio al servicio (de específico en tareas, a precio fijo a través del tiempo).
Marketing relacional	<ul style="list-style-type: none"> • Marketing externo: proyectar una imagen específica que resalte la capacidad de servicio de la empresa. • Marketing interactivo: mantener contacto continuo con el cliente y comunicar servicios como productos en sí mismos. • Marketing interno: apoyar a los empleados para explicar los beneficios de un servicio.
Estrategia de servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Formular una estrategia de servicio deliberada. • Cambiar el rol de los servicios en la estrategia corporativa (de servicios como una estrategia de mercadotecnia hacia ofertas de servicio conscientes). • Usar una base de información global para crear una estrategia de servicio. • Involucrar a todas las partes relevantes de la compañía. • Promover la participación y la aceptación de la estrategia de servicio.
Organización de servicios separados	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer una organización de servicio independiente con responsabilidad sobre pérdidas y ganancias. • Dividir la estrategia de servicios en objetivos cuantificables. • Involucrar a los empleados en la definición de metas.
Cultura de servicios	<ul style="list-style-type: none"> • Administrar activamente la relación entre los valores de manufactura y la cultura de servicio. • Cambiar la conciencia de servicio de una perspectiva "sin valor agregado" a una "con valor agregado". • Cambiar la mentalidad de venta de productos a una de prestación de servicios.

Fuente: Heiko Gebauer, Thomas Friedli y Elgar Fleisch, "Success factors for achieving high service revenues in manufacturing companies", *Benchmarking: An International Journal* (2006), Vol. 3, Núm.3, pp. 374-386.

te entender este fenómeno en el ambiente de América Latina. Un estudio de investigación en empresas de manufactura mexicanas ha permitido identificar seis etapas a través de las cuales transitan en su orientación hacia el servicio en diferentes procesos del negocio. De acuerdo con esta investigación, las empresas de manufactura van desarrollando una orientación al servicio de manera gradual y creciente en sus diferentes procesos de la organización. En la tabla 2.8 se observan los diferentes niveles de orientación de servicio en compañías de manufactura que se han identificado en México.

TABLA 2.8 Niveles de orientación de servicio en empresas de manufactura mexicanas.

1. Empresa que no tiene ninguna orientación de servicio.
2. Empresa que tiene una orientación de servicio reactiva basada en responder quejas, devoluciones, etcétera.
3. Empresa que tiene una orientación de servicio basada en actividades de comunicación con los clientes para identificar sus necesidades y requerimientos.
4. Empresa que tiene una orientación de servicio basada en el cumplimiento de las necesidades y los requerimientos de los clientes.
5. Empresa que tiene una orientación de servicio basada en la participación activa del cliente.
6. Empresa que tiene una orientación de servicio basada en el desarrollo de relaciones de largo plazo con los clientes.

Fuente: adaptado de Javier Reynoso, Alberto Rodríguez y José Manuel Sánchez, "Conceptualizing and measuring service orientation levels in manufacturing", (2009), en *QUIS 11: Moving forward with service quality*, (Wolfsburg, Alemania).

Creación de una empresa líder de servicio

Como cliente es posible encontrar una serie de desempeños en el servicio que varían de muy competente y muy satisfactorio a excesivamente malo. Algunas empresas ofrecerán siempre un buen servicio y también serán las primeras en innovar, mientras que otras son más bien imprevisibles y ofrecen un buen servicio una vez e indiferencia al día siguiente; además, podrían existir unas cuantas que ofrezcan un mal servicio en forma constante y degraden a sus clientes. Esta parte del capítulo se orienta a la descripción y análisis del perfil que distingue a las compañías de servicio líderes de las demás.

De perdedores a líderes: cuatro niveles de desempeño en el servicio

El liderazgo en el servicio no se basa en un desempeño sobresaliente en una sola dimensión. Más bien, refleja la excelencia en múltiples dimensiones. Con el fin de comprender esta escala de desempeño, debemos evaluar la empresa en cada uno de los tres procesos descritos previamente, es decir, el marketing, las operaciones y los recursos humanos. La tabla 2.9 modifica y amplía un esquema anterior orientado hacia la operación propuesta por Chase y Hayes.⁶⁵ Este esquema clasifica a la compañía de servicio en 12 dimensiones. En el proceso de marketing observamos su papel en la empresa, el atractivo competitivo, el perfil del cliente y la calidad del servicio.

En el proceso de operaciones tomamos en cuenta la entrega del servicio (zona de contacto), las operaciones tras bambalinas, la productividad y la introducción de nueva tecnología. Por último, en el proceso de recursos humanos examinamos el papel de la fuerza de trabajo y la gerencia de primera línea; es obvio que estas dimensiones y procesos se superponen. Además, hay variaciones en la importancia relativa de algunas dimensiones entre las industrias. Con todo, la meta es comprender mejor lo que se necesita cambiar en las empresas que no se desempeñan tan bien como deberían.

Empresas de servicio perdedoras. Estas compañías ocupan el último lugar desde la perspectiva del cliente y de la gerencia. Su desempeño en las funciones de marketing, operaciones y recursos humanos es pésimo. Los clientes las frecuentan por razones distintas del

desempeño; comúnmente porque no tienen otra opción, que es una de las razones por las que sobreviven. La entrega del servicio es vista como un mal necesario, la tecnología nueva se introduce sólo bajo condiciones de presión y la fuerza laboral indiferente es una limitación negativa. Observe cómo dichas organizaciones se comportan en los ciclos de fracaso y mediocridad que se presentan en el capítulo 13 (véase las figuras 13.1 y 13.2). Algunos ejemplos que ilustran a estas empresas son citados en "Perspectivas de servicio 2.2".

Empresas de servicio mediocres. Aunque su desempeño aún deja mucho que desear, las empresas mediocres han eliminado las peores características de las perdedoras. Como muestra la tabla 2.9, están orientadas por el punto de vista tradicional de las operaciones y se basan, por lo general, en el ahorro de costos por medio del establecimiento de normas. Utilizan estrategias de marketing rudimentarias y el papel de los recursos humanos y de las

PERSPECTIVAS DE SERVICIO 2.2

Cuando en lo último que se piensa es en el servicio

Hay muchas historias que, por increíbles que parezcan, suceden diariamente y pareciera que no hay forma de evitar maltratos o abusos de los proveedores del servicio. Pensemos cuántas veces nos timaron, despreciaron o atendieron mal pequeñas y grandes empresas, y por diferentes motivos tuvimos que soportar esos atropellos. En este recuadro se recopilaron algunos casos insólitos que pueden ser utilizados para el análisis y la discusión.

En algunas escuelas particulares de educación básica imponen listas de útiles con artículos muy específicos o uniformes con detalles únicos, con la finalidad de que sean comprados dentro de la institución a precios mucho más elevados.

Una compañía de teléfonos de Estados Unidos cobró cerca de 6.3 millones de dólares a los familiares de los presos de Miami por concepto de llamadas por cobrar en el periodo de 2001 a 2007. Según la Comisión de Servicios Públicos del país, las llamadas realizadas por los presos eran interrumpidas anticipadamente, forzando a que los presos realizaran una nueva llamada y cobrándoles la tarifa de conexión en cada intento, con lo que incluso les cobraban hasta 100 dólares sólo por cuotas de conexión.

¿Ha perdido su equipaje en algún aeropuerto de Estados Unidos y nunca lo encontró? La solución es realizar otro viaje a un pueblo llamado Scottsboro, Alabama. Allí funciona un Centro de Equipajes Perdidos a donde llegan las llamadas "maletas huérfanas". Según el centro, cada semana reciben alrededor de 7 mil maletas, las cuales, luego de 90 días sin algún tipo de reclamo, se abren para rematar su contenido.

Necesita hacer una transferencia de dinero y al realizar el envío le informan que éste debe hacerse en dólares más una comisión. El proveedor de servicio le cambia la moneda a un precio más alto y el destinatario tendrá que pasar nuevamente por una conversión, con lo cual se le pagará mucho menos, llegando a perder en cada transacción una considerable cantidad.

Fuentes: Elnorte.com, "Recibe 'por error' cobro de 70 mil llamadas en 52 horas", 2002; Unclaimed Baggage Center; <http://www.unclaimedbaggage.com/>, agosto de 2009. "Engañan a migrantes en envío de dinero", Elnorte.com, 2002; "Cambian concepto de Internet libre", Elnorte.com 2002. "CTM acusa abuso de escuelas particulares", El Universal, 2009, <http://www.eluniversal.com.mx/notas/619941.html>; "Compañía acusada de cobros excesivos saldrá demanda", El Nuevo Herald, 2009, <http://www.elnuevoherald.com/182/story/521508.html>

TABLA 2.9 Cuatro niveles de desempeño en el servicio

Nivel	1. Empresa perdedora	2. Empresa mediocre
Proceso de marketing		
Papel de marketing	Sólo desempeña un papel táctico; la publicidad y las promociones carecen de enfoque; no existe participación en las decisiones sobre el servicio o los precios	Emplea una mezcla de venta y comunicación masiva utilizando una estrategia de segmentación simple: hace un uso selectivo de los descuentos de precios y promociones; conduce y registra encuestas de satisfacción básicas
Atractivo para competir	Los clientes frecuentan la empresa por otras razones distintas al desempeño	Los clientes no buscan ni evitan la empresa
Perfil del cliente	No específico; un mercado masivo que debe ser atendido a un costo mínimo	Uno o más segmentos cuyas necesidades básicas son entendidas
Calidad del servicio	Muy variable; por lo general insatisfactoria. Sujeta a las prioridades de las operaciones	Satisface algunas expectativas del cliente; consistente en una o dos dimensiones clave
Proceso de operaciones		
Papel de las operaciones	Reactiva, orientada hacia los costos	La principal función de la administración de líneas es: crear y entregar el servicio; se concentra en la estandarización de normas como elemento clave para la productividad, define la calidad desde una perspectiva interna
Entrega del servicio (zona de contacto con el cliente)	Un mal necesario. Las ubicaciones y los horarios no se adaptan a las preferencias de los clientes, quienes son rutinariamente ignorados	Se apegan a la tradición: "si no está roto, no lo arregles"; reglas estrictas para los clientes; cada etapa de la entrega funciona de manera independiente
Operaciones tras bambalinas	Separadas de la zona de contacto con el cliente; son una pieza más en el engranaje de la empresa	Contribuye con los pasos individuales de la entrega en la zona de contacto con el cliente; pero en forma independiente; desconocidas para los clientes
Productividad	Indefinida; los gerentes son castigados si no se apegan al presupuesto	Basada en la estandarización; es recompensada cuando los costos se mantienen por debajo del presupuesto
Introducción de nueva tecnología	Adopción tardía, bajo presión, cuando es necesaria para la supervivencia	Se efectúa cuando el ahorro en los costos la justifica
Procesos de recursos humanos		
Papel de los recursos humanos	Contrata empleados con bajos sueldos que satisfacen los requisitos de habilidades mínimas para el trabajo	Recluta y capacita a los empleados que se desempeñan en forma competente
Fuerza laboral	Representan una limitación negativa: desempeño pobre, insensibilidad, deslealtad	Recurso adecuado, sigue los procedimientos pero sin inspiración; la rotación de empleados es frecuentemente alta

Tabla 2.5 Continuación

3. Profesional

4. Líder

Proceso de marketing

Tiene una **estrategia** de posicionamiento clara sobre la competencia; emplea comunicaciones dirigidas con atractivos que la **distinguen** para aclarar las promesas y educar a los clientes; el precio se basa en el valor; monitorea la relación con los clientes y lleva a cabo programas de lealtad; utiliza **diversas** técnicas para medir la satisfacción del cliente y obtener ideas para el mejoramiento del servicio; trabaja con las operaciones para introducir nuevos sistemas de entrega

Los clientes **frecuentan** la empresa debido a que cuenta con una sólida reputación para cumplir las expectativas del cliente

Grupos de **individuos** cuyas diversas necesidades y valor para la empresa son entendidos con claridad

Satisface o **supera** en forma constante las expectativas del cliente en **múltiples** dimensiones

Líder innovador en segmentos seleccionados, reconocido por sus habilidades de mercadeo; marcas en el ámbito de servicios y procesos; lleva a cabo un análisis complejo de las bases de datos relacionadas para proporcionar información a la mercadotecnia uno a uno, y a la administración activa de cuentas; emplea técnicas de investigación de vanguardia; utiliza la prueba de conceptos, la observación y el uso de clientes líder como contribuciones al desarrollo de nuevos servicios; trabaja de cerca con los procesos de operaciones y los recursos humanos

El nombre de la empresa es sinónimo de excelencia en el servicio; su habilidad para deleitar a los clientes aumenta las expectativas a niveles que los competidores no pueden igualar.

Los individuos se seleccionan y retienen con base en su valor futuro para la empresa, incluyendo su potencial para nuevas oportunidades de servicio y su habilidad para estimular la innovación

Aumenta las expectativas del cliente a nuevos niveles; mejora en forma continua

Proceso de operaciones

Desempeña un papel estratégico en la estrategia competitiva; **reconoce** el equilibrio entre la productividad y la calidad **determinada** por el cliente; recurre al abastecimiento externo; monitorea las operaciones de la competencia en busca de ideas, amenazas

Dirigida por la satisfacción del cliente, no por la tradición; se adapta a las necesidades del cliente, acepta nuevos enfoques; **destaca** la rapidez, la conveniencia y la comodidad

Los **procesos** están vinculados de manera explícita a las actividades de la zona de contacto con el cliente; considera que su papel es servir a los "clientes internos"; quienes a su vez sirven a los clientes externos

Se **concentra** en rediseñar los procesos internos; evita los mejoramientos de la productividad que degraden la experiencia de servicio de los clientes; perfecciona en forma **continua** los procesos para mejorar la eficiencia

Adopta la nueva tecnología con rapidez cuando ésta **promete** mejorar el servicio para los clientes y proporciona una **ventaja** competitiva

Reconocida por su innovación, enfoque y excelencia; una función que está el mismo nivel que marketing y recursos humanos; posee capacidad de investigación interna y contactos académicos; experimenta constantemente.

La entrega es un proceso continuo organizado alrededor del cliente; los empleados saben a quién sirven; se centra en el mejoramiento continuo

Está estrechamente integrada a la entrega en la zona de contacto con el cliente, aun cuando se encuentren geográficamente distantes; comprende cómo su propio papel se relaciona con el proceso general de servir a los clientes externos; diálogo continuo

Entiende el concepto de rendimiento sobre la calidad; busca en forma activa la participación del cliente en el mejoramiento de la productividad; evaluación continua de nuevos procesos y tecnologías

Trabaja con los líderes en tecnología para desarrollar nuevas aplicaciones que creen la ventaja de ser la primera empresa en establecerlas; trata de desempeñarse en niveles que sus competidores no puedan igualar

Procesos de recursos humanos

Invierte en el reclutamiento selectivo y la capacitación continua; se mantiene cerca de los empleados, promueve los **ascensos**; trata de mejorar la calidad de vida en el trabajo

Motivada, trabajadora, se le permite cierta libertad en la selección de procedimientos, ofrece sugerencias

Considera la calidad de los empleados como una ventaja estratégica; la empresa es reconocida como un lugar excepcional para trabajar; los recursos humanos ayudan a la alta dirección a alimentar la cultura

Innovadora y con autoridad; muy leal, comprometida con los valores y las metas de la empresa; crea **procedimientos**

operaciones se resume, respectivamente, por las filosofías: “Lo adecuado es suficientemente bueno” y “si no está roto, no es necesario arreglarlo”. Los clientes no buscan ni evitan tales empresas; a menudo existen varias que compiten con desdén en un mercado específico y casi es imposible distinguir unas de otras. Los descuentos de precios periódicos son los medios principales para atraer nuevos clientes.

Profesionales de servicio. Estas empresas son distintas de las compañías mediocres y tienen una estrategia de posicionamiento clara. Los clientes de los segmentos meta visitan estas empresas debido a su sólida reputación de satisfacer las expectativas. El marketing es más complejo, pues utiliza comunicaciones dirigidas y el establecimiento de precios basados en el valor. La investigación se usa para medir la satisfacción del cliente y obtener ideas para el mejoramiento del servicio. Las operaciones y el marketing trabajan juntos para introducir nuevos sistemas de entrega y reconocer el equilibrio que debe existir entre la productividad y la calidad determinada por el cliente. Hay vínculos explícitos entre las actividades que se desempeñan en la zona de contacto con el cliente y tras bambalinas, y una propuesta hacia los recursos humanos mucho más activa y orientada hacia la inversión que la de las empresas de servicio mediocres.

Líderes en servicio. Estas empresas son lo mejor de sus respectivas industrias. Aunque los profesionales de servicio son buenos, los líderes en servicio son excepcionales. Los nombres de sus empresas son sinónimo de excelencia en el servicio y una habilidad para deleitar a los clientes. Son reconocidas por su innovación en cada área de la administración, así como por sus comunicaciones internas y coordinación excelentes entre estos tres procesos, que son con frecuencia el resultado de una estructura de organización relativamente plana y el uso recurrente de equipos. Como resultado, la entrega del servicio es un proceso continuo organizado alrededor del cliente. Las tareas de marketing utilizan con mucha frecuencia las bases de datos interrelacionadas que ofrecen información minuciosa sobre los clientes, los cuales son abordados de manera individual. La evaluación de los conceptos, la observación y los contactos con los clientes líderes se usan para diseñar servicios nuevos y avanzados que respondan a las necesidades latentes.

Los especialistas en operaciones trabajan con los líderes en tecnología de todo el mundo para desarrollar nuevas aplicaciones que crean la ventaja de ser la primera empresa en implantarlas y que les permitan desempeñarse en niveles que los competidores no puedan igualar durante mucho tiempo. La alta gerencia considera la calidad de los empleados como una ventaja estratégica y trabaja con los recursos humanos para desarrollar y mantener una cultura orientada hacia el servicio y crear un ambiente de trabajo excepcional que simplifique la tarea de atraer y conservar al mejor personal. Los empleados mismos están comprometidos con los valores y metas de la compañía; con una autoridad delegada y la decisión rápida de aceptar el cambio, son una fuente continua de nuevas ideas. La tabla 2.10 presenta un resumen de las empresas líderes de servicio de América Latina, con proyección internacional. A pesar de las dificultades económicas en el año 2008, Brasil y México sobresalieron como los países con mayor número de empresas de servicio destacadas.

Ascenso en el nivel de desempeño

Las empresas pueden subir o bajar por la escalera del desempeño. Los empleados que antes eran excelentes se pueden volver conformistas e inactivos. Las compañías que se dedican a

Tabla 2.10 Las mayores empresas latinoamericanas de servicio por sector.

	País	Ventas 2008 (millones de dólares)
Comercio		
Wal-Mart de México	México	17,705.90
Cencosud	Chile	9,745.80
Carrefour	Brasil	9,614.90
Servicios básicos		
SABESP	Brasil	2,717.90
Autoridad del Canal de Panamá	Panamá	1,985.10
Empresas Públicas de Medellín	Colombia	1,692.10
Medios		
Grupo Televisa	México	3,468.10
Globo comunicações e participações	Brasil	3,252.70
Grupo Clarín	Argentina	1,653.10
Servicios de salud		
AMIL	Brasil	1,848.40
Grupo empresarial Ángeles	México	1,400.00
Grupo saludcoop	Colombia	1,330.90
Telecomunicaciones		
América Móvil	México	24,998.60
Telefónica	Brasil	11,962.30
Telcel	México	9,816.70
Transporte/logística		
Sudamericana de vapores	Chile	4,943.90
LAN	Chile	4,587.20
TAM	Brasil	4,532.50

Todas las cifras están en dólares estadounidenses, al tipo de cambio nominal de cada país en la fecha de cierre.

Fuente: Revista América Economía, Informe especial "Las mayores empresas de América Latina", julio de 2009. Se seleccionaron las tres empresas más importantes de cada sector. Para consultar el listado completo, véase la sección "Las mayores por sector" dentro de la revista.

satisfacer a sus clientes actuales pueden dejar pasar los cambios importantes que ocurren en el mercado y descubrir que se han convertido en negocios del pasado que siguen sirviendo a un grupo cada vez más reducido de clientes leales pero conservadores, y que no son capaces de atraer clientes nuevos y exigentes con diferentes expectativas. Las empresas cuyo éxito original se basó en el dominio de un proceso tecnológico específico se dan cuenta de que, al defender su control sobre ese proceso, han animado a los competidores a encontrar alternativas de desempeño más altas. Además, las organizaciones cuya administración ha trabajado durante años para crear una fuerza laboral leal con una ética de servicio sólida

descubren que dicha cultura puede ser destruida rápidamente como resultado de una fusión o adquisición que traiga nuevos líderes que destaquen las utilidades a corto plazo. La alta dirección se engaña a veces a sí misma al pensar que su empresa ha logrado un nivel superior de desempeño cuando, de hecho, los fundamentos de ese éxito en realidad se están desmoronando. El "Memo para la gerencia 2.2" ofrece una lista cuidadosa de afirmaciones engañosas que señalan que existe un peligro más adelante.

MEMO PARA LA GERENCIA 2.2

¿Sufre de inercia activa?

La inercia activa es insidiosa por naturaleza. Como surge del éxito, se disemina en forma inadvertida en las corporaciones. En ocasiones, de hecho, lo que los gerentes consideran como fortalezas de su empresa son en realidad signos de debilidad. Si muchos de los siguientes signos de debilidad le parecen ciertos para su negocio, tal vez desee analizar sus esquemas estratégicos, procesos, relaciones y valores.

"Conocemos a nuestros competidores a la perfección".

"Nuestra máxima prioridad es mantener felices a nuestros clientes actuales".

"No somos los mayores innovadores del mundo, pero dirigimos la empresa con firmeza".

"Nuestros procesos están tan bien sintonizados que la empresa podría dirigirse prácticamente a sí misma".

"Centramos nuestra investigación y desarrollo en el perfeccionamiento y el desarrollo de los productos, no en productos innovadores".

"Somos escépticos. Desde nuestro punto de vista, la ventaja líder es la ventaja del derroche".

"No podemos permitir que todas las novedades del mercado nos distraigan".

"Tenemos un equipo de gerentes de alto nivel muy estable".

"Poseemos una cultura corporativa bien afianzada".

"Nunca renunciamos a nuestra capacidad principal".

"Nuestros procesos son de clase mundial y los seguimos al pie de la letra".

"Si no está roto, no es necesario arreglarlo".

"El nivel de lealtad de nuestros empleados es muy alto, pero cuando contratamos personas nuevas y talentosas, a menudo se frustran y se van".

"Hemos logrado una posición de liderazgo duradera en nuestra industria".

"Consideramos a nuestros distribuidores actuales como nuestros socios estratégicos. No queremos alejarnos de ellos al utilizar otros canales".

"Nuestros valores corporativos son sagrados; nunca los cambiaremos".

En 2005, Sull mencionó algunas señales de alerta que indican que una empresa sufre de inercia activa:

Suma un punto por cada factor de riesgo que aplique a su compañía. Si suma más de tres puntos, su empresa está en riesgo de inercia activa.

1. El CEO aparece en la portada de las principales revistas de negocios: los elogios de la prensa en ocasiones provocan que las compañías se aferren a sus fórmulas de éxito y dejen de reinventarlas.
2. Los gurús de las áreas de administración elogian la compañía, pues esto refuerza la confianza de la empresa en su fórmula de éxito.
3. El CEO de la empresa escribe libros relacionados con el secreto del éxito de la firma: pues un libro liga al CEO con la fórmula de éxito, haciéndole más difícil que más adelante cambie esos supuestos.
4. Se ha construido un nuevo corporativo central: pues los administradores generalmente construyen nuevos edificios o instalaciones para premiar su éxito y dejan de cuestionarse aquello que los llevó a la victoria.
5. El nombre de la empresa se ha colocado en algún estadio: en algunos casos, las compañías nombran edificios en lugar de construirlos. No todas las empresas presentan este factor, pero es una señal de alarma.
6. Comparte el código postal con los competidores: las empresas que forman parte de un clúster y que se encuentran en la misma región que sus competidores trabajan bajo los mismos supuestos y refuerzan entre sí lo que consideran sus fórmulas de éxito.
7. Los principales ejecutivos de la empresa son clones: administradores con características muy similares suben dentro de los rankings reforzando la supuesta fórmula de éxito.

Fuentes: Donald N. Sull, "When Good Companies Go Bad", *Harvard Business Review* 77 (julio y agosto de 1999): pp. 42-56. Derechos reservados 1999 por el presidente y miembros del Harvard College. Todos los derechos reservados. Adaptado y traducido de Donald N. Sull; "Why good companies go bad", *Financial Times* (octubre de 2005).

En busca del liderazgo en el servicio

Los líderes en servicio son aquellas empresas que sobresalen en sus respectivos mercados e industrias, aunque los líderes humanos deben llevarlas en la dirección correcta, establecer las prioridades estratégicas correctas y tener la seguridad de que las estrategias importantes se lleven a cabo en la empresa. Gran parte de la literatura sobre liderazgo se relaciona con los cambios y la transformación, por lo que es fácil ver el motivo por el cual las compañías con un pobre desempeño requieren una transformación importante de su cultura y de sus procedimientos operativos para ser más competitivas; sin embargo, en épocas de cambios rápidos, incluso las empresas con un alto desempeño necesitan cambiar en forma continua, transformándose en una costumbre evolutiva.

John Kotter, quizás el escritor sobre liderazgo más conocido, argumenta que en la mayoría de los procesos exitosos de dirección del cambio, las personas deben avanzar a través de ocho etapas complicadas y que exigen tiempo:

- Crear un sentido de urgencia para desarrollar la motivación por el cambio.
- Reunir un equipo suficientemente fuerte para dirigir el proceso.
- Crear una visión apropiada del rumbo que la empresa debe seguir.

- Comunicar ampliamente dicha visión.
- Dar autoridad a los empleados para actuar según la visión.
- Producir suficientes resultados a corto plazo para crear credibilidad y contrarrestar las críticas.
- Adquirir impulso y usarlo para derribar los problemas de cambio más difíciles.
- Fomentar los nuevos comportamientos en la cultura de la empresa.⁶⁶

Liderazgo vs. administración. La fuerza principal que sostiene al cambio exitoso es el liderazgo, que se ocupa del desarrollo de la visión y estrategias, así como de dar autoridad al personal para superar los obstáculos y hacer que la visión se cumpla. La administración, en contraste, implica mantener en operación la situación actual por medio de la planificación, el cálculo del presupuesto, la organización, el reclutamiento, el control y la solución de problemas. Bennis y Nanus hicieron una distinción entre los líderes que destacan los recursos emocionales e incluso espirituales de una empresa y los gerentes que subrayan sus recursos físicos, como la materia prima, la tecnología y el capital.⁶⁷ Según Kotter:

El liderazgo funciona a través de las personas y la cultura. Es más suave y emocionante. La administración funciona mediante la jerarquía y los sistemas. Es más dura y fría... El propósito fundamental de la administración es mantener el sistema actual en funcionamiento. El propósito fundamental del liderazgo es producir un cambio útil, sobre todo el cambio no gradual. Es posible tener mucho o poco de ambos. Un liderazgo fuerte sin ninguna administración se arriesga al caos y hace que la empresa camine justo hacia el precipicio. Una administración fuerte sin ningún liderazgo tiende a atrapar a la empresa en una burocracia mortal.⁶⁸

Sin embargo, el liderazgo es un aspecto básico y creciente del trabajo de la administración porque la tasa de cambio se ha incrementado. Como un reflejo, tanto de la competencia como de los avances tecnológicos, se han introducido nuevos servicios o características del servicio a mayor velocidad y tienden a tener ciclos de vida más cortos (si, de hecho, logran sobrevivir la fase de introducción.) Mientras tanto, el ambiente competitivo cambia constantemente como resultado del ingreso de las empresas internacionales en nuevos mercados geográficos, las fusiones y adquisiciones y la salida de antiguos competidores de un mercado específico debido a la adquisición, la bancarrota o a una decisión de dirigir su atención hacia otras actividades de negocios. Además, el proceso mismo de la entrega del servicio se ha acelerado, pues los clientes exigen un servicio más apresurado y respuestas más rápidas cuando las cosas andan mal. Como resultado, afirma Kotter, los gerentes de alto nivel que son eficientes deben ahora dedicar 80% de su tiempo al liderazgo, el doble del porcentaje requerido no hace mucho. Incluso, quienes se encuentran en el nivel más bajo de la jerarquía de la administración deben dedicar por lo menos 20% de su tiempo al liderazgo.

Establecimiento de la dirección vs. planeación. Las personas confunden con frecuencia ambas actividades. La planeación, según Kotter, es un proceso de administración diseñado para producir resultados ordenados, no cambios. El establecimiento de una dirección, por contraste, es más inductivo que deductivo. Los líderes buscan patrones, relaciones y vínculos que ayuden a explicar las cosas y sugieran futuras tendencias. El establecimiento de la dirección crea visiones y estrategias que describen una empresa, la tecnología o la cultura corporativa en términos de lo que deben ser a largo plazo y articulan una manera posible de lograr esta meta.

Muchas de las mejores visiones y estrategias no son brillantemente innovadoras; más bien, combinan algunos conocimientos básicos y los traducen en una estrategia competitiva realista que sirve a los intereses de los clientes, accionistas y empleados. Sin embargo, algunas visiones caen en la categoría que Hamel y Prahalad describen como “forzadas”, y que luchan por lograr nuevos niveles de desempeño y de ventaja competitiva que podrían, a primera vista, parecer más allá del alcance de la empresa.⁶⁹ El esfuerzo para lograr dichas metas audaces exige evaluar de nuevo las formas tradicionales de hacer negocios, tratar de impulsar los recursos existentes por medio de sociedades y estimular el dinamismo y la voluntad de gerentes y empleados para que se desempeñen en niveles más altos de lo que creían ser capaces.

La planeación sigue y complementa al establecimiento de la dirección, sirviendo como un cheque real y útil y un mapa de carreteras para la ejecución estratégica. Un buen plan proporciona un programa de acción para llevar a cabo la misión por medio del uso de los recursos existentes o de la identificación de nuevos recursos potenciales.

Liderazgo interno y externo

Existen diferencias importantes entre dirigir una empresa exitosa que funciona bien o cambiar la dirección de una compañía exitosa hacia nuevas áreas de actividad o tratar de cambiar una compañía que funciona mal. En el contexto latinoamericano y español hay también líderes exitosos de empresas de servicio que han cultivado una cultura de alto desempeño y competitividad en el ámbito internacional. El Grupo Televisa, por ejemplo, liderado por Emilio Azcárraga Jean, quien tomó las riendas del negocio de su padre y abuelo, continuando en un principio con lo que fue por muchos años la máxima de Televisa: “Es bueno ser grande”. Después de analizar la compañía y su futuro, Azcárraga Jean se ha preocupado por profesionalizar la administración y proveerle un nuevo enfoque a este conglomerado de cadenas de televisión, radio, publicaciones, equipos deportivos y el estadio Azteca. Ahora está más preocupado por lograr alianzas estratégicas que generen valor y desinvertir en negocios poco o nada rentables, además de regresar a su negocio principal: el contenido.⁷⁰ Otros líderes exitosos de empresas de América Latina y España están contribuyendo al desarrollo del liderazgo del negocio de servicio en la región, como Amancio Ortega en España (Zara), Gustavo Cisneros en Venezuela (Grupo Cisneros), Xavier López Ancona (Kidzania) y Ricardo Martín Bringas (Soriana) en México, entre otros. En las “Perspectivas de servicio 2.3” se analiza al director de Inditex-Zara y se habla de la importancia para los directores generales de observar, escuchar e influir como modelos de conducta.

Los papeles de transformación han sido adoptados no sólo por los directores generales de empresas deficientes, sino también por muchos directores ejecutivos que han trabajado para activar las empresas lentas que estaban previamente cobijadas y limitadas por la propiedad pública, las regulaciones o la protección contra la competencia extranjera.

La historia de Amancio Ortega sobre su forma de dirigir observando todo el negocio sin perder los detalles es una ilustración valiosa sobre el poder de los modelos de conducta, los cuales no sólo se limitan a los directores generales, sino que todos los gerentes deben ser un modelo de conducta para sus compañeros y subordinados. Todos los supervisores deben serlo para los empleados cuyos trabajos supervisan y los empleados experimentados deben ser instructores y modelos de conducta para los nuevos empleados; sin embargo, debemos reconocer que el impacto de los modelos de conducta es con frecuencia lento y acumulativo. Las habilidades y los comportamientos que se enseñan en las sesiones de capacitación deben ejercitarse día a día fuera del trabajo, pues, de otra manera, gran parte del trabajo dedicado al reclutamiento cuidadoso se perderá y el liderazgo degenerará en “Hazlo como lo digo, no como lo hago”.

PERSPECTIVAS DE SERVICIO 2.3

Un líder de bajo perfil

Amancio Ortega, uno de los empresarios más importantes de España, ha logrado consolidar a Inditex como un competidor internacional importante frente a marcas tan globales y reconocidas como GAP y Hennes Mauritz, entre otras, en el difícil mundo del vestido y la moda. Como presidente del Grupo Inditex, Ortega ha logrado formar un imperio de 8 mil millones de dólares que da empleo directo a 26,724 personas, además de los empleos indirectos que genera al mandar a terceros la fabricación de las prendas. En el año 2001, Inditex generó ganancias netas de 340 millones de euros de un volumen de negocios por aproximadamente 3,250 millones. De todo el grupo, la cadena que más ganancias produce y que cuenta con mayor presencia internacional es Zara (77% de ventas del grupo), sus otros establecimientos son: Pull and Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius y Oysho.

Procedente de León, España, Ortega inició su negocio con 5 mil pesetas en mano (25 dólares de esa época) confeccionando pijamas, camisones y ropa interior. Posteriormente, en 1975 abrió la primera tienda Zara logrando un exitoso modelo de negocio que va más allá de España.

A Amancio Ortega se le considera como un hombre de gustos sencillos, despistado, tímido, enemigo de la vida social, y en la vida empresarial como metódico, ambicioso, imperativo, inteligente y extremadamente competitivo. Uno de sus empleados comenta: "Nos vemos forzados continuamente a hacer el paripé para dar la impresión de que no paramos, puesto que eso es lo que se espera de nosotros: rendimiento, rendimiento y rendimiento". "El jefe fomenta los piques entre compañeros —afirma una diseñadora de Zara—, disfruta viendo cómo nos vigilamos e intentamos llevarnos el gato al agua antes que los vecinos de al lado. Siempre juega a caballo ganador porque no soporta perder. Es superior a sus fuerzas. Y que no se te ocurra anteponer tus intereses a los de la empresa porque ¡pobre de ti!; él ya se encarga de tomar nota de esos pequeños detalles...".

Como sucede con algunos emprendedores exitosos, se le puede considerar como un controlador obsesivo, y bajo su dirección constante, sus diseñadores desarrollan 10 mil modelos anuales sólo para Zara. Otro empleado explica: "Ortega no teme ensuciarse las manos", siempre se le verá visitando varias de las dependencias de Inditex sin anunciarse. En un negocio en el cual es fácil perder la perspectiva (y, peor aún, si de las 26,724 personas que emplea 80% está en ventas, 8.5% en centros de negociación y el resto en diseño, distribución y los servicios centrales de Inditex), Ortega ha logrado mantenerse al tanto de lo que pasa en toda la firma y participar en la mayor parte de las decisiones. En menos de 25 años, Ortega desarrolló un modelo de negocio que surte a 72 países y cerca de 1,529 tiendas dos veces por semana con diseños de las últimas tendencias de moda, con un sistema de logística que trabaja como un reloj y es admirada por empresas de diferentes giros.

Aún sin planes de retiro, Ortega continua al frente del negocio con la misma dedicación con la que lo inició; por ejemplo, una diseñadora explicaba orgullosa al ver la pantalla de su computadora: "Él dio su visto bueno a éstos (diseños de ropa para niños) la semana pasada".

Fuentes: Richard Heller, "Inside Zara", *Forbes* (mayo de 2001); "Los 50 líderes con mayor prestigio", *5dias.com*, 2002; Cecilia Monllor, "El misterioso dueño de Zara"; revista *Poder* (mayo de 2001), Informe Anual Inditex 2008.

Creación de valor en un contexto de valores

Los gerentes de una empresa líder deben interesarse en proporcionar valor a los clientes y tratarlos en forma justa en las decisiones que involucran a todos los elementos del enfoque integral de administración de servicios. En el contexto de los servicios, el valor se define como la importancia que obtiene una acción específica en relación con las necesidades de un individuo (o empresa) en un momento específico, menos los costos que participan en la obtención de tales beneficios.

Las empresas crean valor al ofrecer los tipos de servicios que los clientes necesitan, al presentar con exactitud sus capacidades y entregarlos de modo agradable y conveniente a un precio aceptable. A cambio, las compañías reciben valor de sus clientes, ante todo en forma del dinero que el cliente pagó para adquirir y usar los servicios en cuestión. Dichas transferencias de valor ilustran uno de los conceptos fundamentales de la empresa de servicio, el del intercambio, el cual tiene lugar cuando una parte obtiene valor de la otra a cambio de algo de valor. Estos intercambios no se limitan a la compra y venta, pues un intercambio de valor también ocurre cuando los empleados van a trabajar a una empresa. El patrón obtiene el beneficio del esmero del trabajador y, a cambio, éste recibe sueldos, beneficios y quizá experiencias valiosas como la capacitación, la experiencia laboral y el trabajo con colegas amistosos.

De ahí que las empresas necesiten establecer una serie de valores que puedan defender moral y legalmente para guiar sus acciones y definir las relaciones, tanto con los empleados como con los clientes. Una forma útil de ver los valores es considerarlos como creencias fundamentales sobre la manera de vivir la vida: cuál debe ser el trato hacia las personas (y el comportamiento de éstas) y cómo se debe dirigir una empresa. En el mayor grado posible, los gerentes deben usar los valores de su empresa como un punto de referencia para reclutar y motivar a los empleados; además, deben aclarar también los valores y las expectativas de la compañía al negociar con posibles clientes, así como tratar de atraer y retener a los consumidores que comparten y aprecian los mismos valores.

Hoy las empresas y las escuelas de negocios dedican mayor atención al análisis de lo que constituye el comportamiento ético. No obstante, no hay nada nuevo en el concepto de la conducta ética de los asuntos de negocios o en el reconocimiento del mérito de los buenos valores. Hace más de treinta años, Siegmund Warburg, de la empresa de S. G. Warburg en banca de inversión (ahora SBC Warburg), recalcó que la reputación de una empresa por su "integridad, generosidad y servicio cuidadoso es su activo más importante, aun más que cualquier artículo financiero. Sin embargo, la reputación de una compañía es como un organismo vivo muy delicado que se puede dañar fácilmente y que debe ser cuidado sin cesar, lo que es en principio un asunto de normas y comportamiento humanos".⁷¹

El valor para el cliente, que generalmente se asocia con el valor económico, también está asociado a la necesidad e importancia de los servicios basados en valor y la co-creación de valor a través de valores.

Un ejemplo es la fuerte cultura de IKEA, basada en valores y significados compartidos que se derivan en una exitosa combinación de la innovación con la conciencia social de la compañía.

A través de las lecciones aprendidas de IKEA se hace evidente la necesidad de construir una base conceptual del negocio de servicio basado en valor, sostenible y rentable, considerando el valor co-creado con el cliente y estableciendo las diferencias entre valor en uso y

valor basado en atributos. IKEA identifica cuatro pilares del valor del cliente como la esencia de la co-creación de valor a través de la integración de sus recursos y establece el debate entre la lógica de valor —impulsada por el dinero— y la lógica de valores —impulsada por las personas—. IKEA fundamenta su éxito en cuatro principios de liderazgo: vivir los valores de la compañía para crear valores en los clientes, promover a la gente correcta, confiar en los empleados y los clientes y premiar la innovación y el aprendizaje.⁷²

Por su parte, Leonard Berry presenta un modelo de liderazgo dirigido por valores en la empresa de servicio, en el cual destacan factores humanos como la generosidad, las relaciones basadas en la confianza y la inversión en el éxito de los empleados.

Berry enfatiza la importancia de los valores humanos para construir un negocio de servicio duradero. Las grandes compañías construyen una comunidad de personas que atiende humanamente a sus clientes y las comunidades donde viven; todos se benefician de la existencia de la compañía.⁷³

Actualmente se requiere de un comportamiento congruente y consistente de los individuos y de las empresas, ya que no se puede dirigir la creación de valor sin vivir y expresar valores; se debe comprender que el éxito de un negocio sostenible debe estar basado en una integración balanceada de valores económicos, sociales y ambientales. Tales valores proporcionarán una base sólida para la co-creación de valor para clientes, empleados y *stakeholders*.⁷⁴

Lo nuevo hoy es el mayor escrutinio que recibe la ética de negocios de una empresa y la presencia de una legislación más severa diseñada para proteger del trato abusivo tanto a los clientes como a los empleados. En este libro plantaremos de forma periódica aspectos éticos conforme a la relación que tengan con diversos aspectos de la gerencia de servicios, por lo que no será sorprendente encontrar de vez en cuando preguntas sobre la práctica ética, así como ejemplos importantes. Revisaremos además la responsabilidad que tienen los clientes de comportarse en forma correcta con los proveedores del servicio y otros clientes. En particular, en el capítulo 4 analizaremos la manera en que los gerentes deben relacionarse con los clientes, cuyo comportamiento sea poco ético o abusivo.

Conclusión

Ninguna organización sin líderes humanos que desarrollen una visión y ayuden a ponerla en marcha puede esperar lograr y mantener el liderazgo en una industria. El liderazgo en el servicio abarca un desempeño elevado a través de diversas dimensiones que caen en el ámbito de los procesos de marketing, operaciones y recursos humanos; no obstante, puesto que estas funciones muchas veces se superponen y dependen entre sí, es difícil llevar a cabo un buen desempeño sin la colaboración interna.

En cualquier empresa de servicio, el marketing tiene que coexistir con las operaciones (el proceso dominante por tradición), cuyas inquietudes se centran en los costos y la eficiencia más que en el cliente. El marketing también debe coexistir con la administración de recursos humanos, la cual recluta y capacita al personal de servicio, incluyendo a los que tienen contacto directo con los clientes. Un reto continuo es equilibrar las inquietudes de cada proceso, no sólo en la oficina general, sino también en el campo.

The Ultimate Gift

PREGUNTAS DE ANÁLISIS

1. ¿Cuáles son los aspectos que distinguen a los servicios?
2. ¿Por qué es tan importante el factor tiempo en los servicios?
3. ¿Cómo están relacionadas las dimensiones y fuentes para generación de estrategias de una empresa de servicios de la tabla 2.5 con los elementos básicos presentados en la figura 2.3?
4. Identifique la naturaleza de las tareas asignadas tradicionalmente a los procesos de marketing, operaciones y recursos humanos. Identifique cuál de las tareas de un proceso produce un impacto en uno o en los otros dos.
5. ¿Cuáles cree que sean las causas de la tensión que existe entre los procesos de marketing, operaciones y recursos humanos? ¿Cómo varían de un servicio a otro?
6. ¿Cuáles son los cuatro niveles de desempeño en el servicio en las empresas? ¿Cuáles son las dimensiones clave que se usan para medir qué tanto ha progresado una empresa para alcanzar el nivel de líder en servicio?
7. ¿Cómo se relacionan el liderazgo interno y externo de una empresa?

EJERCICIOS DE APLICACIÓN

1. Para una empresa de servicio de su localidad, responda y analice las preguntas guía de los elementos básicos de la visión estratégica de servicios (figura 2.3).
2. Elija una empresa de servicios con la que esté familiarizado y muestre la forma en que se aplica cada uno de los ocho elementos del enfoque integral de administración de servicios.
3. Compare los papeles del marketing, las operaciones y los recursos humanos en a) una línea aérea; b) un hotel; c) casa de bolsa, y d) una empresa de seguros.
4. Seleccione una empresa que usted conozca bien y obtenga información adicional por medio de la revisión de literatura, sitios de Internet, publicaciones de la compañía, etcétera. Evalúela en tantas dimensiones de desempeño en el servicio como le sea posible, identificando dónde cree que encaje en la escala de desempeño en el servicio que presenta la tabla 2.9.
5. Investigue una empresa de servicio (podría ser una compañía, una institución no lucrativa o una oficina gubernamental) que haya mejorado o declinado en forma importante en los últimos años. Identifique y evalúe los motivos, relacionándolos con las características de liderazgo dentro de la empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Varios libros abordan estos temas. Entre ellos están Karl Albrecht y Ron Zemke, *Service America!* (Homewood, IL: Dow-Jones Irwin 1985); Sandra Vandermerwe, *From Tin Soldiers to Russian Dolls: Creating Added Value through Services* (Oxford: Butterworth-Heinemann, 1993); Christopher Lovelock, *Product Plus: How Product + Service = Competitive Advantage* (Nueva York: McGraw-Hill, 1994); Benjamin Schneider y David E. Bowen, *Winning the Service Game* (Boston: Harvard Business School Press, 1995); James L. Heskett, W. Earl Sasser Jr. y Leonard A. Schlesinger, *The Service Profit Chain* (Nueva York: The Free Press, 1997) y Leonard L. Berry, *Discovering the Soul of Service* (Nueva York: The Free Press, 1999).
2. Leonard L. Berry, "Services Marketing is Different", *Business*, mayo y junio de 1980.
3. G. Lynn Shostack, "Breaking Free from Product Marketing", *Journal of Marketing* (abril de 1977): pp. 73-80.
4. Philip Kotler y Kevin Keller, *Marketing Management*, 13a. ed. (Prentice-Hall, 2008).
5. W. Earl Sasser, R. Paul Olsen y D. Daryl Wyckoff, *Management of Service Operations: Text, Cases, and Readings* (Boston: Allyn & Bacon, 1978).

6. Leonard Berry y A. Parasuraman, "Servicios y calidad", en *Marketing en las empresas de servicios*, Grupo Editorial Norma, Bogotá-Colombia, 1994, p. 8.
7. Gary Knisely, "Greater Marketing Emphasis by Holiday Inns Breaks Mold", *Advertising Age*, 15 de enero de 1979.
8. Curtis P. McLaughlin, "Why Variation Reduction Is Not Everything: A New Paradigm for Service Operations", *International Journal of Service Industry Management* 7, Núm. 3 (1996): pp. 17-31.
9. Esta sección se basa en Valerie A. Zeithaml, "How Consumer Evaluation Processes Differ between Goods and Services", en *Marketing of Services*, ed. J. A. Donnelly y W. R. George (Chicago: American Marketing Association, 1981), pp. 186-190.
10. Christopher Lovelock y Gummesson, E., (2004), "Whither services Marketing? In Search of a new Paradigm and Fresh Perspectives", *Journal of Service Research*, Vol. 7, Núm.1, pp. 20-41.
11. Grönroos, Ch., (2007), "In Search of a New Logic for Marketing", John Wiley & Sons, Ltd., Reino Unido.
12. Vargo, S. L. y Lusch, R. F., (2004), "Evolving To a New Dominant Logic for Marketing", *Journal of Marketing* 68 (enero): pp. 1-17.
13. Vargo, S. L. y Lusch, R. F., editores, "The Service-Dominant Logic of Marketing" (ME Sharpe, EU: 2006).
14. Grönroos, Ch., "In Search of a New Logic for Marketing" (John Wiley & Sons, Ltd., Reino Unido, 2007).
15. Paul P. Maglio, Stephen L. Vargo, Nathan Caswell y Jim Spohrer, "The service system is the basic abstraction of service science", *Information Systems and E-Business Management*, Vol. 7, Núm. 4, 2009.
16. Vargo, S. L., y Lusch, R. F., (2008), "From goods to service(s): Divergences and convergences of logics", *Industrial Marketing Management*, Vol. 37, Núm.3, mayo 2008, pp. 254-259.
17. Ford, R., y Bowen, D. E., (2008), "A Service-Dominant Logic for Management Education", *Academy of Management Learning & Education*, Vol. 7, Núm. 2, pp. 224-243.
18. Véase, por ejemplo, Christopher H. Lovelock, "Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights", *Journal of Marketing* 47 (verano de 1983): pp. 9-20; Christian Grönroos, *Service Management and Marketing* (Lexington, MA: Lexington Books, 1990), pp. 31-34; John Bowen, "Development of a Taxonomy of Services to Gain Strategic Marketing Insights", *Journal of the Academy of Marketing Science* 18 (invierno de 1990): pp. 43-49; Rhian Silvestro, Lyn Fitzgerald, Robert Johnston y Christopher Voss, "Towards a Classification of Service Processes", *International Journal of Service Industry Management* 3, Núm. 3 (1992): pp. 62-75; y Hans Kasper, Wouter De Vries y Piet Van Helsdingen, *Services Marketing Management: An International Perspective* (Chichester, Reino Unido: John Wiley & Sons, 1999), pp. 43-70.
19. Basado en la página web del grupo: <http://www.gevesa.com/index.html>, septiembre de 2009.
20. Información obtenida de la página de Excelsior (<http://www.excelsiorgama.com/>), consultada en septiembre de 2009.
21. Javier Reynoso, "The evolution of Services Management in Latin America: service science education and curricula design in Mexico", *Journal of Harbin Institute of technology* 15, Núm.1 (2008): pp. 338-342.
22. América Economía, *Ranking 500 Las mayores empresas de América Latina* (julio de 2009).
23. Basado en Smart money goes multilingual, BBC News Online, junio de 2001; página web de PRODEM (Fondo Financiero Privado SA) www.prodemffp.com, septiembre de 2009.
24. Marcos Cobra, "Marketing de servicios: una visión de negocios", *Marketing de servicios*, capítulo 2, p. 27 (McGraw-Hill Interamericana, 2000).

25. Christian Grönroos, *Service Management and Marketing* (Wiley, 2007).
26. James L. Heskett, "Rethinking Strategy for Service Marketing", *Service Management Effectiveness*, capítulo 2, pp. 17-40 (Jossey-Bass Publishers, 1990).
27. E. Jerome McCarthy creó la clasificación de las 4 "p" de las variables de decisión en marketing, *Basic Marketing: A Managerial Approach* (Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc., 1960).
28. Nuestro modelo denominado enfoque integral de administración de servicios da lugar a un esquema con siete elementos (las 4 P originales más participantes, evidencia física y proceso) propuesto por Bernard H. Booms y Mary J. Bitner, "Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firms", en *Marketing of Services*, ed. J. H. Donnelly y W. R. George (Chicago: American Marketing Association, 1981), pp. 47-51.
29. Sandra Vandermerwe, *From Tin Soldiers to Russian Dolls* (Oxford: Butterworth-Heinemann, 1993), p. 82.
30. James L. Heskett, Thomas O. Jones, Gary W. Loveman, W. Earl Sasser Jr. y Leonard A. Schlesinger, "Putting the Service-Profit Chain to Work", *Harvard Business Review* 72 (2008): pp. 164-174; Roger Hallowell y Leonard A. Schlesinger, "The Service Profit Chain: Intellectual Roots, Current Realities, and Future Prospects", en *Handbook of Services Marketing and Management*, editor T. Schwartz y D. Iacobucci (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2000), pp. 203-222.
31. James L. Heskett, Thomas O. Jones, Gary W. Loveman, W. Earl Sasser Jr. y Leonard A. Schlesinger, "Putting the Service-Profit Chain to Work", *Harvard Business Review* 72 (2008): pp. 164-174.
32. *Ibid* 25.
33. Javier Reynoso, "Progress and prospects of services management in Latin America", *International Journal of Service Industry Management* 10, Núm. 5 (1999): pp. 401-408.
34. David E. Bowen y William E. Youngdahl, "Lean' Service: In Defense of a Production-Line Approach", *International Journal of Service Industry Management* 9, Núm. 7 (2005): pp. 207-225.
35. M. Beer, B. Spector, P. R. Lawrence, D. Q. Mills y R. E. Walton, *Human Resource Management: A General Manager's Perspective* (Nueva York: The Free Press, 1985).
36. *Ibid* 35.
37. David E. Bowen y Edward T. Lawler III, "The Empowerment of Service Workers: What, Why, How and When", *Sloan Management Review* 32 (primavera de 1992): pp. 31-39.
38. Véase, por ejemplo, Jeffrey Pfeffer, *Ventaja competitiva a través de la gente* (México, CECSA, 2007).
39. Véase, por ejemplo, Benjamin Schneider y David E. Bowen, *Winning the Service Game* (Boston: Harvard Business School Press, 1995) y Leonard L. Berry, *¡Un buen servicio ya no basta!: cuatro principios del servicio excepcional al cliente* (Bogotá: Editorial Norma, 1996), capítulos 8-10.
40. Comentario de James L. Heskett durante la conferencia "Beyond the Service Profit Chain Challenges for Latin America", Tec de Monterrey, 11 de septiembre de 2001.
41. Con base en el Informe Anual del Grupo Pão de Açúcar, 2008.
42. Robert Levering y Milton Moskowitz, "The 100 Best Companies to Work For", *Fortune*, 10 de enero de 2000, pp. 82-110; Judy Hoffer Gittel, "Investing in Relationships", *Harvard Business Review*, junio de 2001, pp. 28-30.
43. Terri Kabachnick, "The Strategic Role of Human Resources", *Arthur Andersen Retailing Issues Letter* 11, Núm. 1 (enero de 1999): p. 3.
44. Theodore Levitt, *Marketing for Business Growth* (Nueva York, McGraw-Hill, 1974), p. 5.
45. Roland Rust, "What is the Domain of Service Research? (editorial), *Journal of Service Research* 1 (noviembre de 1998): p. 107.

46. Richard Chase y David Garvin, "The Service Factory", 1989, *Harvard Business Review*, pp. 61-69; Quinn *et al.*, "Exploiting the Manufacturing-services Interface", *Sloan Management Review*, Vol. 29, Núm. 4, pp. 45-56, 1988; James B. Quinn, Thomas Doorley y Penny Paquette, "Beyond products: services-based strategy", *Harvard Business Review*, 1990, pp. 58-67; Bowen, D., Siehl, C., Schneider, B. (1991), "Developing service-oriented manufacturing", in Kilmann, I. (Eds), *Making Organizations Competitive*, Jossey-Bass, San Francisco, CA, pp. 397-418.
47. Quinn *et al.*, "Exploiting the Manufacturing-services Interface", *Sloan Management Review*, Vol. 29, Núm. 4, pp. 45-56, 1988; James B. Quinn, Thomas Doorley y Penny Paquette, "Beyond products: services-based strategy", *Harvard Business Review*, 1990, pp. 58-67.
48. *Ibid* 47.
49. Obtenido de folleto de productos y servicios 2008 de IBM. Disponible en http://www.ibm.com/expressadvantage/mx/downloads/conozca_ibm_prod_y_solu.pdf?ca=Conozca_IBM&me=W&met=inli&re=GB_RightBOX_RHNz, consultada en septiembre de 2009.
50. La oferta de servicios de GE puede consultarse en la página de la empresa, disponible en <http://www.ge.com/mx/>, consultada en octubre de 2009.
51. "Anuncia Xerox compra de proveedora de servicios ACS", *La crónica*, septiembre 2009, disponible en http://www.cronica.com.mx/nota.php?id_notas=460102, consultada en septiembre de 2009.
52. General Motors de México, *Asistencia en el camino*, disponible en http://www.gm.com.mx/content_data/LAAM/MX/es/GMMGM/flash/corporate/_informacion/conozca/servicios_asistencia.html, consultada en septiembre 2009.
53. Página corporativa de Volkswagen disponible en http://www.volkswagen.com/vwcms/master_public/virtualmaster/en2/experience/autostadt.html, para mayor información sobre el centro consultar <http://www.autostadt.de/portal/site/www/>, ambas páginas fueron consultadas en octubre de 2009.
54. Caterpillar Logistic Services <http://www.cat.com/cda/layout?m=37522&x=9>, consultada en septiembre 2009.
55. Tetrapack Service Solutions disponible en http://www.tetrapak.com/business_solutions/service_solutions/pages/default.aspx, consultada en septiembre 2009.
56. Hong Iris Wang, Ali Farhoomand, Pauline Ng, "Dell: Selling directly, globally", *Harvard Business Publishing*, 2007.
57. Javier Reynoso y José Manuel Sánchez, "Understanding service-driven manufacturing in the Mexican Industry", 2000 en *QUIS 7*; Rogelio Oliva y Robert Kallenberg, "Managing the transition from products to services", *International Journal of Service Industry Management*, 2003, Vol. 14, Núm. 2, pp. 160-172; Katharina Hildebrand, Elgar Fleisch y Bernold Beckenbauer, "New business models for manufacturing companies in B2B markets: from selling products to managing the operations of customers", 2004, University of St. Gallen, Suiza.
58. Heiko Gebauer, "Identifying service strategies in product manufacturing companies by exploring environment-strategy configurations", *Industrial Marketing Management* (2008), Vol. 37 Núm. 3, pp.278-91; Heiko Gebauer, Carlos Bravo-Sanchez y Elgar Fleisch, "Service strategies in product manufacturing companies", *Business Strategy Series* (2008), Vol. 9, Núm. 1, pp. 12-20; Valérie Mathieu, "Service strategies with the manufacturing sector: benefits, costs and partnership", *International Journal of Service Industry Management* (2001), Vol. 12, Núm. 5, pp. 451-475.
59. Heiko Gebauer, Regine Krempl y Elgar Fleisch, "Service development in traditional product manufacturing companies", *European Journal of Innovation Management* (2008), Vol. 11, Núm. 2, pp. 219-240.

- pp. 61-69;
Vol. 29,
products:
chneider,
nizations
- Review,
Beyond
- m.com/
&me=
- nible en
- 09, dis-
tiembre
- om.mx/
vicios_
- master_
el centro
as en oc-
- ada en
- ervice_
- Business
- g in the
he tran-
it, 2003,
er, "New
s to ma-
- y explo-
Vol. 37
egies in
12-20;
rtners-
51-475.
uct ma-
Num. 2,
60. Heiko Gebauer, "An investigation of antecedents for the development of customer support services in manufacturing companies", *Journal of Business-to-Business Marketing* (2007), Vol. 14 (3), The Haworth Press.
 61. Saara Brax, "A manufacturer becoming a service provider-challenges and paradox", (2004), en *QUIS 9 Excellence in Management: interdisciplinary contributions*. Editado por Edvardsson, B., Gustafsson, A., Brown, S., Johnston, R., Suecia.
 62. Katharina Hildebrand, Elgar Fleisch y Bernold Beckenbauer, "New business models for manufacturing companies in B2B markets: from selling products to managing the operations of customers", 2004, University of St. Gallen, Suiza; Wayne Neu y Stephen Brown, "Forming successful Business-to-Business services in goods-dominant firms", *Journal of Service Research* (2005), Vol. 8, Núm.1, pp. 3-17.
 63. Kapil Tuli, Ajay Kohli y Sundar Bharadwaj, "Rethinking customer solutions: from product bundles to relational processes", *Journal of Marketing* (2007), Vol. 71, pp. 1-17.
 64. Heiko Gebauer, Thomas Friedli y Elgar Fleisch, "Success factors for achieving high service revenues in manufacturing companies", *Benchmarking: An International Journal* (2006), Vol. 3, Núm. 3, pp. 374-386.
 65. Richard B. Chase y Robert H. Hayes, "Beefing Up Operations in Service Firms", *Sloan Management Review* 31 (otoño de 1991): pp. 15-26.
 66. John P. Kotter, *What Leaders Really Do* (Boston: Harvard Business School Press, 1999), pp. 10-11.
 67. Warren Bennis y Burt Nanus, *Leaders: The Strategies for Taking Charge* (Nueva York: Harper and Row, 1985), p. 92.
 68. Kotter, *What Leaders Really Do*, pp. 10-11.
 69. Gary Hamel y C. K. Prahalad, *Compitiendo por el futuro: estrategia crucial para crear los mercados del mañana* (México: Editorial Ariel, 1996).
 70. Alejandro Ángeles, "La nueva Televisa", revista *Poder*, (agosto 2008), pp. 24-28.
 71. Siegmund Warburg, citado como una presentación por Derek Higgs, Londres, septiembre de 1997.
 72. Bo Edvardsson y Bo Enquist, *Value-based Service for Sustainable Business: Lessons from IKEA*, 2009.
 73. Leonard Berry, "Discovering the soul of service" (Free Press, 1999).
 74. Bo Edvardsson y Bo Enquist, *Value-based Service for Sustainable Business: Lessons from IKEA* (Routledge, 2009). Book Review realizado por Javier Reynoso y publicado en *Journal of Service Management*, Vol. 20, Núm. 4, pp. 473-475.

Evolución hacia la administración de servicios en países emergentes: reflexiones sobre América Latina

JAVIER REYNOSO¹

Las diferencias estructurales, sociales y políticas han provocado que la evolución de la administración de servicios resulte un proceso complejo en regiones como América Latina. Los programas de desregulación y de privatización están estimulando la actividad competitiva y la innovación. Sin embargo, todavía existen diferencias abismales entre las necesidades y el comportamiento de los clientes de clase media y la enorme cantidad de personas que viven en la pobreza.

Introducción

En las últimas tres décadas, las aportaciones más importantes en el campo de la administración de los servicios se han desarrollado en Europa y Estados Unidos. Sin embargo, el sector servicios ha ido adquiriendo cada vez más importancia para el crecimiento económico de América Latina. Por ejemplo, en México, este sector representó 71% del PIB en 2007 (World Bank, 2008) y el nivel de empleo en este sector superó 71% (OIT, 2008). Muchos otros países de América Latina están registrando tendencias similares. Es más, la abolición de las fronteras comerciales entre nuestros países, debida al TLCAN, al Mercosur y a la Comunidad Andina, ha acentuado aún más la importancia que el sector servicios tiene para nuestro continente.

Los servicios en América Latina

Etapas del desarrollo económico

Cuando hablamos del papel de los servicios en una economía, podemos identificar varias etapas de desarrollo económico. Basados en el trabajo del sociólogo Daniel Bell, Fitzsimmons y Fitzsimmons

(2008) hablan de tres etapas básicas en la sociedad: la preindustrial, la industrial y las posindustrial. Descrita como una etapa basada en la naturaleza, la sociedad preindustrial es, básicamente, cuestión de subsistencia. En esta etapa, la población trabajadora se dedica principalmente a la explotación de los recursos naturales a través de actividades como la agricultura, la minería y la pesca. Por otro lado, una sociedad industrial define el nivel de vida en razón de la cantidad de bienes manufacturados; una sociedad posindustrial se refiere a la calidad de vida medida con base en los servicios, por ejemplo, la salud, la educación y la recreación. En este marco, el elemento fundamental de la sociedad industrial que se transforma en una posindustrial es el desarrollo natural de los servicios.

Cabe decir que la mayor parte de los países industrializados presentan una sociedad más homogénea, donde la salud y la educación son requisitos estándar para ingresar en una sociedad posindustrial. Por otra parte, los países en desarrollo de América Latina presentan una situación más compleja. En la mayor parte de los países coexisten las tres distintas etapas del desarrollo económico. El movimiento de la sociedad rural a la urbana ilustra sin lugar a dudas esta situación. Por ejemplo, en México existen regiones donde la economía está basada en la agricultura, la minería y la pesca. Hay otras zonas del país basadas en las actividades industriales y, de hecho, algunas de estas zonas ahora están pasando a las actividades posindustriales. El caso de la ciudad de Monterrey, en México, es un magnífico ejemplo de esta transformación. En su artículo "Monterrey: ¿Adiós a las chimeneas?", Moncada (2001), plantea:

¹ Copyright © 2011, 2004, 2001, Javier Reynoso.

"La capital neoleonese ha sido vanguardia industrial en México. Ahora los regiomontanos también apuestan por los servicios".

La ciudad de Monterrey es conocida internacionalmente por ser el lugar donde nacieron algunas de las industrias de manufactura más importantes de México. Compañías fabricantes de vidrio, acero, cemento, cerveza, productos químicos, etc., dieron a Monterrey su fama internacional de ciudad industrial. En la actualidad estas industrias siguen siendo importantes, pero también han aparecido compañías de servicios. Una serie de industrias de servicios, entre ellas las de seguros, servicios financieros, supermercados, servicios médicos especializados, tecnologías de información, banca y telefonía, también se están convirtiendo en símbolo del poderío económico de esta ciudad. Esto es asociado por Xanic (2000) en relación con el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), argumentando:

"Monterrey aspira reconvertir su antiguo pasado industrial para inaugurar una etapa de tecnología y servicios, alentado por el TLC".

Esta opinión es respaldada por Alfredo Thorne (2009), Director de Análisis Económico para América Latina de J.P. Morgan, al expresar:

"Cuando pensamos qué es lo que viene después del Tratado de Libre Comercio con América del Norte (TLCAN), México tiene que ser más una economía de servicios y menos una economía de exportación de bienes".

Otra muestra de la evolución de la actividad económica del Estado es el proyecto denominado "Monterrey: ciudad del conocimiento", desarrollado desde el 2004 como una iniciativa para basar el desarrollo de la economía de la ciudad en el conocimiento y la innovación, más que en la manufactura, (Vargas y Carrizales, 2008; MTYCIC, 2009) a través de la oferta de "mente de obra" o "mente-factura".

En Centroamérica, Panamá es un caso fascinante. Con menos de tres millones de habitantes, este país ilustra la compleja coexistencia de las tres sociedades como testigos de la creciente importancia de los servicios. Por un lado, la gran riqueza natural de sus bellísimos bosques húmedos —hogar de una gran diversidad de especies anima-

les y vegetales—, que son patrimonio ecológico de la humanidad, y que generan cada vez más interés no solo de científicos sino también de turistas ecológicos. Además, la impresionante actividad del Canal, ligada al famoso Puerto de Colón en el lado Atlántico, que es el segundo puerto de exportación y reexportación en el mundo. Todo esto, combinado con un complejo sistema financiero situado en el corazón de la ciudad de Panamá, que integra más de cien bancos de diversos países del mundo, hacen de este país un caso de estudio del sector servicios en el continente americano.

Chile es otro caso interesante. Ejecutivos chilenos, en entrevistas con este autor, comentaron que el país presenta un caso peculiar, que ha pasado de una sociedad preindustrial a una posindustrial. El país, con una geografía única que concentra un elevado porcentaje de su población en la capital, Santiago y en las zonas de alrededor, antes basaba su crecimiento económico en el sector primario, pero ahora se está dirigiendo, velozmente, hacia el desarrollo de actividades económicas nuevas, entre ellas las telecomunicaciones, los servicios financieros y otros servicios más.

Bolivia ofrece un ejemplo contrastante. Siendo un país menos desarrollado, después de varios años de conflictos políticos y con un porcentaje elevado de población indígena, afronta ahora el inicio de una nueva economía. La coexistencia de las tres sociedades antes mencionadas nos queda clara cuando advertimos la importancia que tiene la agricultura para la subsistencia de su población rural, combinada con la incipiente base industrial y la llegada de capital extranjero que, actualmente, es invertido en forma creciente en el sector servicios. Algunos ejemplos de este esfuerzo por participar de forma más activa en la economía de los servicios son las aerolíneas, los ferrocarriles, los teléfonos, la banca, la comida rápida, entre otros.

Los cuatro casos que se ilustran aquí son, de hecho, representativos de lo que está ocurriendo en el sector servicios en América Latina, ya que encontramos situaciones similares en Brasil, Argentina, Venezuela, Colombia y otros países de la región. Los ejemplos de México, Panamá, Chile y Bolivia nos permiten entender por qué la administración de servicios en los países emergentes no necesariamente evolucionará de la misma manera que lo hizo

en los países desarrollados. Las diferencias estructurales, sociales y políticas hacen que la evolución de la administración de los servicios resulte un proceso complejo en regiones como América Latina.

Importancia de los servicios en la economía moderna de América Latina

A continuación, sin la intención de contribuir a una polémica en el ámbito económico, se presentan algunos datos. Éstos deben ser evaluados con la debida cautela, pues siempre existen ciertos problemas estadísticos al hacer comparaciones internacio-

nales. Según el Banco Mundial, podemos agrupar los países por su nivel de ingresos, en las categorías de bajo, bajo-medio, medio, medio-alto y alto. Como vemos en la tabla 1, la contribución del sector servicios al PIB, al parecer, guarda relación con el nivel de ingresos de estos países. Si bien la contribución promedio de los países incluidos en el segmento del nivel bajo mostró una variación pasando de 43% a 46% durante el periodo de 1997-2007, la contribución de las actividades de los servicios al PIB de los países que representan el grupo del ingreso alto aumentó de 69% a 73% en el mismo periodo.

Tabla 1 Contribución del sector servicios al PIB por nivel de ingreso

Nivel de ingreso por país (dólares estadounidenses)	Servicios como porcentaje del PIB	
	1997	2007
Ingreso alto (11,906 o más)	69	73*
Ingreso medio alto (3,856-11,905)	61	60
Ingreso medio bajo (976-3,855)	41	45
Ingreso bajo (975 o menos)	43	46

* Datos correspondientes a 2006

Elaboración propia con datos de World Bank/World Development Indicators database 2008.

En este sentido, la contribución promedio del sector servicios de los países de América Latina y el Caribe al PIB se ha incrementado de 50.7% en 1980 a 61% en 2007 (World Bank, 2008). Más de la mitad de la economía de estos países ya está basada en actividades de servicios. La tabla 2 contiene datos de países de esta región. Es interesan-

te notar, sin embargo, que países como Chile y Venezuela muestran una ligera reducción en la contribución de los servicios a su producto interno bruto. Siendo dos países con realidades muy diferentes en la región, hay factores estructurales, de mercado, políticos y sociales, entre otros, que podrían explicar esta situación.

Tabla 2 Contribución del sector servicios al PIB en América Latina y el Caribe

País	1980 (%)	2007 (%)
Argentina	52	57
Bolivia	47	51
Brasil	45	66
Chile	55	49
Colombia	49	56
Costa Rica	55	63
República Dominicana	50	62
Ecuador ^a	40	58
El Salvador ^a	52	60
Guatemala	54	62

TABLA 2. Contribución del sector servicios al PIB en América Latina y el Caribe (continuación)

País	1980 (%)	2007 (%)
Honduras	45	59
Jamaica	69	69
México ^a	44	71
Nicaragua	48	51
Panamá	52	77
Paraguay	38	58
Perú	53	56
Uruguay	52	63
Venezuela	47	38

^a Información obtenida de los reportes por país (<http://go.worldbank.org/3516WI4UM0>).

Fuente: Elaboración propia con base en datos del Banco Mundial (<http://go.worldbank.org/WKQ8BK7PI0>)

El valor agregado es el resultado neto de un sector después de agregar todos los resultados y restar los ingresos intermedios. Se calcula sin realizar ninguna deducción por depreciación de activos o degradación de recursos naturales. El origen del valor agregado está determinado por la Clasificación Industrial Estándar (ISIC según sus siglas en inglés).

Llama la atención que, aun cuando América Latina y el Caribe no son consideradas zonas afluentes, ya desde 1980 la mayoría de estos países (por no decir todos) estaban produciendo alrededor de 50% de su PIB mediante actividades de servicios. Esta situación ilustra la creciente importancia de la economía de servicios en América Latina. Por ejemplo, en México, la contribución de los servicios al PIB ha pasado de 52.7% en 1985 (INEGI, 1998) al orden de 71% en 2007 (World Bank, 2008). De Mateo (1991) ilustra este punto:

"La economía mexicana es una economía de servicios. Esta característica no es nueva, pues lleva siendo así durante casi un siglo. Desde 1895 la contribución de los servicios representaba más de la mitad de la producción del país. Desde entonces, esta contribución ha aumentado unos diez puntos".

Otro indicador de la economía de servicios que se presenta aquí es la población ocupada. De nueva cuenta, en la tabla 3 se puede ver que, en la mayor parte de los países de América Latina, más de la mitad de la población trabajadora registrada participa en actividades de servicios. El promedio del porcentaje de la región ocupada en este sector

alcanza casi 70%, donde Honduras muestra el porcentaje más bajo con 63% y Panamá muestra la mayor proporción de población ocupada en servicios con 77%.

El empleo informal (o "subterráneo") es un punto crítico. Los países en vías de desarrollo tienen el problema, o la oportunidad, de contar con una economía informal cada vez más importante, la cual, en su mayor parte, proviene del sector servicios. Una cantidad importante de personas trabaja en empleos no documentados.

El ingreso a la revolución de los servicios

A pesar de la evidencia que se presenta en la tabla 3 referente a la creciente importancia de la economía de servicios en América Latina, en la mayor parte de los países este sector no ha ingresado enteramente en la llamada revolución de los servicios, con la excepción de algunas actividades específicas. Así, es lógico pensar que el desarrollo industrial de los países ha ejercido una influencia importante en la situación. En la mayoría de los casos, no se ha tomado debida nota de la importancia de la economía de servicios o apenas se está empezando a advertir. En muchos casos, la forma de administrar los negocios de servicios no está refle-

América Latina: Población ocupada urbana según rama
de actividad económica 2006-2007^a (porcentajes)

Tabla 3 *Distribución de la Población ocupada en algunos países de América Latina*

	Periodo	Sector bienes ^b	Sector servicios ^c
América Latina	2007	24.2	69.4
Argentina	2006	23.2	75.3
Bolivia	2006	24.7	69.2
Brasil	2007	24.2	68.9
Chile	2006	24.5	66.1
Colombia	2007	21.6	73.3
Costa Rica	2007	22.8	73.0
Ecuador	2007	21.2	70.9
El Salvador	2007	25.7	69.0
Honduras	2007	29.0	63.4
México	2007	25.7	71.7
Nicaragua	2007	26.6	66.7
Panamá	2007	20.3	77.2
Paraguay	2007	22.7	72.3
Perú	2007	23.3	75.4
República Dominicana	2007	24.4	70.3
Uruguay	2007	22.5	72.2
Venezuela	2007	22.4	67.7

^a Excluidos datos de agricultura, pesca y minas.

^b Incluye industria manufacturera, electricidad y agua y construcción.

^c Incluye comercio, transporte, establecimientos financieros y servicios (comunales, sociales y personales).

Fuente: Adaptada de Organización Internacional del Trabajo, *Panorama Laboral 2008*.

ando una debida conciencia de la economía del continente. Durante muchos años, la industrialización fue la llave del desarrollo. Sin embargo, durante este proceso no se tomó en cuenta la importancia del sector servicios. En este sentido, De Mateo (1991) dice:

"México todavía no ha entrado plenamente a la revolución de los servicios. En gran medida, la razón que explica esto es que, mientras el sector industrial ha cambiado su modelo por uno más adecuado para participar en la economía internacional, muchos de los reglamentos vigentes para las industrias de servicios provienen de la época en la que el crecimiento del país estaba concentrado en la actividad industrial, por medio de la sustitución de importaciones. Los servicios estaban orientados a apoyar ese modelo y, por lo

tanto, la calidad o el precio no eran factores importantes".

La abolición de las fronteras comerciales entre nuestros países, debido al TLCAN, al Mercosur y la Comunidad Andina, ha empezado a cambiar esta situación en años recientes. La competencia abierta en el sector servicios está cambiando enormemente el panorama. Incluso ha acentuado más la importancia estratégica del sector servicios en nuestro continente. Por ejemplo, actualmente la economía mexicana compite en las batallas de la telefonía, las telecomunicaciones, el software, las aerolíneas, la banca, los fondos de ahorro, los supermercados y el comercio, el entretenimiento, el turismo, el transporte industrial y muchos sectores más.

El caso de muchos otros países es parecido. Los programas de privatización de Argentina, Venezuela,

TABLA 2 Contribución del sector servicios al PIB en América Latina y el Caribe (continuación)

Pais	1980 (%)	2007 (%)
Honduras	45	59
Jamaica	69	69
México ^a	44	71
Nicaragua	48	51
Panamá	52	77
Paraguay	38	58
Perú	53	56
Uruguay	52	63
Venezuela	47	38

^a Información obtenida de los reportes por país (<http://go.worldbank.org/3516WI4UM0>).

Fuente: Elaboración propia con base en datos del Banco Mundial (<http://go.worldbank.org/WKQ8BK7PI0>)

El valor agregado es el resultado neto de un sector después de agregar todos los resultados y restar los ingresos intermedios. Se calcula sin realizar ninguna deducción por depreciación de activos o degradación de recursos naturales. El origen del valor agregado está determinado por la Clasificación Industrial Estándar (ISIC según sus siglas en inglés).

Llama la atención que, aun cuando América Latina y el Caribe no son consideradas zonas afluentes, ya desde 1980 la mayoría de estos países (por no decir todos) estaban produciendo alrededor de 50% de su PIB mediante actividades de servicios. Esta situación ilustra la creciente importancia de la economía de servicios en América Latina. Por ejemplo, en México, la contribución de los servicios al PIB ha pasado de 52.7% en 1985 (INEGI, 1998) al orden de 71% en 2007 (World Bank, 2008). De Mateo (1991) ilustra este punto:

"La economía mexicana es una economía de servicios. Esta característica no es nueva, pues lleva siendo así durante casi un siglo. Desde 1895 la contribución de los servicios representaba más de la mitad de la producción del país. Desde entonces, esta contribución ha aumentado unos diez puntos".

Otro indicador de la economía de servicios que se presenta aquí es la población ocupada. De nueva cuenta, en la tabla 3 se puede ver que, en la mayor parte de los países de América Latina, más de la mitad de la población trabajadora registrada participa en actividades de servicios. El promedio del porcentaje de la región ocupada en este sector

alcanza casi 70%, donde Honduras muestra el porcentaje más bajo con 63% y Panamá muestra la mayor proporción de población ocupada en servicios con 77%.

El empleo informal (o "subterráneo") es un punto crítico. Los países en vías de desarrollo tienen el problema, o la oportunidad, de contar con una economía informal cada vez más importante, la cual, en su mayor parte, proviene del sector servicios. Una cantidad importante de personas trabaja en empleos no documentados.

El ingreso a la revolución de los servicios

A pesar de la evidencia que se presenta en la tabla 3 referente a la creciente importancia de la economía de servicios en América Latina, en la mayor parte de los países este sector no ha ingresado enteramente en la llamada revolución de los servicios, con la excepción de algunas actividades específicas. Así, es lógico pensar que el desarrollo industrial de los países ha ejercido una influencia importante en la situación. En la mayoría de los casos, no se ha tomado debida nota de la importancia de la economía de servicios o apenas se está empezando a advertir. En muchos casos, la forma de administrar los negocios de servicios no está refle-

América Latina: Población ocupada urbana según rama
de actividad económica 2006-2007^a (porcentajes)

TABLA 3 Distribución de la Población ocupada en algunos países de América Latina

	Periodo	Sector bienes ^b	Sector servicios ^c
América Latina	2007	24.2	69.4
Argentina	2006	23.2	75.3
Bolivia	2006	24.7	69.2
Brasil	2007	24.2	68.9
Chile	2006	24.5	66.1
Colombia	2007	21.6	73.3
Costa Rica	2007	22.8	73.0
Ecuador	2007	21.2	70.9
El Salvador	2007	25.7	69.0
Honduras	2007	29.0	63.4
México	2007	25.7	71.7
Nicaragua	2007	26.6	66.7
Panamá	2007	20.3	77.2
Paraguay	2007	22.7	72.3
Perú	2007	23.3	75.4
República Dominicana	2007	24.4	70.3
Uruguay	2007	22.5	72.2
Venezuela	2007	22.4	67.7

^a Excluidos datos de agricultura, pesca y minas.

^b Incluye industria manufacturera, electricidad y agua y construcción.

^c Incluye comercio, transporte, establecimientos financieros y servicios (comunales, sociales y personales).

Fuente: Adaptada de Organización Internacional del Trabajo, *Panorama Laboral 2008*.

jando una debida conciencia de la economía del continente. Durante muchos años, la industrialización fue la llave del desarrollo. Sin embargo, durante este proceso no se tomó en cuenta la importancia del sector servicios. En este sentido, De Mateo (1991) dice:

"México todavía no ha entrado plenamente a la revolución de los servicios. En gran medida, la razón que explica esto es que, mientras el sector industrial ha cambiado su modelo por uno más adecuado para participar en la economía internacional, muchos de los reglamentos vigentes para las industrias de servicios provienen de la época en la que el crecimiento del país estaba concentrado en la actividad industrial, por medio de la sustitución de importaciones. Los servicios estaban orientados a apoyar ese modelo y, por lo

tanto, la calidad o el precio no eran factores importantes".

La abolición de las fronteras comerciales entre nuestros países, debido al TLCAN, al Mercosur y la Comunidad Andina, ha empezado a cambiar esta situación en años recientes. La competencia abierta en el sector servicios está cambiando enormemente el panorama. Incluso ha acentuado más la importancia estratégica del sector servicios en nuestro continente. Por ejemplo, actualmente la economía mexicana compite en las batallas de la telefonía, las telecomunicaciones, el software, las aerolíneas, la banca, los fondos de ahorro, los supermercados y el comercio, el entretenimiento, el turismo, el transporte industrial y muchos sectores más.

El caso de muchos otros países es parecido. Los programas de privatización de Argentina, Venezuela,

Privatización en América Latina 2000-2007
(millones de dólares y transacciones)

TABLA 4 Privatización en América Latina 2000-2007

	Energía ^a	Servicios financieros ^b	Infraestructura ^c	Sector primario ^d	Total	Núm. de transacciones
Millones de dólares						
Argentina	—	—	22	—	22	11
Belice	—	—	88	—	88	2
Bolivia	—	—	26	2,300	2,326	3
Brasil	4,233	5,276	7,069	542	17,120	36
Chile	—	—	1,325	—	1,325	11
Colombia	3,440	462	1,147	384	5,433	16
Costa Rica	—	—	56	—	56	3
Ecuador	—	—	30	—	30	1
El Salvador	—	—	295	—	295	1
Honduras	—	—	80	—	80	1
Jamaica	—	—	296	—	296	4
México	—	—	5,946	—	5,946	10
Nicaragua	—	—	214	—	214	5
Perú	71	—	1,130	122	1,323	10
Uruguay	—	167	312	—	479	6
América Latina	7,744	5,905	18,036	3,348	35,033	120

^a Incluye exploración, extracción y refinamiento de hidrocarburos, aceite y gas natural.

^b Incluye bancos, seguros, bienes inmuebles, y otros servicios financieros.

^c Incluye transporte, agua y alcantarillado, telecomunicaciones, transporte y distribución de gas natural y la generación, transmisión y distribución de electricidad.

^d Incluye la extracción, refinamiento y venta de los principales minerales y metales, como el carbón y el mineral de hierro.

Fuente: Elaboración propia con datos de Privatization Database 2000-2007, World Bank Group, disponible en <http://rru.worldbank.org/Privatization/Default.aspx>

Brasil, Perú y Bolivia, por ejemplo, están obligando a los gobiernos y a las organizaciones a ingresar a la nueva era de la competencia en el terreno de los servicios. Esta situación, que está captando muchas inversiones extranjeras en distintos sectores, está provocando que las compañías de servicios, tradicionalmente protegidas, experimenten estos cambios y se adapten a ellos para poder sobrevivir. Como se ve en la tabla 4, los programas de privatización en los países de América Latina produjeron más de 35 mil millones de dólares, por concepto de unas 120 transacciones, en el periodo de 2000-2007. México, Colombia y Brasil produjeron más de 50% de estas transacciones, que representaron 81% del ingreso generado. En términos de los sectores

involucrados, cabe señalar que la privatización de los servicios financieros y de infraestructura representó más de 68% del ingreso generado en este mismo periodo (World Bank, 2009).

Como parte del proceso de privatización, la tecnología de información ha sido señalada como un factor crítico para la internacionalización de los servicios en los países emergentes. Primo (1996) comenta:

“Las rutas más dinámicas del comercio del siglo XXI estarán dominadas por las transacciones de intangibles y no de bienes. Las industrias de servicios serán responsables de los “caminos” de la “infraestructura” global y serán las principales proveedoras del contenido que será objeto de

comercio por vía de medios electrónicos. La adopción de un régimen de comercio libre y de inversión es esencial para que los países maximicen los beneficios que se derivan de la internacionalización de los servicios y para avanzar hacia la era de la información. Lo anterior es especialmente cierto en los países en vías de desarrollo.

América Latina: una sociedad de servicios

Estas tendencias macroeconómicas y tecnológicas llevan, inevitablemente, a cambios veloces sin precedente. Están transformando las sociedades latinoamericanas, convirtiéndolas en sociedades de servicios, y redefiniendo la forma en que las organizaciones de servicios compiten para ser rentables a largo plazo. Esta situación sugeriría que América Latina avanza suavemente hacia una nueva etapa de desarrollo económico, al igual que han hecho los países del llamado mundo occidental. No obstante, es importante señalar la existencia de ciertas características de los países en vías de desarrollo, como la distribución del ingreso y la pobreza, para poder

entender mejor ese avance. Estos factores hacen que la revolución de los servicios sea un fenómeno complejo y peculiar en América Latina, y es imposible pasarlos por alto. Casi la mitad de la población mundial se encuentra en condiciones de pobreza, viviendo con menos de 2 dólares al día. En la figura 1, puede observarse el comportamiento de los niveles de pobreza en diferentes regiones, incluyendo América Latina, donde el porcentaje de la población en estas condiciones ha permanecido relativamente constante, aunque con una ligera tendencia a la baja a través de los años, pasando de 24.6% en 1981 a 17.1% en 2005 (World Bank, 2008b). Aún así es importante destacar que esto representa 36% de la población mundial total en pobreza. El mismo comportamiento se puede apreciar en la población que vive en pobreza extrema, la cual ha disminuido de 12.9% en 1981 a 8.2% en 2005, como puede observarse en la tabla 5.

A pesar de la gran variedad de formas empleadas por los economistas para medir la pobreza y su naturaleza subjetiva, estos niveles de pobreza y su distribución no dejan de ser factores importantes para

Figura 1 Comportamiento de los niveles de pobreza por región y países representativos.



Fuente: Elaboración propia con datos de The World Bank. *Poverty Data: A Supplement of World Development Indicators* (Washington DC, 2008).

NOTA: se considera que las personas que tienen como ingreso menos de 2 dólares al día forman parte del segmento de la población que vive en la pobreza. Aquellos que tienen como ingreso menos de 1 dólar al día se consideran en niveles de pobreza extrema.

TABLA 5 Comportamiento de los niveles de pobreza en América Latina.

1981	1984	1987	1990	1993	1996	1999	2002	2005
Población que vive en condiciones de pobreza (millones/porcentaje)								
América Latina y el Caribe								
90 / 24.6	110 / 28.1	103 / 24.9	96 / 21.9	96 / 20.7	107 / 22.0	111 / 21.8	114 / 21.6	94 / 17.1
Total mundial								
2,542 / 69.4	2,625 / 67.7	2,646 / 64.3	2,765 / 63.4	2,828 / 61.6	2,803 / 58.3	2,875 / 57.1	2,795 / 53.3	2,564 / 47.0
Población que vive en condiciones de pobreza extrema (millones/porcentaje)								
América Latina y el Caribe								
47 / 12.9	59 / 15.3	57 / 13.7	50 / 11.3	47 / 10.1	53 / 10.9	55 / 10.9	57 / 10.7	45 / 8.2
Total mundial								
1,900 / 51.9	1,814 / 46.7	1,723 / 41.9	1,818 / 41.7	1,799 / 39.2	1,658 / 34.5	1,698 / 33.7	1,601 / 30.5	1,374 / 25.2
Nivel de pobreza extrema: ingresos de menos de 1.25 dólares al día.								
Nivel de pobreza: ingresos menores a 2.00 dólares diarios.								
Fuente: Elaboración propia con datos de The World Bank, <i>Poverty Data: A Supplement of World Development Indicators</i> (Washington DC, 2008).								

poder entender mejor la revolución de los servicios en América Latina y en otras zonas emergentes.

Una forma muy reconocida y aceptada internacionalmente para medir la inequidad en la distribución de los ingresos es el llamado Coeficiente o Índice de Gini, que clasifica a los países en una escala entre cero (que indica completa equidad) y 1 o 100 (que significa inequidad total). En la gráfica de la figura 2 se muestra el coeficiente de Gini, para el ingreso de las familias en los países de América Latina y España, en la cual México se ubica en la quinta posición de la región, con un índice de 48. El índice de los países de esta región se ubica en un rango entre 43.1 y 59.2, lo cual los coloca entre las posiciones 7 a 51, de un total de 135 países, en un *ranking* que ubica en primer lugar a Namibia, con el nivel más alto de inequidad a nivel mundial (CIA, 2009). Se puede observar que la región latinoamericana muestra niveles similares de inequidad entre sus países y que en general son altos.

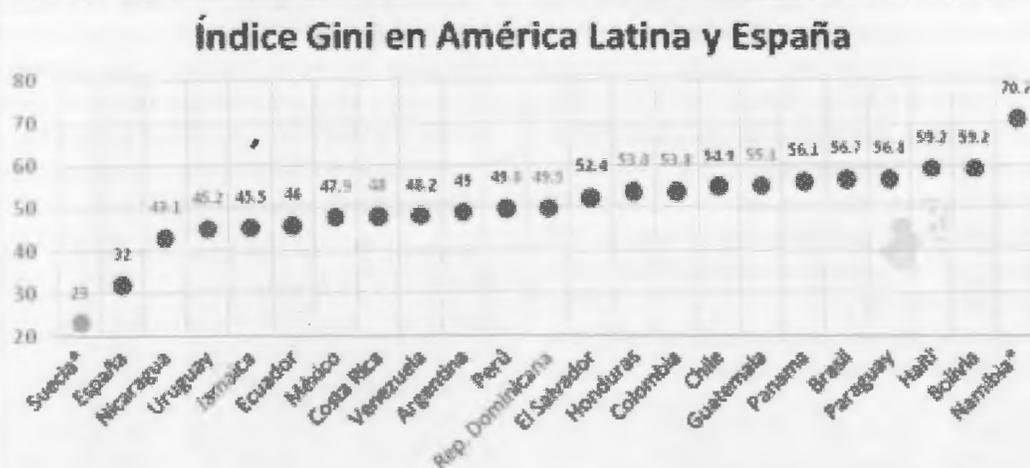
Los servicios en la Base de la Pirámide (BOP)

El diseño, la comercialización y la prestación de servicios a segmentos de la sociedad con una distribución tan diferente del ingreso, requiere que las organizaciones hagan arreglos estratégicos muy

complejos. En primer lugar, están las estrategias dirigidas a un grupo de ricos, que se mueven internacionalmente y que tienen sofisticadas expectativas. En segundo lugar, las estrategias se dirigen a los grupos de la clase media, que cada vez aspiran a muchos de los bienes y servicios disponibles en los países desarrollados. En tercer lugar, las estrategias estarían orientadas a un segmento enorme de pobres, tanto en zonas urbanas como rurales que, a pesar de sus bajos ingresos, necesitan algunos servicios básicos y que conforman lo que se denomina la Base de la Pirámide (BOP, por sus siglas en inglés).

Este concepto se deriva de la pirámide poblacional que se compone de 4 niveles de ingreso, el nivel 1 que incluye a la población con más de 20,000 dólares anuales de ingreso per cápita; los niveles 2 y 3 que abarcan a los cerca de 1750 millones de habitantes que cuentan con ingresos anuales que van de 3,000 a 20,000 dólares; y la Base de la Pirámide, que abarca a los 4,000 millones de habitantes que viven con menos de 3,000 dólares al año. Este segmento de la población alcanza 72% de la población mundial, que a pesar de su bajo nivel adquisitivo, requiere servicios adecuados a sus necesidades específicas y que con frecuencia son pasadas por alto (Prahallad y Hart, 1998; Hammond *et al.* 2007).

FIGURA 2 Índice Gini de países de América Latina y España.



* Se incluyen los datos de Namibia por ser el país con el índice más alto y el de Suecia por ser el país con el índice más bajo a nivel mundial.

El índice de Gini puede expresarse en una escala de 0 a 1 o de 0 a 100, donde el 0 representa que el país cuenta con equidad total y el 1 o 100, según sea el caso, representa inequidad total.

Fuente: Elaboración propia con datos de Central Intelligence Agency, The World Factbook, Gini index. [Online], 2009.

Se pueden identificar tres enfoques principales relacionados con la conceptualización e ingreso a los mercados de BOP. Según Prahalad y Hart (1998), incursionar en las poblaciones de este segmento contribuye a la disminución de los problemas sociales derivados de las condiciones desfavorables en las que viven y consideran que la clave reside en brindar las condiciones necesarias para que la población en la Base de la Pirámide genere sus propios medios para salir de la pobreza. Además, mencionan que las empresas multinacionales juegan un rol principal en las estrategias orientadas a la BOP, pues son éstas quienes cuentan con los recursos necesarios para ofrecer servicios adecuados a este segmento.

Para Muhammad Yunus (2007), la pobreza es consecuencia de la falta de condiciones necesarias para que el trabajo de la población en este segmento sea valorado, por lo cual, considera al crédito como un habilitador para generar ingresos. Dentro de su enfoque, el objetivo principal de la creación de negocios en la BOP es mejorar las condiciones de la población más que el generar utilidades. Por su parte, el chileno Hernando de

Soto (2001b; Kleiner, 2004), considera que el exceso de burocracia existente en varios países de América Latina es el principal factor que evita que los pobres se integren en el sistema económico de una nación. Esto da como resultado que la población genere su propio sistema para obtener ingresos, evitando que se considere la riqueza con que cuenta este segmento. Como consecuencia de esta realidad se ha originado la economía informal cuyas actividades son en su mayoría, de servicio.

Para responder a las necesidades de la BOP es necesario modificar los esquemas tradicionales bajo los que se conceptualiza y encontrar formas de integrar a esta población a la economía. Prahalad y Hart (1998) mencionan que existen 6 supuestos sobre la BOP que deben ser revisados y modificados:

1. Los pobres no pueden ser considerados como clientes potenciales porque con las estructuras de costos actuales, no se puede competir de manera rentable por ese mercado.
2. Los pobres no pueden pagar ni utilizar los productos y servicios que se venden en los mercados desarrollados.

* La información que aparece en el siguiente listado se tomó de Prahalad, C.K. y Hart Stuart, "The fortune at the bottom of the pyramid", *Strategy + business*, 1998

3. Sólo los mercados desarrollados valoran y pagarán por nuevas tecnologías. Los pobres pueden utilizar las generaciones previas de tecnología.
4. La BOP no es importante para la viabilidad a largo plazo de los negocios. Se puede dejar a este segmento en manos del gobierno y organizaciones sin fines de lucro.
5. Los administradores no muestran interés por los retos de negocio que tienen una dimensión más humana. El entusiasmo intelectual está en los mercados desarrollados.
6. Es difícil encontrar administradores talentosos que quieran trabajar en la BOP.

En relación con los servicios ofrecidos a la base de la pirámide, Hammond *et al.* (2007) sugieren cuatro estrategias para que las empresas puedan ingresar a este mercado:

- Ofrecer productos, servicios y tecnología adecuados a las necesidades específicas del segmento, creando nuevos modelos de negocios, enfocados a la BOP. Ejemplos de esta estrategia incluyen la oferta de tecnologías únicas para el tratamiento y purificación de agua, el desarrollo de productos con micronutrientes, el uso de energía solar para iluminación, las microfinanzas y las remesas a bajo costo.
- Adaptar la creación de valor a las condiciones específicas de las localidades, a través de franquicias o grupos de representantes locales que realizan mercadeo directo, identificando a la comunidad como un cliente. Esta estrategia, que implica grandes inversiones en capacitación y creación de capacidades, se utiliza cada vez con mayor frecuencia en los sectores de alimentos, en los de artículos de consumo y para la comercialización de servicios de atención médica.
- Facilitar el acceso a bienes y servicios a través de innovaciones en modelos de compra y uso, modelos de distribución y tecnologías de bajo costo. Los ejemplos de esta estrategia incluyen la venta de productos y servicios en unidades de consumo muy pequeñas en varios sectores como en el de consumo masivo (detergente, shampoo, etc.), el de alimentos y el de telefonía celular e Internet. También se incluyen los micropréstamos, financiamientos al consumo, hipotecas y seguros médicos comunitarios.

- Crear alianzas entre gobiernos, organizaciones no gubernamentales, empresas privadas, emprendedores locales y todos aquellos actores que jueguen un rol habilitador. En esta estrategia se incluyen aquellas asociaciones poco comunes entre los diversos actores que juegan un papel importante en la creación de nuevas oportunidades para el sector de la BOP.

Algunos de los aspectos que obstaculizan la adopción de estrategias orientadas a la BOP están relacionados con factores externos tales como la falta de infraestructura en la región, los niveles de corrupción de los gobiernos locales, problemas con las redes de distribución, los bajos niveles educativos y la falta de poder de compra. Sin embargo, aunque los factores antes mencionados tienen gran impacto en las estrategias de BOP, no deben pasarse por alto las barreras organizacionales internas de las empresas que comienzan a crear iniciativas orientadas a la BOP y que podrían afectar su implementación, como la falta de criterios de evaluación de nuevos proyectos orientados a este segmento (Olsen y Boxenbaum, 2009).

La realidad aquí descrita nos invita a reflexionar sobre las actividades de servicio que se demandan, producen y entregan en este amplio segmento de nuestra sociedad. Recientemente, la importancia del estudio de los servicios en la Base de la Pirámide en países emergentes como los de América Latina ha sido establecida como una de las prioridades identificadas en un proyecto de investigación a nivel mundial que reporta los temas de estudio más importantes requeridos sobre servicios para los próximos años (Ostrom *et al.*, 2010).

La informalidad y los servicios

En los países latinoamericanos, la creciente cantidad de población que se está trasladando a las zonas urbanas y los niveles de pobreza y de pobreza extrema, son puntos de reflexión muy valiosos para quienes están interesados en la evolución de los servicios en esta región. La mayor parte de las investigaciones de servicios ha sido realizada en las sociedades desarrolladas, donde la distribución del ingreso, los niveles de pobreza y las condiciones de bienestar social son, en la mayoría de los casos, diferentes de las de los países de América Latina. En

este sentido, entre otros factores, es importante señalar la existencia de la llamada economía informal como fenómeno que adquiere cada vez mayor importancia y que ha surgido en casi todos estos países como consecuencia de la erosión del ingreso real, del creciente nivel de desempleo y del contraste entre los extremos de los ingresos.

En general, el sector que representa la economía informal es muy amplio en varios países de América Latina en comparación con el promedio mundial y continúa en aumento. En algunas naciones esta proporción alcanza casi 40% del equivalente al PIB, como en el caso de Brasil (39.8%) y Colombia (39.1%), mientras que en México alcanza 30.1% y en Chile 19.8%, siendo éste, el país con menor porcentaje de economía informal en la región (Cap et al., 2005).

Cap et al. (2005) mencionan como las causas principales de la informalidad factores como la excesiva burocracia, el aumento de la migración a regiones urbanas, los elevados índices de evasión de impuestos como consecuencia de políticas fiscales deficientes y la falta de autoridad de las instituciones públicas para aplicar la ley aunada a los altos niveles de corrupción.

Ante la falta de alternativas para obtener ingresos, en la mayoría de los países emergentes la población opta por la informalidad, ya sea a través del autoempleo o en puestos laborales no registrados, que carecen de seguridad social y que en su mayoría se concentran en el sector servicios. En América Latina, el empleo informal (o "subterráneo") asciende a 57% en las zonas urbanas (World Bank, 2007), cifra que en los últimos años ha mostrado una tendencia creciente que resulta preocupante.

Muchas actividades antiguas han sido convertidas en actividades tradicionales y locales creando una creciente economía subterránea informal de servicios en la región. Si bien muchas de estas actividades de servicios originalmente estaban orientadas a los pobres, hoy en día la clase media, o incluso la clase alta, están participando de los beneficios de estos servicios. Todos los días, en todas partes, se ofrece una gran variedad de servicios. Una de las características más importantes de dichos servicios podría ser que, mientras negocios como las aerolíneas, los hoteles y las telecomunica-

ciones recurren cada vez más a la tecnología, las actividades informales dependen de la mano de obra barata y creativa, que crea una demanda de servicios asequibles, como el transporte urbano, los servicios técnicos y domésticos y el comercio local.

Muchos piensan que esta economía informal es un problema creciente, pero otros consideran que es una oportunidad en muchos sentidos. De Soto (2002), en su libro *The Other Path (El otro sendero)* presenta uno de los análisis y críticas más interesantes de este fenómeno, concentrándose en el caso de Perú. Su análisis y lucidez contribuyen, sin duda, a aclarar que las condiciones económicas, sociales, políticas y jurídicas tienen un rol fundamental en la difícil coexistencia de la creación de riqueza y el desarrollo. El misterio del capital (De Soto, 2001) ha ampliado este enfoque en relación con las economías informales de países en desarrollo, mediante un análisis valioso en el que plantea la importancia crítica de lo que él ha denominado "la riqueza de los pobres".

El marco que hemos planteado hasta aquí nos ofrece un horizonte promisorio y lleno de retos para América Latina. Los gobiernos, las organizaciones y la sociedad se tienen que insertar completamente en la llamada revolución de los servicios antes de que empecemos a ver cambios profundos en la forma en que se administrarán los servicios en el siglo XXI. América Latina afronta una creciente competencia en los servicios, en un entorno complejo y diverso. Veamos ahora los retos que esto implica en términos de la visión, la administración y el estudio de los negocios de servicio en nuestra región.

Visión del negocio de servicio

La necesidad de acabar con los mitos de los servicios

Tras 15 años de realizar una serie de investigaciones y otras actividades académicas en diversos países de América Latina, el autor de este artículo ha encontrado que, en muchos casos, el concepto de los servicios está ligado a dos puntos básicos: la atención al cliente y la calidad del servicio. Hoy en día es muy común encontrar ejecutivos, administradores y personal de organizaciones que hablan de "servicio al cliente", "atención al cliente", "satisfacción del cliente", "calidad del servicio", etc. Por desgracia, en la mayoría de los casos estos términos están siendo manejados exclusivamente como

herramientas de motivación y promoción. Todo el mundo habla de la satisfacción del cliente, pero es raro encontrar compañías dedicadas a desarrollar un enfoque sistemático y confiable para medirla. La radio, la televisión y la prensa están llenas de anuncios en los que el elemento central de la publicidad es el servicio. Tristemente, en muchos casos, el servicio sigue siendo una variable de una dimensión, que es la "atención al cliente". Los factores culturales también podrían influir en esta situación particular. El sentido de obediencia o, incluso, de sumisión desarrollado a lo largo de los siglos en los países conquistados de América Latina que ahora son independientes, probablemente podría influir en la voluntad para ofrecer una atención excelente. En la mayoría de los países latinoamericanos, las personas son conocidas por su actitud para ofrecer un servicio cálido, amigable y cortés. Otras culturas son también caracterizadas por su amabilidad y cortesía, situación que ha sido discutida por el profesor Takao Kondo, quien en 1996 durante su visita al Congreso Internacional de Servicios (QUIS) en Karlstad, Suecia, explicó la importancia de no confundir "servicio" con "servilismo". Kondo ilustró las diferencias en relación al caso de su país, Japón.

Es muy importante entonces romper con los mitos y creencias aquí señalados y empezar a entender el servicio como un negocio, no sólo como una actitud. Es necesario trabajar en el ámbito estratégico hacia la transformación de la visión y administración del negocio de servicio. En este sentido, un estudio realizado en hoteles y supermercados en México indica que a pesar de que sus administradores y ejecutivos perciben a sus organizaciones orientadas hacia la mejora de sus procesos y al logro de la satisfacción total del cliente, existe la necesidad de desarrollar una visión estratégica del negocio de servicio que les permita rediseñar la empresa para el logro de esos objetivos (Maranto y Reynoso, 2003).

La lógica de servicio en los negocios

El término *lógica de servicio* ha comenzado a cambiar la forma en la que se conceptualizan los negocios. Desde esta perspectiva se busca dejar atrás el enfoque centrado en productos y el intercambio de bienes tangibles para pasar a un enfoque centrado en servicios, donde existe más bien un intercambio

de procesos y relaciones. En esta lógica los bienes se consideran también como transmisores de servicios y se involucra activamente al cliente en la cocreación de valor (Vargo y Lusch; 2004, 2006).

El énfasis en la industrialización durante la segunda mitad del siglo xx como base del desarrollo económico de los países de América Latina, ha traído consigo una visión de los negocios muy arraigada en los bienes manufacturados. Es necesario entender la importancia de esta lógica de servicios para, por un lado, dejar de pensar en los negocios de manufactura exclusivamente como productores de bienes; y por el otro, entender el servicio mismo como un negocio y poder así romper con los mitos aquí descritos. Quinn y sus colaboradores (1988,1990), han destacado los beneficios de la relación entre los servicios y la manufactura, de manera tal que algunas de estas empresas se han destacado como proveedores de servicio o incluso se han convertido ya en empresas de servicio. Un ejemplo de esto es la empresa FEMSA Logística en Monterrey, México, la cual inició como un departamento interno de transporte del grupo industrial FEMSA y en la actualidad es una empresa de servicios líder de transporte y logística en México, muy exitosa, que opera también en varios países de América Latina.

Ante este tipo de avances que ya se manifiestan en diversos países, es muy importante entender el desarrollo e implementación de estrategias de servicio en empresas de manufactura en el ámbito de América Latina. Un estudio de investigación en empresas mexicanas ha permitido identificar seis etapas a través de las cuales la manufactura evoluciona en su orientación hacia el servicio en diversos procesos del negocio. En una etapa inicial no existe ninguna orientación de servicio. Luego, la empresa da sus primeros pasos basados en una postura reactiva que responde a quejas y devoluciones de los clientes. En una tercera etapa, la empresa empieza a tomar la iniciativa realizando actividades de comunicación para identificar necesidades y requerimientos de sus clientes. Posteriormente, la empresa con un enfoque más proactivo, busca adecuarse para cumplir dichas necesidades y requerimientos. Como consecuencia, paulatinamente el cliente empieza a ser involucrado de manera activa y frecuente con la empresa en

una siguiente fase de esta transición, hasta llegar a un nivel en el cual la empresa busca de forma permanente construir y mantener una relación de largo plazo con el cliente. De acuerdo con esta investigación, las empresas de manufactura van desarrollando una orientación al servicio de manera gradual y creciente en sus diferentes procesos de la organización (Reynoso et al., 2009).

Desarrollo académico y de investigación de los servicios

A nivel internacional existen universidades como Vanderbilt, Estatal de Arizona (ASU) y Maryland en Estados Unidos; Victoria en Canadá; Maastricht en Holanda, Karlstad en Suecia, Hanken en Finlandia, Ingolstadt en Alemania y Aix-En-Provence en el sur de Francia pioneras en la inclusión de los servicios en los programas académicos. La visión de estas instituciones dio como resultado también la creación de conferencias de investigación que hoy son referentes obligados internacionalmente para aquellos académicos e investigadores interesados en los negocios de servicio. Las Conferencias QUIS originadas en el centro de investigación de servicios (CTF, por sus siglas en sueco) de Karlstad Suecia, La Londe, creada en Aix-en-Provence en Francia y Frontiers in Services, que inició en Vanderbilt y ahora esta a cargo de la universidad de Maryland en Estados Unidos, son sin duda los tres eventos pioneros y más importantes del mundo científico de los servicios. Además de éstas, han surgido otras conferencias, seminarios y reuniones de investigación en diversas partes del mundo, incluyendo la conferencia SERVSIG (grupo de interés en servicios, por sus siglas en inglés) que se ha ido afianzando y tomando cada vez más relevancia en la comunidad científica; llevándose a cabo cada dos años en diversas partes del mundo.

En años recientes la empresa IBM ha difundido ampliamente en todo el mundo la iniciativa de lo que ha llamado *Ciencia de los Servicios, Administración e Ingeniería* (SSME, Service Science Management & Engineering). Este ambicioso proyecto presenta un enfoque centrado en el cliente en el cual pueden aplicarse las prácticas de ingeniería y administración a la mejora de los negocios, incorporando además la tecnología como motor de la innovación (Spohrer y Maglio, 2006).

Cuenta además con la característica de ser multidisciplinaria y colaborativa (Fisk et al., 2010). IBM ha trabajado intensamente e invertido muchos recursos en difundir y llevar a una gran cantidad de universidades de todo el mundo su visión y propuesta, buscando convencer a las instituciones educativas sobre la necesidad estratégica de incluir la enseñanza de los servicios como parte del contenido de programas universitarios. A pesar del creciente interés en la SSME, es muy importante tener presentes los retos e implicaciones que una iniciativa de esta magnitud y características tiene, para que pueda tener éxito (Reynoso, 2008a). Por ejemplo, para poder llegar a incluir adecuadamente cursos completos en los programas universitarios y de posgrado, algunos autores recomiendan la transformación gradual de sus contenidos (Fährnich, K. y Meyer, 2008).

Ante la realidad aquí planteada de América Latina, no es extraño que los servicios hayan recibido poca atención desde una perspectiva académica. Además del campo económico, hasta ahora no se han hecho grandes esfuerzos por entender y desarrollar conocimientos científicos sobre los servicios. Hay que mencionar, sin embargo, que los investigadores de las disciplinas tradicionales de la administración siempre han incluido información de las industrias de servicios en sus estudios. A pesar de ello, una diferencia importante es que, en la mayoría de los casos, el propósito no es explicar el fenómeno desde la perspectiva de los servicios, sino más bien entender y explicar cuestiones relacionadas con la disciplina tradicional en cuestión (por ejemplo, organización, recursos humanos, operaciones o marketing). Esta evidencia indica que es necesario integrar el trabajo que se ha realizado en distintas disciplinas, dentro de un marco más estructurado de la administración de servicios. La Escuela de Graduados en Administración y Dirección de Empresas (EGADE) del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), en Monterrey, México, ha participado activamente en el desarrollo de la administración de servicios en la región. En 1996, EGADE lanzó la iniciativa de crear la Academia Latino-americana de Administración de Servicios (ALAS). Su objetivo fue despertar el interés y acercar a la comunidad académica que compartiera la pasión intelectual común por el ser-

vicio, para trabajar en el desarrollo del área científica de la administración de servicios. Como resultado, se produjo el primer número especial dedicado a la investigación de servicios en América Latina, publicado por el *International Journal of Service Industry Management*; hoy *Journal of Service Management (IJSIM, 1999)*; se apoyó la participación de investigadores latinoamericanos en congresos internacionales de servicios en Suecia, Francia y Estados Unidos; se respaldó la edición de un libro de marketing de servicios en Uruguay (Fernández y Bajac, 2003) y la creación de un centro para el estudio de los servicios en República Dominicana.

En el mundo de habla hispana, sólo una cantidad limitada de escuelas de administración ha introducido cursos de servicios en sus programas de licenciatura y aun menos son aquellas que cuentan con programas académicos completos dedicados al estudio de la administración de servicios. Destacan las aportaciones académicas hechas por el IESE de España, el IAE de Argentina y la EGADE del Tecnológico de Monterrey de México. Esta última creó en 1995 el área de docencia e investigación en administración de servicios, que integra a los profesores de diferentes disciplinas de la Administración. Este grupo trabajó en el diseño y desarrollo del programa académico de posgrado de la Especialidad en Administración de Servicios. Algunos de los cursos de este programa se han impartido también en España, Costa Rica, Nicaragua, Panamá y Bolivia. En el 2003, la EGADE Campus Monterrey creó un Certificado Profesional en Administración de Servicios para estudiantes universitarios de licenciatura e ingeniería en el Tecnológico de Monterrey. Es muy interesante ver que estudiantes de ingeniería industrial, química, mecánica —por mencionar sólo algunas— eligen hoy estudiar materias de servicios como parte de su carrera profesional. En la investigación, los resultados de este grupo han sido presentados por sus miembros en conferencias internacionales como QUIS, *Frontiers in Services*, *SERVSIG* y *La Londe Conference*, mencionadas anteriormente. En 2004, se publicó el primer libro de texto en español sobre Administración de Servicios en México y actualmente es usado en más de 17 países (Reynoso, 2008b). Otro avance valioso es el hecho de que en universidades y escuelas de algu-

nos países como Brasil, México, Bolivia, Argentina, Perú y Chile, los estudios de posgrado han emprendido ya proyectos de investigación en el campo de los servicios como tema de sus tesis de maestría y doctorado. Esto demanda contar con más profesores apasionados y preparados que ayuden a los jóvenes investigadores a crecer en el conocimiento del área de la administración de servicios, más allá de las áreas tradicionalmente funcionales del negocio.

Estas iniciativas han ayudado a comenzar un movimiento en América Latina para promover la comprensión y el desarrollo del campo académico de la administración de servicios en las escuelas de negocios y las universidades de la región. Además, esto ha contribuido a iniciar un cambio en la visión de muchos ejecutivos, administradores y empleados de las organizaciones de servicio. Aún queda un largo camino por recorrer para evolucionar del servicio como mera actitud al servicio como negocio.

Conclusión

La administración de servicios ha evolucionado velozmente en casi todos los países desarrollados a lo largo de las últimas tres décadas, como consecuencia de su transformación en una sociedad posindustrial. La mayor parte de los países emergentes de América Latina ya participan en una economía de servicios o están a punto de hacerlo. No obstante, la complejidad que impone la presencia de distintos niveles de desarrollo socioeconómico que coexisten simultáneamente hace que la evolución de la administración de servicios en América Latina sea distintiva y desafiante. La competencia abierta en el sector servicios está cambiando las reglas del juego. Los programas de desregulación y privatización están llevando a los gobiernos y a las organizaciones a afrontar el reto de volverse más competitivos y rentables. Por otra parte, la pobreza en las zonas urbanas y el importante papel de la economía informal en la región son factores imposibles de ignorar cuando tratamos de entender mejor la evolución de los servicios en esta parte del mundo.

Esta situación plantea la urgente necesidad de ampliar la perspectiva de los políticos y los administradores públicos, así como de los ejecutivos y los administradores, para que sean capaces de afrontar los retos únicos que este sector está presentando

hoy en día. Es crucial que nuestros líderes escuchen, entiendan e interpreten las necesidades contrastantes de un entorno cada vez más dinámico y demandante, en la llamada economía de servicios. También es muy importante acabar con los mitos que aún prevalecen en la mente de la gente y que hacen que los servicios sean más bien una actitud, y no una actividad económica y empresarial, evolucionando de una lógica de bienes hacia una lógica de servicio. Los retos anteriores también requieren de mucha pasión, compromiso y talento humano para crear y difundir el conocimiento sobre la administración de las actividades de los servicios en la región. Esto no ocurrirá sino hasta que las comunidades y las organizaciones de América Latina puedan establecer estrategias competitivas que busquen la coexistencia de la creación de la riqueza y el desarrollo social, y que tomen sentido de la realidad, no sólo de sus propios negocios, sino también de la cultura de sus propios países.

REFERENCIAS

- Capp, J. et al., *Reining in Brazil's informal economy*, 2005.
- Central Intelligence Agency (CIA), *The World Factbook*, Gini index, 2009. Disponible en <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/>, consultado en septiembre de 2009.
- De Mateo, F., "El sector servicios en México y su contribución al desarrollo", en *México. Una economía de servicios*, Naciones Unidas, Nueva York, 1991.
- De Soto, H., *El misterio del capital: porqué el capitalismo triunfa en occidente y fracasa en el resto del mundo*, Editorial Diana, México, 2001.
- De Soto, H., *The Hidden Architecture of Capital*, Institute for Liberty and Democracy (2001b), Disponible en <http://www.ild.org.pe/articles/hidden>.
- De Soto, H., *The Other Path: The Economic Answer to Terrorism*, Basic Books, 2002.
- Fährnich, K. y K. Meyer, "The perspective of computer science", *Services Science: Fundamentals, Challenges and Future Developments* (Springer, Nueva York, 2008), pp. 103-109.
- Fernández, P., y H. Bajac, *La gestión del marketing de servicios*, Granica, Argentina, 2003.
- Fisk, Raymond P. y Stephen J. Grove (2010), "The Evolution and Future of Service: Building and Broadening a Multidisciplinary Field," en *Handbook of Service Science*, Paul P. Maglio, Cheryl A. Kieliszewski y James C. Spohrer, editores. Nueva York: Springer (en imprenta).
- Fitzsimmons, J.A. y M.J. Fitzsimmons, *Service Management: Operations, Strategy, Information Technology*, McGraw-Hill/Irwin, 2008.
- Hammond, A. et al., *Los siguientes 4 mil millones: tamaño de mercado y estrategia de negocios en la Base de la Pirámide*, Washington DC, World Resources Institute & International Finance Corporation, 2007.
- IJSIM, *International Journal of Service Industry Management*, vol. 10. núm. 5, 1999, Service Research in Latin America, ejemplar especial editado por Javier Reynoso.
- INEGI, *Cuaderno de Información Oportuna*, México, 1998.
- El punto de vista de Hernando De Soto está también documentado en Kleiner, A., "The philosopher of progress and prosperity", *Strategy + Business*, 35, 2004.
- Maranto, D., y J. Reynoso, "Understanding the Service Profit Chain in Latin America: managerial perspective from Mexico", *Managing Service Quality*. vol. 13, núm. 2, 2003, pp. 134-147.
- Moncada, G., "Monterrey. ¿Adiós a las chimeneas?", *Expansión*, 14 de noviembre de 2001.
- MTYCIC, *Monterrey: Ciudad Internacional del Conocimiento*, disponible en <http://www.mtycic.com.mx/> consultado en noviembre de 2009.
- Olsen, M. y Boxenbaum, E., "Bottom of the Pyramid: organizational barriers to implementation", *Journal of Management Review*, vol. 51, núm. 4 (2009), pp. 100-125.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT), *Panorama Laboral 2008*.
- Ostrom, Amy L., M.J. Bitner, S.W. Brown, K.A. Burkhard, M. Goul, V. Smith-Daniels, H. Demirkan y E. Rabinovich, "Moving Forward and Making a Difference: Research Priorities for the Science of Service", forthcoming in the *Journal of Service Research*, febrero de 2010.
- Prahalad C. K., *The fortune of the bottom of the pyramid: eradicating poverty through profits*, Wharton School Publishing, 2009.

- Prahalad, C.K. y Stuart Hart, "The fortune at the bottom of the pyramid", *Strategy + business*, 1998.
- Primo, C. A., "The Impact of the Internalization of Services on Developing Countries", *Finance & Development*, marzo de 1996, pp. 34-37.
- Quinn et al., "Exploiting the Manufacturing-services Interface", *Sloan Management Review*, vol. 29, núm. 4, 1988, pp. 45-56.
- Quinn, J., Doorley, T. y P. Paquette, "Beyond products: services-based strategy", *Harvard Business Review*, 1990, pp. 58-67.
- Reynoso, J., Reseña del libro *Services Science: Fundamentals, Challenges and future developments* (Springer, 2007), publicado en *Journal of Services Management*, vol. 19, núm. 5 (2008a), pp. 682-684.
- Reynoso, J., "The evolution of services management in Latin America: Service science education and curricula design in Mexico", *Journal of Harbin Institute of Technology*, vol. 15, núm. 1 (2008b), pp. 338-342.
- Reynoso, J., A. Rodríguez; y J. M. Sánchez, "Conceptualizing and measuring service orientation levels in manufacturing", 2009, en *QUIS 11: Moving forward with service quality*, Stauss, B., S. Brown, B. Edvardsson y R. Johnston, editores, Wolfsburg, Alemania, p. 545.
- Spohrer J. y P. Maglio, "The emergence of Service Science: Toward systematic service innovations to accelerate co-creation of value" (IBM Almaden Research Center, 2006).
- Thorne, A., "Sector servicios: el futuro de México", *CNN Expansión*, marzo de 2009.
- Vargas R. y D. Carrizales, "Monterrey apuesta al desarrollo de su economía con base en el conocimiento", Periódico *La Jornada*, febrero de 2008.
- Vargo, S. L. y R. F. Lusch, "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing", *Journal of Marketing* 68, 2004, pp. 1-17.
- Vargo, S. L. y R. F. Lusch, editores, "The Service-Dominant Logic of Marketing", *ME Sharpe*, 2006.
- World Bank, "La informalidad en América Latina y el Caribe: barreras al crecimiento y al bienestar social", 2007.
- World Bank, *World Development Indicators*, Washington, D. C., 2008, disponible en http://devdata.worldbank.org/AAG/mex_aag.pdf
- World Bank, *Poverty Data: A Supplement of World Development Indicators*, 2008b.
- World Bank, *Privatization Database*, disponible en <http://rru.worldbank.org/Privatization/Default.aspx>, consultado en noviembre de 2009.
- Xanic, A., "Monterrey. Un sueño regio", *Expansión*, 12 de abril de 2000.
- Yunus, M., *Creating a World Without Poverty: Social Business and the Future of Capitalism* (Estados Unidos, Public Affairs, 2007).

Cómo poner a trabajar la cadena de utilidad en el servicio

JAMES L. HESKETT, THOMAS O. JONES, GARY W. LOVEMAN,
W. EARL SASSER, JR. Y LEONARD A. SCHLESINGER

Cuando las compañías de servicio ponen en primer lugar a sus empleados y clientes, ocurre un cambio radical en la forma en la cual administran y miden el éxito. La cadena de utilidad en el servicio asigna valores "cuantitativos" a las medidas "cualitativas", relacionando la utilidad, la lealtad del cliente y la satisfacción del cliente con el valor de los servicios creados por empleados satisfechos, leales y productivos.

Los altos ejecutivos de las organizaciones de servicio sobresalientes dedican muy poco tiempo al establecimiento de metas de utilidades o a enfocarse en la participación del mercado, la manera de administrar de los años setenta y ochenta. En vez de ello, comprenden que en la nueva economía del servicio, los empleados de contacto y los clientes necesitan ser el centro del interés de la gerencia. Los gerentes de servicio exitosos prestan atención a los factores que impulsan las utilidades en este nuevo paradigma del servicio: invertir en las personas, una tecnología que apoye a los empleados de contacto, la renovación de las prácticas de contratación y capacitación y la compensación vinculada al desempeño de los empleados en todos los niveles. Y expresan una visión del liderazgo en términos que muy rara vez se escuchan en las corporaciones estadounidenses: el "aura de espiritualidad" y la "importancia de lo mundano" en una organización.

Un creciente número de compañías, que incluye Banc One, Intuit Corporation, Southwest Airlines, ServiceMaster, USAA, Taco Bell y MCI, saben que cuando hacen que los empleados y los clientes sean lo más importante, ocurre un cambio radical en la forma en la cual administran y miden el éxito. La nueva economía del servicio requiere técni-

cas de medición innovadoras. Estas técnicas calibran el impacto de la satisfacción, la lealtad y la productividad de los empleados sobre el valor de los productos y servicios proporcionados, de manera que los gerentes pueden desarrollar la satisfacción y la lealtad de los clientes y evaluar el impacto correspondiente sobre las utilidades y el crecimiento. De hecho, el valor vitalicio de un cliente leal puede ser astronómico, en especial cuando se añaden las referencias a la economía de la retención del cliente y a las compras repetidas de productos relacionados. Por ejemplo, el flujo vitalicio de ingresos de un cliente de pizzas leal puede ser de 8 mil dólares, el del propietario de un Cadillac de 332 mil dólares, y el de un comprador corporativo de aviones comerciales puede ser literalmente de miles de millones de dólares.

La cadena de utilidad en el servicio, desarrollada a partir de los análisis de organizaciones de servicio exitosas, asigna valores cuantitativos a las medidas cualitativas. Esta ayuda a los gerentes a orientarse hacia nuevas inversiones, con el fin de desarrollar niveles de servicio y de satisfacción para lograr un máximo impacto competitivo, ensanchando la brecha entre los líderes del servicio y los competidores que son simplemente buenos.

La cadena de utilidad en el servicio

La cadena de utilidad en el servicio establece relaciones entre la utilidad, la lealtad del cliente y la satisfacción, la lealtad y la productividad del empleado. Los eslabones en la cadena (que se deberían considerar como proposiciones) son los siguientes: la lealtad del comprador es lo que estimula primordialmente las utilidades y el crecimiento. La lealtad

es un resultado directo de la satisfacción del cliente. La satisfacción está influida en gran parte por el valor de los servicios proporcionados. El valor se crea por medio de empleados satisfechos, leales y productivos. A su vez, la satisfacción de éstos es primordialmente el resultado de servicios de apoyo de elevada calidad y de políticas que permiten proporcionar resultados a los clientes. (Véase la figura 1. "Los eslabones en la cadena de utilidad en el servicio").

La cadena de utilidad en el servicio también se define mediante una clase especial de liderazgo. Los directores ejecutivos de compañías de servicio ejemplares subrayan la importancia de cada cliente y de cada empleado. Para esos directores ejecutivos, el enfoque en los clientes y los empleados no es un lema carente de sentido, adaptado para una junta administrativa anual. Por ejemplo, podemos ver a Herbert Kelleher, director ejecutivo de Southwest Airlines, a bordo de los aviones, en las pistas y en las terminales, interactuando con los empleados y los clientes. Kelleher considera que la contratación de empleados que tengan una actitud correcta es tan importante que el proceso de contratación asume una "aura de espiritualidad". Además, cree que "cualquiera que vea las cosas exclusivamente en términos de los factores que se pueden cuantificar con facilidad, está ignorando la esencia del negocio, que son las personas". William Pollard, presidente del consejo de ServiceMaster, subraya continuamente la importancia de los gerentes que son "maestros-aprendices", que tienen lo que él llama "un corazón de servidores". Y John McCoy, director ejecutivo de Banc One, hace hincapié en la "sociedad excepcional", un sistema de apoyo que concede máxima libertad a los presidentes de bancos individuales, al mismo tiempo que proporciona sistemas de información y mediciones comunes de la satisfacción del cliente y también medidas financieras.

Una mirada más de cerca a cada eslabón revela la forma en la cual la cadena de utilidad en el servicio funciona como un todo.

La lealtad del cliente impulsa las utilidades y el crecimiento

Para incrementar al máximo las utilidades, desde hace casi dos décadas los gerentes han buscado el Santo Grial de convertirse en el número uno o dos

de sus industrias. Sin embargo, recientemente, las nuevas medidas de las industrias de servicio, como *software* y bancaria, sugieren que la lealtad de los clientes es un factor determinante más importante que las utilidades. (Véase Frederick F. Reichheld y W. Earl Sasser, Jr., "Zero Defections: Quality Comes to Services", HBR, septiembre-octubre de 1990). Reichheld y Sasser calculan que un incremento de 5% en la lealtad del cliente puede producir incrementos de 25% a 85% en las utilidades. Concluyen que la *calidad* de la participación del mercado, medida en términos de la lealtad de los clientes, merece tanta atención como la *cantidad* de la participación.

Banc One, con base en Columbus, Ohio, ha desarrollado un complejo sistema para detectar varios factores involucrados en la lealtad y la satisfacción del cliente. Banc One, antaño impulsado estrictamente por medidas financieras, en la actualidad hace revisiones trimestrales de la retención de clientes, el número de servicios utilizados por cada uno de ellos, o la *profundidad de la relación*, y el nivel de satisfacción del cliente. Las estrategias derivadas de esta información ayudan a explicar por qué en los años recientes Banc One ha obtenido más del doble de utilidades sobre sus activos que sus competidores.

La satisfacción del cliente impulsa la lealtad del cliente

En la actualidad, las principales compañías de servicio están tratando de cuantificar la satisfacción del cliente. Por ejemplo, durante varios años, Xerox ha realizado entre 480 mil clientes encuestas anuales concernientes a la satisfacción con el producto y el servicio, utilizando una escala de cinco puntos, desde 5 (elevada) hasta 1 (baja). Hasta hace dos años, la meta de Xerox era lograr 100% de calificaciones de 4 (satisfecho) y de 5 (muy satisfecho) para finales de 1993. Pero en 1991, un análisis de los clientes que asignaban a Xerox calificaciones de 4 y 5 en la satisfacción encontró que las relaciones entre las calificaciones y la lealtad real diferían grandemente, dependiendo de si los clientes estaban muy satisfechos o sólo satisfechos. Los clientes que dedicaban calificaciones de 5 a Xerox, tenían seis veces más probabilidades de volver a comprar un equipo Xerox que los que otorgaban una calificación de 4.

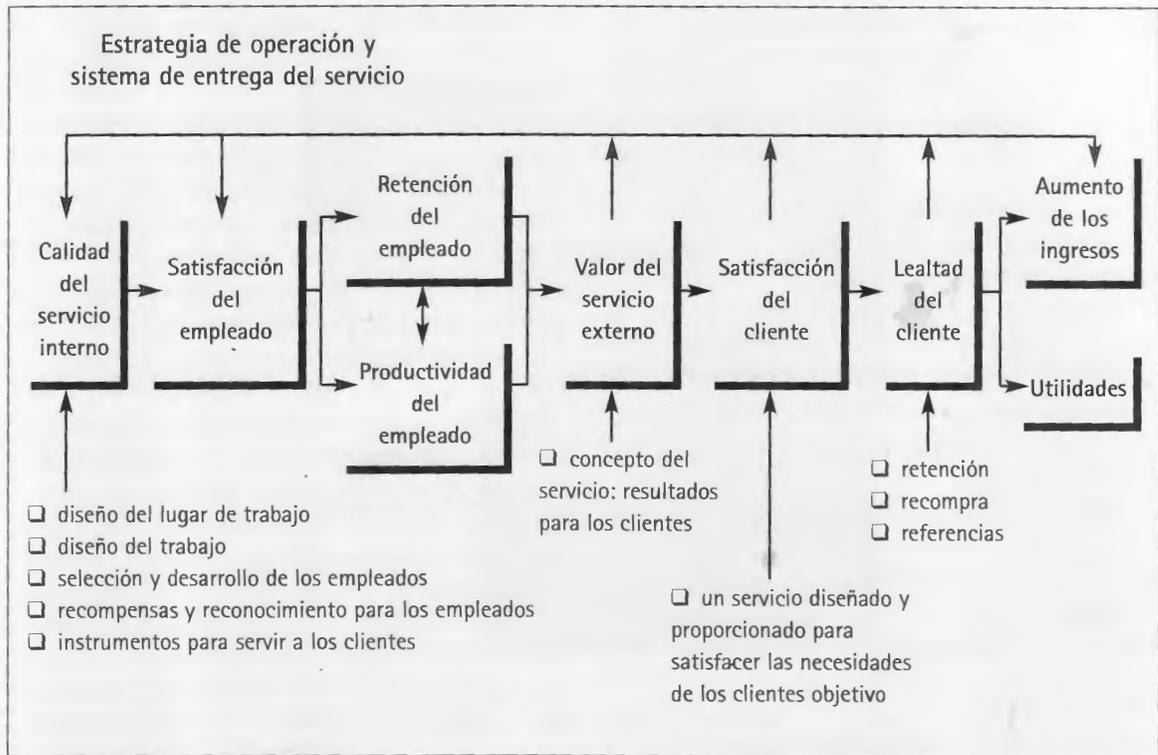


FIGURA 1 Los eslabones en la cadena de utilidad en el servicio.

Este análisis llevó a Xerox a ampliar sus esfuerzos con el fin de crear *apóstoles*—un término ideado por Scott D. Cook, director ejecutivo de *Intuit Corporation*, fabricante y distribuidora de *software*, que describe a los clientes que están tan satisfechos que convierten a los no iniciados y los convencen de comprar un producto o un servicio. La gerencia de Xerox se fijó como meta para finales de 1996, 100% de apóstoles o calificaciones de 5, mejorando los niveles de servicio y garantizando la satisfacción del cliente. Pero algo de igual importancia para las utilidades de Xerox es evitar la creación de *terroristas*: clientes tan descontentos que hablan muy mal del servicio proporcionado cada vez que tienen oportunidad de hacerlo. Los terroristas pueden llegar a cientos de clientes potenciales. En algunos casos, incluso pueden desalentar a sus conocidos que quieren hacer la prueba con un producto o servicio. (Véase la figura 2. "Un cliente satisfecho es un cliente leal").

El valor impulsa la satisfacción del cliente

Hoy en día, los clientes están poderosamente orientados al valor. ¿Pero qué quiere decir eso exactamente? Los clientes nos dicen que valor significa los resultados que reciben en relación con los costos totales (tanto el precio como los demás costos en los cuales incurren los clientes al adquirir un servicio). *Progressive Corporation*, una compañía de seguros, está creando justo esta clase de valor para sus clientes, al procesar y pagar las reclamaciones con rapidez y con muy poco esfuerzo de parte del poseedor de la póliza. Los miembros del equipo CAT (catástrofe) de la compañía se apresuran a dirigirse a los lugares de accidentes serios, proporcionando servicios de apoyo como *transportación*, alojamiento y manejo rápido de las reclamaciones. Al reducir los costos legales y al poner realmente más dinero en manos de las partes afectadas, el

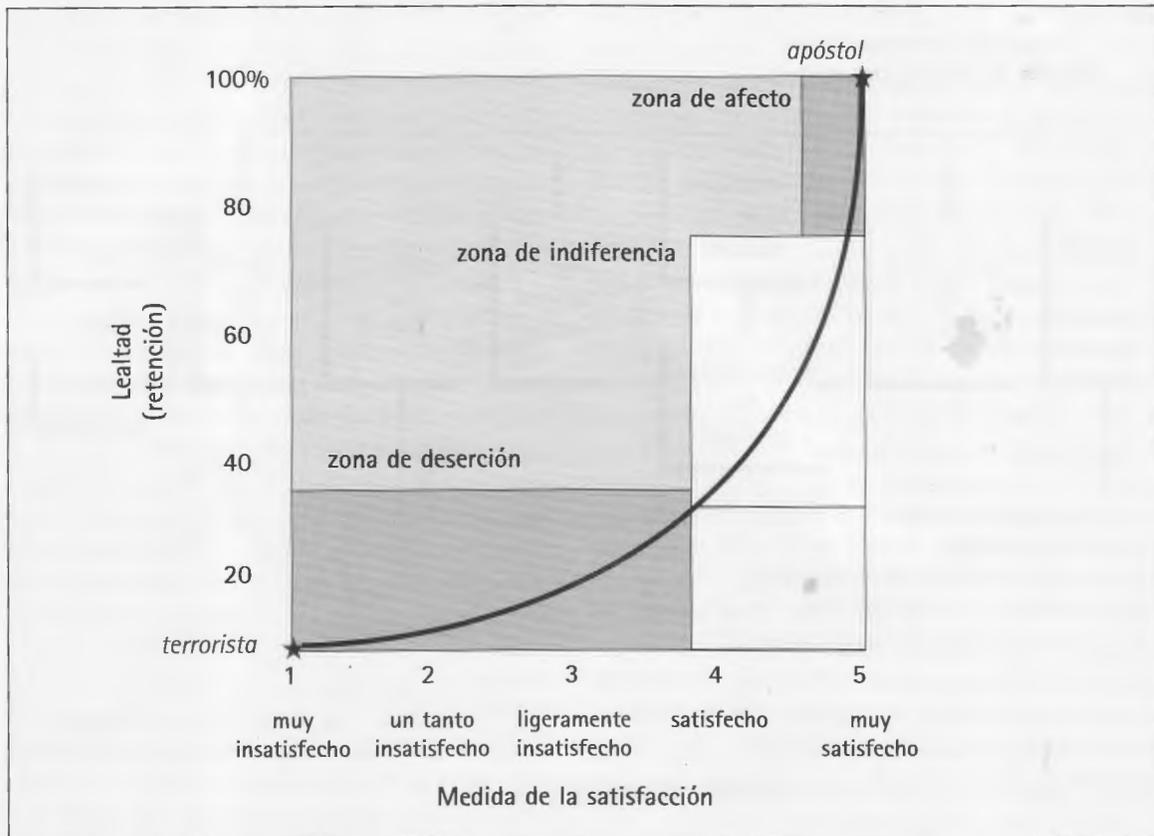


FIGURA 2 Un cliente satisfecho es un cliente leal.

equipo CAT hace algo más que compensar los gastos adicionales en los cuales incurre la organización para mantener ese equipo. Además, el equipo CAT proporciona un valor a los clientes, lo que ayuda a explicar por qué Progressive tiene uno de los márgenes más elevados en la industria de seguros de propiedad y accidentes.

La productividad de los empleados impulsa el valor

En Southwest Airlines, la séptima aerolínea doméstica más grande de Estados Unidos, diariamente ocurre una sorprendente historia de la productividad de los empleados. El 86% de los 14 mil empleados de la compañía están sindicalizados. Los puestos están diseñados de tal manera que, de ser necesario, los empleados pueden desempeñar varios trabajos. Los horarios, las rutas y las prácticas de la compañía —como asientos no reservados y el empleo de pases de abordar sencillos, codificados

por color y reutilizables— permiten que el número de pasajeros que aborda cada día sea tres o cuatro veces mayor que el de las aerolíneas competidoras. De hecho, desembarca y vuelve a embarcar las dos terceras partes de sus vuelos en 15 minutos o menos. Debido a la disponibilidad de aviones y a las rutas de trayectos cortos, que no requieren paradas temporales prolongadas para las tripulaciones de los aviones, Southwest tiene aproximadamente un 40% más de utilización de pilotos y aviones que sus principales competidores: sus pilotos vuelan un promedio de 70 horas al mes, *versus* 50 horas en otras aerolíneas. Estos factores explican por qué la compañía puede cobrar tarifas de 60% a 70% más bajas que las existentes en los mercados a los cuales ingresa.

En Southwest, las percepciones de los clientes en lo concerniente al valor son muy elevadas, a pesar de que la aerolínea no asigna asientos, no ofrece alimentos a bordo y no integra su sistema de reservaciones con otras aerolíneas. Los clientes brindan

un valor muy elevado a las salidas frecuentes de Southwest, al servicio a tiempo, a los empleados amistosos y a las tarifas tan bajas. La gerencia de Southwest está enterada de esto, debido a que su principal unidad de marketing —sus 14 mil empleados— está diariamente en contacto con los clientes e informa sus descubrimientos a la gerencia. Además, las medidas de desempeño de la Federal Aviation Administration (Administración Federal de Aviación) muestran que de todas las aerolíneas principales, Southwest logra con regularidad el nivel más elevado de llegadas a tiempo, el número más bajo de quejas y el menor número de reclamaciones de equipaje extraviado por cada mil pasajeros. Cuando se combinan con las tarifas más bajas de Southwest por asiento-milla, estos indicadores muestran el valor más elevado que proporcionan los empleados de Southwest, en comparación con la mayoría de los competidores domésticos. Southwest ha obtenido utilidades durante 21 años consecutivos y fue la única aerolínea importante que obtuvo utilidades en 1992. (Véase la figura 3. "Cómo se compara Southwest con sus competidores").

La lealtad de los empleados impulsa la productividad

Las medidas tradicionales de las pérdidas en las cuales se incurre debido a la rotación de empleados se concentran únicamente en el costo de la búsqueda, contratación y capacitación de los reemplazos. En la mayoría de los trabajos de servicio, el verdadero costo de la rotación de personal radica en la pérdida de la productividad y en la disminución de la satisfacción del cliente. Un estudio reciente del personal de una distribuidora automotriz, realizado por Abt Associates, concluyó que el costo promedio mensual de reemplazar a un representante de ventas que tenía de cinco a ocho años de experiencia era de 36 mil dólares en ventas. Y los costos de perder un corredor valioso en una empresa de valores pueden ser todavía más abrumadores. Calculando en forma conservadora, se necesitan casi cinco años para que un corredor vuelva a crear relaciones con clientes que pueden producir un millón de dólares anuales en comisiones a la casa de corre-

taje —una pérdida acumulativa de cuando menos 2.5 millones de dólares en comisiones.

La satisfacción de los empleados impulsa la lealtad

En un estudio patentado, realizado en 1991, sobre una compañía de seguros de accidentes y propiedades, el 30% de todos los empleados descontentos mencionaron su intención de abandonar la compañía, un índice potencial de rotación de personal tres veces más elevado que el de los empleados satisfechos. En este mismo caso, se encontró que el nivel bajo de rotación de personal estaba estrechamente vinculado con el nivel elevado de satisfacción del cliente. En contraste, Southwest Airlines, recientemente mencionada como uno de los 10 mejores lugares del país para trabajar, experimenta el índice más elevado de retención de personal en la industria de las aerolíneas. Los niveles de satisfacción son tan elevados que, en algunas de sus ubicaciones de operaciones, los índices de rotación de empleados son inferiores a 5% anual. USAA, una importante proveedora de seguros y de otros servicios financieros por correo directo y por teléfono, también logra niveles muy bajos de rotación de empleados, al asegurarse de que sus empleados se sientan altamente satisfechos. ¿Pero qué impulsa la satisfacción de los empleados? ¿La compensación, los extras o un lugar de trabajo lujoso?

La calidad interna impulsa la satisfacción de los empleados

Lo que nosotros llamamos la *calidad interna* de un ambiente de trabajo contribuye en gran parte a la satisfacción de los empleados; la calidad interna se mide por los sentimientos de los empleados hacia sus trabajos, sus colegas y sus compañías. ¿Qué es lo que más valoran los empleados de servicio en sus trabajos? Aun cuando nuestros datos son preliminares en el mejor de los casos, apuntan cada vez más hacia la habilidad y la autoridad de los empleados de servicio para lograr resultados para sus clientes. Por ejemplo, en USAA, los representantes de ventas por teléfono y los empleados de servicios están respaldados por un complejo sistema de información, que pone a su alcance la información completa sobre los clientes en el instante en que

reciben la llamada de uno de ellos. Además, una capacitación moderna y relacionada con el trabajo está disponible para todos los empleados de USAA. Y el plan de estudios va todavía más lejos, con 200 cursos sobre una extensa variedad de temas, que se imparten en 75 salones de clases.

La calidad interna también se caracteriza por las actitudes que tienen las personas hacia las demás y por la forma en la cual se proveen servicio unas a otras dentro de la organización. Por ejemplo, ServiceMaster, proveedora de una variedad de servicios de limpieza y mantenimiento, aspira a incrementar al máximo la dignidad del trabajador de servicio individual. Cada año analiza a fondo una parte del proceso de mantenimiento, como limpiar un piso, con el fin de reducir el tiempo y el esfuerzo necesarios para terminar la tarea. En la capacitación administrativa de ServiceMaster se hace hincapié repetidas veces en la "importancia de lo mundano" —por ejemplo, en el proceso de siete pasos diseñado para la limpieza de una habitación en un hospital: desde el primer paso, saludar al paciente, hasta el último paso, preguntar a los pacientes si necesitan que se haga algo más. Al utilizar este proceso, los trabajadores de servicio desarrollan habilidades de comunicación y aprenden a interactuar con los pacientes en formas que añaden profundidad y dimensión a sus trabajos.

El liderazgo es la base de la cadena del éxito

Los líderes que comprenden lo que es la cadena de utilidad en el servicio desarrollan y mantienen una cultura corporativa centrada en el servicio a los clientes y a sus compañeros de trabajo. Muestran buena disposición y habilidad para escuchar. Los directores ejecutivos exitosos, como John Martin, de Taco Bell, John McCoy, de Banc One, Herbert Kelleher, de Southwest y William Pollard, de ServiceMaster, pasan mucho tiempo con sus clientes y empleados, experimentando los procesos de servicios de sus compañías, al mismo tiempo que escuchan las sugerencias del personal en lo concerniente a las mejoras. Se preocupan por él y pasan mucho tiempo seleccionándolo, siguiendo sus pasos y reconociendo sus esfuerzos.

Por ejemplo, el general brigadier Robert McDermott, hasta hace poco presidente del consejo y director ejecutivo de USAA, reflexionó: "El reconocimiento público de los empleados sobresalientes fluye naturalmente de nuestra cultura corporativa. Todo el tiempo se habla de esa cultura y además la vivimos". Según Scott Cook, de Intuit Corporation, "La mayoría de las personas aceptan la cultura como algo que se da por sentado. Piensan que es algo que está a nuestro alrededor y que no se puede hacer

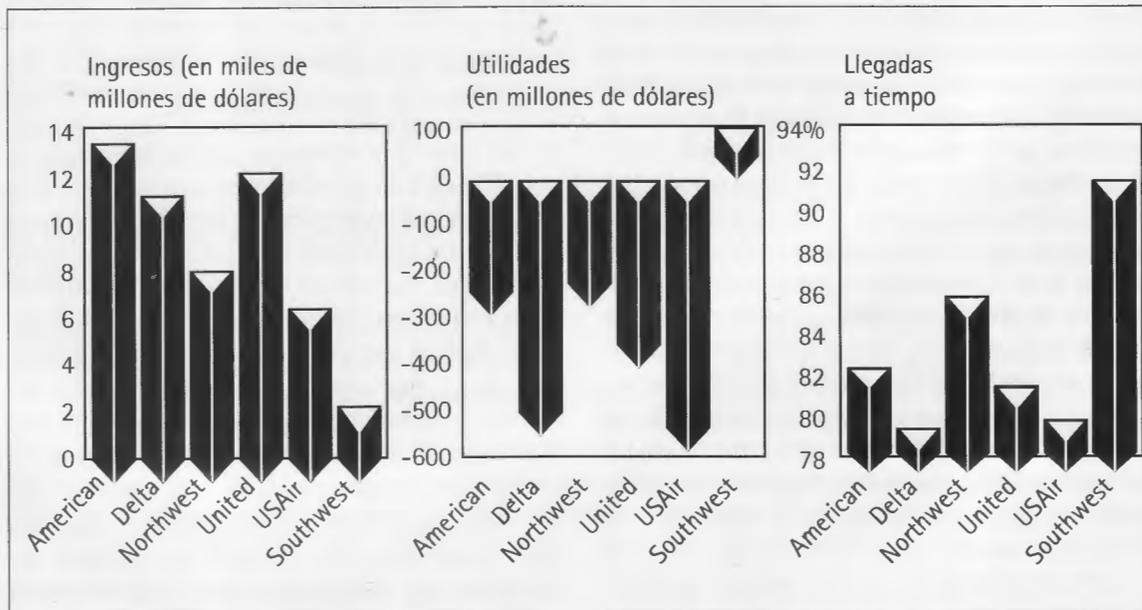


FIGURA 3 Cómo se compara Southwest con sus competidores.

nada acerca de ella. Sin embargo, cuando usted dirige una compañía, tiene la oportunidad de determinar la cultura. He descubierto que cuando uno defiende los valores más nobles —incluyendo servicio, análisis y bases de datos para la toma de decisiones—, los empleados se enfrentan al reto y usted cambia sus vidas para siempre".

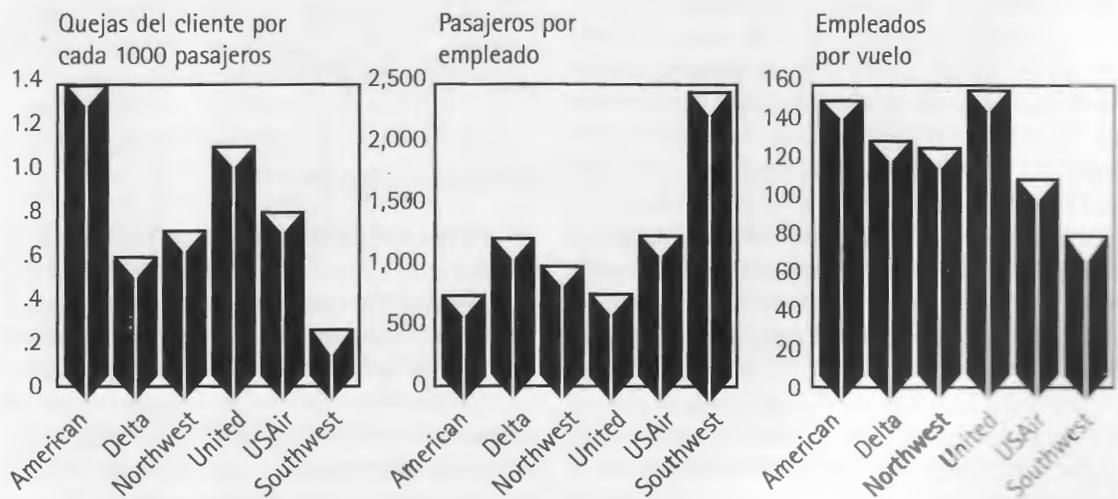
Cómo relacionar los eslabones de la cadena para que la gerencia emprenda una acción

Aun cuando muchas organizaciones están empezando a medir las relaciones entre los eslabones individuales de la cadena de utilidad en el servicio, sólo unas cuantas han relacionado esos eslabones en formas significativas —que pueden conducir a vastas estrategias para lograr una ventaja competitiva perdurable.

El estudio exclusivo que antes mencionamos, realizado en 1991 por una compañía de seguros de propiedades y accidentes, no sólo identificó los vínculos entre la satisfacción y la lealtad del empleado, sino que también estableció que una de las fuentes primordiales de la satisfacción en el trabajo eran las percepciones de los trabajadores de servicio acerca de su habilidad para satisfacer las necesidades del cliente. Aquellos que tenían la im-

presión de que sí podían resolver las necesidades de éste, registraron niveles de satisfacción de más del doble de elevados que quienes pensaban que no lo hacían. Pero lo que es todavía más importante es que el mismo estudio encontró que cuando un trabajador de servicio dejaba la compañía, los niveles de satisfacción del cliente descendían bruscamente de 75 a 55%. Como resultado de este análisis, la gerencia está tratando de reducir la rotación de personal entre los empleados que tienen contacto con los clientes y de mejorar sus habilidades en el trabajo.

De manera similar, en un estudio de sus siete centros de servicio por teléfono al cliente, MCI encontró relaciones muy claras entre las percepciones de los empleados de la calidad del servicio de MCI y su propia complacencia. El estudio también vinculó directamente la satisfacción de los empleados con la de los clientes y con su intención de seguir utilizando los servicios de MCI. La identificación de estas relaciones motivó a la gerencia de MCI para sondear más a fondo y determinar qué era lo que afectaba la satisfacción con el trabajo en los centros de servicio. Los factores que descubrieron, en orden de importancia, fueron la satisfacción con el trabajo mismo, la capacitación, el pago, la imparcialidad en las promociones de empleo, un trato respetuoso y digno, el trabajo de equipo y el interés



de la compañía en el bienestar de los empleados. Armada con esta información, la gerencia de MCI empezó a examinar sus políticas concernientes a aquellos aspectos que más valoraban los empleados en sus centros de servicio. MCI ha incorporado la información acerca de sus capacidades de servicio en los esfuerzos de capacitación e información y en su publicidad a través de la televisión.

Ninguna organización ha hecho un esfuerzo más completo para medir la relaciones en la cadena de utilidad en el servicio y modelar una estrategia alrededor de esas relaciones que Taco Bell, la compañía de alimentos de preparación rápida y subsidiaria de PepsiCo. La gerencia de Taco Bell hace un seguimiento diario de las utilidades por unidad, por gerente del mercado, por zona y por país. Al integrar esta información con los resultados de las entrevistas que Taco Bell realiza anualmente con 800 mil clientes, la gerencia ha descubierto que las calificaciones de las sucursales en los cuadrantes superiores de satisfacción del cliente superan con mucho a las demás sucursales en todas las medidas. Como resultado, Taco Bell ha vinculado la compensación de los gerentes de operaciones en las sucursales que son propiedad de la compañía con la satisfacción del cliente, lo que ha logrado un incremento subsiguiente, tanto en las calificaciones de satisfacción del cliente como en las utilidades.

Sin embargo, los esfuerzos de Taco Bell no se detienen allí. Al examinar los registros de rotación de empleados de las sucursales individuales, Taco Bell ha descubierto que el 20% de las que tienen un índice más bajo de rotación del personal disfrutaban del doble de ventas y de 55% más de utilidades que el 20% de las sucursales con índices más elevados de rotación del personal. Como resultado de este autoexamen, Taco Bell ha instituido incentivos financieros y de otro tipo, con el fin de invertir el ciclo de fracasos asociado con una selección deficiente de empleados, una capacitación inferior, un salario bajo y un elevado índice de rotación del personal.

Además, Taco Bell supervisa la calidad interna por medio de una red telefónica de números sin cargo (1-800), creada para responder a las preguntas de los empleados, dar una respuesta satisfactoria a sus quejas, remediar las situaciones y poner sobre aviso a la alta gerencia acerca de los puntos de problemas potenciales. También celebra juntas pe-

riódicas de mesa redonda con los empleados, hace entrevistas y cada dos o tres años realiza una amplia encuesta a nivel de toda la compañía, con el fin de medir la satisfacción. Como resultado de todo este trabajo, el enfoque de Taco Bell en la satisfacción del cliente implica un nuevo proceso de selección, un mejoramiento en el desarrollo de habilidades, una creciente libertad para la toma de decisiones en el trabajo y una automatización adicional del trabajo desagradable que se desempeña "tras bambalinas".

El hecho de relacionar todos los eslabones en la cadena de utilidad en el servicio parece ser una tarea superior. Pero las utilidades no sólo dependen de asignar valores cuantitativos a las medidas cualitativas, sino también de vincular esas medidas individuales y unir las en una perspectiva muy amplia del servicio. Las organizaciones de servicio necesitan cuantificar sus inversiones en las personas —tanto clientes como empleados. La cadena de utilidad en el servicio proporciona el marco de referencia necesario para esta tarea crítica.

Auditoría de la cadena de utilidad en el servicio

Una auditoría de la cadena de utilidad en el servicio ayuda a las compañías a determinar qué es lo que impulsa sus utilidades y sugiere acciones que pueden conducir a la obtención de utilidades a largo plazo. A medida que revisan la verificación, los gerentes se deben preguntar qué esfuerzos se han iniciado para obtener respuestas a las siguientes preguntas y lo que revelan esas respuestas acerca de sus compañías.

Utilidades y crecimiento

1. ¿Cómo definimos la lealtad de los clientes?

A menudo, los clientes dejan mayores utilidades a lo largo del tiempo. Y los compradores leales corresponden a una proporción extraordinariamente elevada del aumento de las ventas y las utilidades de los proveedores de servicios exitosos. En algunas organizaciones la lealtad se mide con respecto a si un cliente aparece o no en las listas de la compañía. Pero varias otras compañías han encontrado que sus clientes más leales —el 20% superior de los clientes totales— no sólo proporcionan todas las utilidades, sino que también cubren las pérdidas

en las cuales se incurre al tratar con clientes menos leales.

Debido al vínculo entre los compradores leales y las utilidades, Banc One mide la *profundidad de la relación* —el número de servicios financieros relacionados que hay disponibles, como cuentas de cheques, préstamos y bóvedas de seguridad, que en realidad utilizan los clientes. Al reconocer esas mismas relaciones, Taco Bell orienta su deseo de incrementar su "participación de estómago", ampliando la selección de compras de alimentos que puede hacer potencialmente un cliente. Como resultado, la cadena de alimentos de preparación rápida está tratando de llegar a los clientes a través de quioscos, carritos, camiones y anaqueles en los supermercados.

2. *¿La medición de las utilidades que deja el cliente incluye las utilidades de las referencias?*

Las compañías que miden el flujo de ingresos y utilidades de los clientes leales (retención) y de las ventas repetidas a menudo pasan por alto lo que puede ser el aspecto más importante de la lealtad: las referencias. Por ejemplo, Intuit Corporation proporciona un servicio vitalicio gratuito de elevada calidad para un paquete de *software* de finanzas personales, que se vende al bajo precio de 30 dólares. La estrategia tiene sentido cuando se considera el valor de un cliente leal —un flujo de ingresos de varios miles de dólares, proveniente de las actualizaciones del *software*, el suministro de otros productos y las referencias de nuevos clientes. Al establecer esta estrategia, Intuit Corporation incrementó sus ventas a más de 30 millones de dólares, con sólo dos representantes de ventas de campo en Estados Unidos.

3. *¿Qué proporción de gastos de desarrollo del negocio y de incentivos está dirigida a la retención de los clientes existentes?*

Demasiadas compañías concentran casi todos sus esfuerzos en atraer a nuevos clientes. Pero en los negocios como los seguros de vida, un nuevo poseedor de una póliza no deja utilidades por lo menos durante tres años. En el negocio de finanzas de las tarjetas de crédito, el punto de equilibrio en el caso de los nuevos clientes a menudo es de seis años o más, debido a los costos elevados del marketing y de las deudas irre recuperables durante el primer año de la relación con los tarjetahabientes.

Estos costos se deben sufragar con las utilidades de los clientes leales, lo que sugiere la necesidad de una cuidadosa división del esfuerzo organizacional entre la retención del cliente y el desarrollo.

4. *¿Por qué desertan nuestros clientes?*

Es importante averiguar con quién se van los desertores, pero también el motivo de su desertión. ¿Se debió a un mal servicio, al precio o al valor? Las respuestas a estas preguntas proporcionan la información acerca de si las estrategias existentes están dando resultado o no. Además, las entrevistas de los clientes pueden tener un verdadero impacto en la ventas. Por ejemplo, en una organización de servicio de tarjetas de crédito, una llamada telefónica para preguntar a los tarjetahabientes por qué habían dejado de utilizar sus tarjetas condujo a la reabilitación inmediata de una tercera parte de los desertores.

Satisfacción del cliente

5. *¿Los datos de la satisfacción del cliente se recopilan en una forma objetiva, uniforme y periódica?*

En la actualidad, las mediciones más débiles que utilizan las compañías que hemos estudiado se enfocan a la satisfacción del cliente. En algunas empresas, las continuas disminuciones en las ventas y las utilidades contradicen los niveles elevados de satisfacción que se informan. Al observarlos más de cerca, descubrimos que los proveedores del servicio estaban "jugando" con los datos utilizando métodos de manipulación para la recolección de datos sobre la satisfacción de los clientes. En un caso extremo, un distribuidor automotriz envió cuestionarios a los compradores recientes en donde ya estaban escritas las calificaciones más altas, requiriendo que los clientes alteraran las calificaciones sólo si no estaban de acuerdo. Sin embargo, las compañías pueden obtener resultados más efectivos utilizando entrevistas de "terceras partes", "compras misteriosas" de observadores pagados y no identificados; o bien, tecnologías como las pantallas de televisión sensibles al tacto.

La uniformidad es por lo menos tan importante como las preguntas reales que se hacen a los clientes. Antiguamente, algunas de las unidades operantes de Banc One hacían sus propias encuestas de satisfacción del cliente. En la actualidad, éstas

se han centralizado, son obligatorias y se envían por correo, cada trimestre, y se incluyen más o menos 125 mil clientes. Cuando se combinan con mediciones periódicas, las encuestas proporcionan una información altamente pertinente sobre las tendencias, que sirve para informar al proceso administrativo de la toma de decisiones. De manera similar las medidas de satisfacción de Xerox, obtenidas de 10 mil clientes al mes —un producto de una serie invariable de preguntas de la encuesta y de muestras representativas muy vastas— hacen posibles las comparaciones de un periodo a otro que son importantes en la medición y la recompensa del desempeño.

6. *¿Cuáles son los puestos de escucha en su organización, para obtener una retroalimentación de los clientes?*

Los puestos de escucha son instrumentos para recopilar datos de los clientes y traducirlos sistemáticamente en información, con el fin de mejorar el servicio y los productos. Algunos ejemplos comunes son las cartas de quejas. Otros puestos de escucha aún más importantes son los reportes del personal de ventas de campo y de servicio, o los diarios de los representantes del servicio por teléfono. El análisis del contenido de las indagaciones del servicio al cliente de Intuit Corporation, realizadas por los representantes de servicio, produjo más de 50 mejoramientos en el *software* y 100 en la documentación del *software* en un solo año. USAA ha avanzado un paso más al automatizar el proceso de retroalimentación para captar los datos en línea, lo que permite que sus departamentos de análisis y de planos desarrollen las acciones correctivas necesarias.

7. *¿En qué forma se utiliza la información concerniente a la satisfacción del cliente para resolver los problemas de los clientes?*

Con el fin de manejar los problemas de los clientes, los proveedores de servicio deben tener la libertad necesaria para resolver con prontitud cualquier situación. Además, la información concerniente a la preocupación de un cliente se debe transmitir de inmediato al proveedor del servicio. Es necesario alentar a los compradores y a los empleados para que reporten esas preocupaciones, en vez de callarlas. Por ejemplo, un distribuidor de Lexus del área de Boston notificó a sus clientes:

"Si están experimentando algún problema con su automóvil o con nuestro departamento de servicio y no pueden responder que están '100% satisfechos' cuando reciben su encuesta directamente de Lexus, suplicamos que nos brinden la oportunidad de corregir el problema antes de llenar la encuesta. Lexus toma muy en serio las entrevistas con sus clientes".

Valor del servicio externo

8. *¿Cómo mide usted el valor del servicio?*

El valor es una función, no sólo de los costos para el cliente, sino también de los resultados obtenidos por el cliente. El valor siempre es relativo, debido a que se basa tanto en las percepciones de la forma en la cual se proporciona un servicio, como en las expectativas iniciales del cliente. Por lo común, una compañía mide el valor utilizando las razones expresadas por los clientes para un valor elevado o bajo de satisfacción. Debido a que el valor varía según las expectativas individuales, los esfuerzos para mejorar el valor inevitablemente requieren que las organizaciones de servicio acerquen más al cliente todos los niveles de la administración y concedan a los empleados de contacto del servicio la libertad de ajustar un servicio estándar a las necesidades individuales.

9. *¿En qué formas se comparte la información concerniente a las percepciones que tiene el cliente del valor, con aquellos responsables del diseño de un producto o de un servicio?*

Para transmitir la información concerniente a las expectativas de los clientes a los responsables del diseño, a menudo se requiere la formación de equipos de personas responsables de ventas, así como la asignación frecuente de diseñadores del servicio a las tareas que requieren un contacto con los clientes en el campo. Intuit Corporation ha creado esta clase de capacidad en los equipos de desarrollo del producto. Y todos los empleados de Intuit Corporation, incluyendo al director ejecutivo, deben trabajar periódicamente en los teléfonos de servicio al cliente. De manera similar, en Southwest, todos los responsables de la programación de vuelos trabajan turnos en forma periódica en las terminales de la compañía, para tener una idea del impacto de los horarios en la satisfacción de los clientes y los empleados.

10. *¿Hasta qué grado se toman medidas de las diferencias entre las percepciones que tienen los clientes de la calidad que se proporciona y sus expectativas antes de la entrega?*

En última instancia, la calidad del servicio es una función de la brecha entre las percepciones del servicio real experimentado y lo que un cliente esperaba antes de recibirlo. El servicio real incluye tanto los resultados finales como el proceso mediante el cual se obtuvieron esos resultados. Las diferencias entre las experiencias y las expectativas se pueden medir en dimensiones genéricas, como la confiabilidad y la puntualidad del servicio, la empatía y la autoridad con las cuales se proporcionó el servicio y el grado hasta el cual el cliente se queda con una evidencia tangible (como una tarjeta de visita) de que el servicio se llevó a cabo.

11. *¿Los esfuerzos de nuestra organización para mejorar la calidad del servicio externo hacen hincapié en una recuperación efectiva de los errores en el servicio, además de proporcionar un servicio apropiado la primera vez?*

Un concepto popular de la calidad en la manufactura es la importancia de "hacer bien las cosas la primera vez". Pero los clientes de las organizaciones de servicio a menudo toleran un error. Algunas organizaciones son muy competentes en la entrega de servicio, siempre y cuando nada resulte mal. Otras se organizan para las urgencias de servicios y prosperan gracias a eso. Las organizaciones de servicio sobresalientes hacen ambas cosas, concediendo a los empleados de contacto la libertad de efectuar una recuperación. Southwest Airlines sigue una política de permitir que los empleados de contacto hagan cualquier cosa con la que se sientan cómodos, con el fin de satisfacer a los clientes. Xerox autoriza que el personal de contacto del servicio reemplace equipo con un valor hasta de 250 mil dólares si los clientes no están obteniendo resultados.

Productividad de los empleados

12. *¿Cómo mide usted la productividad de los empleados?*

13. *¿Hasta qué grado identifican las medidas de la productividad los cambios en la calidad, así como*

la cantidad de servicio producido por unidad de trabajo?

En muchos servicios, la medida máxima de la calidad puede ser la satisfacción del cliente. Esta medida se debe combinar con otras relativas a la cantidad, con el fin de determinar el resultado total de la organización de servicios. Por ejemplo, en ServiceMaster, las medidas del resultado en las escuelas y los hospitales en donde se proporcionó un servicio de limpieza bajo la supervisión de la compañía incluyen tanto el número de órdenes de trabajo desempeñado por ServiceMaster y el personal del cliente. De la misma manera, Southwest Airlines proporciona niveles de productividad relativamente elevados en cuanto a la calidad y a la cantidad. De hecho, los competidores de servicio sobresaliente están reemplazando la consabida selección de "una u otra cosa" entre calidad y cantidad, con el imperativo de "una cosa y la otra".

Lealtad de los empleados

14. *¿Cómo crea usted la lealtad de los empleados?*

La lealtad de los empleados está unida a la productividad, lo que contradice la suposición de que se debe promover a los proveedores de servicio exitosos a puestos con responsabilidades más grandes de supervisión, o cambiarlos a un trabajo similar en una unidad de negocios más grande. ServiceMaster y Taco Bell han logrado una expansión en los trabajos sin promover a los trabajadores de servicio competentes. En ServiceMaster, a los gerentes efectivos de una unidad individual se les asignan responsabilidades de supervisión de custodia, de mantenimiento o de otros trabajadores en más de un hospital o una escuela. Taco Bell proporciona a los gerentes generales de cada restaurante una "licencia de cacería" para ayudar a identificar y operar nuevas ubicaciones satélite en los vecindarios en donde operan sus restaurantes y los recompensa por hacerlo.

15. *¿Hemos hecho un esfuerzo para determinar el nivel correcto de retención de los empleados?*

El nivel correcto de retención muy rara vez es del 100%. Las organizaciones dinámicas de servicio requieren cierto nivel de rotación del personal. Sin embargo, al calibrar los niveles de rotación deseados, es importante tomar en consideración el costo

total de perder a los proveedores de servicio clave, incluyendo los costos de las pérdidas de ventas y productividad y los adicionales de contratación, selección y capacitación.

Satisfacción de los empleados

16. *¿La satisfacción de los empleados se mide en formas que se puedan vincular con medidas similares de la satisfacción del cliente, con la frecuencia y la uniformidad suficientes para el establecimiento de tendencias que la gerencia pueda utilizar?*

Taco Bell estudia la satisfacción de los empleados por medio de encuestas, entrevistas frecuentes y juntas de mesa redonda. La complacencia del cliente se mide por medio de entrevistas con los clientes, realizadas bimestralmente, que incluyen preguntas acerca de la satisfacción con la actitud amistosa y la prontitud de los empleados. Las calificaciones, tanto de los empleados como de los clientes, son muy completas y se llevan a cabo en forma continua. Con estos datos, la compañía puede comprender mejor las tendencias generales y los vínculos entre la satisfacción del empleado y la del cliente.

17. *¿Los criterios y métodos de selección de empleados están orientados a lo que los clientes, así como los gerentes, creen que es importante?*

Por ejemplo, en Southwest, se invita con regularidad a los viajeros a que participen en las entrevistas y la selección de la tripulación de cabina. Y muchos se toman algún tiempo, durante sus horas de trabajo, para reunirse con el equipo de selección de empleados de Southwest durante el desempeño de este trabajo. Como comentó un cliente: "¿Por qué no hacerlo? Es mi aerolínea".

18. *¿Hasta qué grado las medidas de satisfacción del cliente, la lealtad del cliente o la calidad y la cantidad de servicio se toman en consideración para reconocer y compensar a los empleados?*

A menudo, el reconocimiento de los empleados implica más que mantener informado a cada empleado o al grupo de empleados acerca del mejoramiento del servicio y de los éxitos particulares. Banc One va más allá, pues incluye medidas de satisfacción del cliente para cada unidad bancaria en su reporte periódico de otras medidas de desempe-

ño, la mayor parte de ellas de carácter financiero, para todas las unidades.

Calidad en el servicio interno

19. *¿Los empleados saben quiénes son sus clientes?*

Para los empleados, es particularmente difícil identificar a sus clientes cuando éstos son clientes internos de la compañía. Estos empleados a menudo no saben cuál ha sido el impacto de su trabajo en otros departamentos. La identificación de los clientes internos requiere un delineamiento y una comunicación de las características del flujo del trabajo, juntas interdepartamentales periódicas de organización entre los "clientes" y los "proveedores de servicio" y el reconocimiento de un buen desempeño en el servicio interno.

En 1990, USAA organizó un equipo PRIDE (Professional Results in Dedication to Excellence, Resultados Profesionales en la Dedicación a la Excelencia), compuesto de 100 empleados y gerentes, con el fin de examinar y mejorar, sobre una base de función por función, todos los procesos asociados con la administración de seguros de propiedades y accidentes, que incluiría un análisis de las necesidades y expectativas de los clientes. El esfuerzo del equipo PRIDE tuvo tanto éxito que condujo a una revisión interfuncional del procesamiento de servicios de USAA. El tiempo de procesamiento de servicios se ha reducido, igual que el movimiento de expedientes de los clientes de un proveedor de servicios a otro.

20. *¿Los empleados están satisfechos con el apoyo tecnológico y personal que reciben en el trabajo?*

La piedra angular del éxito en Taco Bell es la provisión de lo último en la tecnología de la información, equipo para el servicio de alimentos, técnicas sencillas de programación del trabajo y una capacitación efectiva de equipo. Esta práctica condujo al establecimiento de equipos autoadministrados de proveedores de servicios. Además, la calidad de la vida en el trabajo implica una selección de los trabajadores adecuados. Los mejores empleados tienden a referir a personas que, igual que ellos mismos, están motivadas por un sentido de propiedad y de responsabilidad para crear la satisfacción del cliente. La calidad del servicio interno también se

puede considerar como la calidad de la vida en el trabajo. Es una expresión visible de la cultura de la organización, en la cual el liderazgo influye en una forma muy importante.

Liderazgo

21. *Hasta qué grado el liderazgo de la compañía:*
- ¿es enérgico y creativo versus solemne y conservador?*
 - ¿es participante y solícito versus distante y elitista?*
 - ¿es capaz de escuchar, capacitar y enseñar, versus supervisar y dirigir?*
 - ¿sabe motivar por medio de la misión versus motivar por medio del temor?*
 - ¿guía por medio de valores personalmente demostrados versus políticas institucionales?*

22. *¿Cuánto tiempo dedica el liderazgo de la organización a desarrollar y mantener personalmente una cultura corporativa centrada alrededor de los clientes y de sus empleados?*

Por supuesto, los líderes poseen características y estilos individuales, pero los directores ejecutivos de las compañías que han estado utilizando con éxito la cadena de utilidad en el servicio poseen todas o la mayoría de las características que los distinguen de los competidores que son simplemente

buenos. Por supuesto, los diferentes estilos de liderazgo son apropiados para varias etapas en el desarrollo de la organización. Pero los mensajes que envían los líderes exitosos que hemos observado subrayan la importancia de prestar una cuidadosa atención a las necesidades de los clientes y de los empleados. Estos líderes crean una cultura capaz de adaptarse a las necesidades de ambos.

Cómo relacionar las medidas

23. *¿Cuáles son las relaciones más importantes en la cadena de utilidad en el servicio de su compañía?*

24. *¿Hasta qué grado se correlaciona cada medida con las utilidades y el crecimiento a nivel de la cadena de utilidad en el servicio?*

25. *¿La importancia de estas relaciones se refleja en las recompensas y los incentivos ofrecidos a los empleados?*

Las medidas impulsan la acción cuando están relacionadas en formas que proporcionan una dirección a los gerentes. Para disfrutar de la clase de éxito que han tenido las organizaciones de servicio como Southwest Airlines, ServiceMaster y Taco Bell, no basta con estudiar las medidas individuales. La cadena de utilidad en el servicio proporcionará una base para unas utilidades y un crecimiento nunca antes vistos, sólo si esas medidas individuales se unen en una perspectiva más amplia.

Aplicación práctica de este artículo

Para optimizar la rentabilidad, se deben reforzar todos los vínculos de la cadena de servicio-utilidad. Por ejemplo:

La calidad interna del servicio afecta la satisfacción de los empleados: la compañía de servicios financieros USAA dota de autoridad a los representantes de los centros de contacto (*call centers*) para que logren resultados para los clientes. Para tal propósito los equipa con sistemas de información de vanguardia.

La satisfacción de los empleados afecta su lealtad: en Southwest Airlines, los niveles de satisfacción de los empleados son tan altos que en algunas

localidades operativas las tasas anuales de rotación de personal son de menos de 5%.

La lealtad de los empleados afecta su productividad: en una empresa de valores, la pérdida de un corredor experimentado incluso puede dar como resultado pérdidas de ingresos de más de 2 millones de dólares a lo largo de varios años.

La productividad de los empleados afecta el valor del servicio externo: gracias a la inusual productividad de los empleados de Southwest, las percepciones del cliente con respecto al valor del servicio son muy altas, aún cuando Southwest no asigna asientos ni ofrece comida.

El valor del servicio externo afecta la satisfacción del cliente: el proveedor de seguros Progressive atiende a los clientes mediante el envío de equipos a las escenas de los accidentes mayores y mediante el suministro de apoyo como transporte y alojamiento. Al procesar y pagar rápidamente las reclamaciones y al reducir los esfuerzos del tenedor de la póliza, la compañía logra mejorar aún más la satisfacción del cliente.

La satisfacción del cliente afecta su lealtad: Xerox encontró que los clientes que se considera-

ban "muy satisfechos" con la compañía tenían seis veces más probabilidades de demostrar lealtad -mediante la readquisición de equipos de Xerox- que aquéllos que estaban solamente "satisfechos".

La lealtad del cliente afecta el crecimiento y la rentabilidad: al tomar con regularidad medidas encaminadas al mejoramiento de la lealtad del cliente, Banc One logró un rendimiento sobre los activos superior al doble del de sus competidores.

Competir a través del servicio: aportaciones de la lógica de servicio*

Robert F. Lusch^a, Stephen L. Vargo^b, Matthew O'Brien^c

^a Eller College of Management, University of Arizona, Estados Unidos

^b College Of Business Administration, University of Hawaii at Manoa, Estados Unidos

^c Foster College of Business Administration, Bradley University, Estados Unidos

Resumen

La lógica dominante de servicio (S-D logic, por sus siglas en inglés)^a se contrasta con la lógica dominante de bienes (G-D logic, por sus siglas en inglés)^b para proporcionar un marco de referencia que permita pensar con mayor claridad en el concepto de servicio y en su papel en los intercambios y en la competencia de los negocios. De este modo, basándose en las nueve premisas fundamentales de la lógica de servicio [Vargo, Stephen L. y Robert F. Lusch (2004). "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing", *Journal of Marketing*, 68 (enero) 1-17; Lusch, Robert F. & Stephen L. Vargo (2006), "Service-Dominant Logic as a Foundation for Building a General Theory", en *The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate & Directions*. Robert F. Lusch & Stephen L. Vargo (eds.), Armonk, NY: M.E. Sharpe, 406-420] desarrollan nueve propuestas derivadas que muestran a los comercializadores cómo competir en el área de servicios.

© 2006 New York University. Publicado por Elsevier Inc. Se reservan todos los derechos.

Palabras clave: lógica de servicio; lógica de bienes; propuestas derivadas

Introducción

Los académicos y profesionales de negocios están conscientes de que la ventaja competitiva se puede mejorar a través de los servicios (Karmarkar 2004). También está claro que existe un vínculo entre la ventaja competitiva y un desempeño superior (Barney 1991; Coyne 1985; Day & Wensley 1988; Hunt & Morgan 1995; Porter 1985). Sin embargo, casi a través de cualquier definición o medida, existe poca evidencia en torno a una mejora significativa en el servicio. De hecho, con frecuencia se argumenta

que los servicios van en realidad en declive (Oliva & Serman 2001), por lo menos en el mercado de Estados Unidos. De manera paradójica, los gerentes, aunque motivados para el desempeño y conscientes de los vínculos entre los servicios, la ventaja competitiva y el desempeño de la empresa, con frecuencia dejan de aplicar esos conocimientos (cf. Bharadwaj et al. 1993). Por su parte, los académicos, aunque están conscientes de estos vínculos, no tienen una teoría normativa suficientemente informada capaz de ayudarlos de una manera adecuada en esa aplicación.

^a Dentro de esta lectura se utiliza el término lógica de servicio para referirse a la **lógica dominante de servicio**.

^b Dentro de esta lectura se utiliza el término lógica de bienes para referirse a la **lógica dominante de bienes**.

* *Journal of Retailing* 83 (1, 2007) 5-18.

Exponemos el problema de que no existe una comprensión total y adecuada del concepto de "servicio" y de su papel en los intercambios y en la competencia de los negocios. Como consecuencia, nuestro propósito es mejorar dicha comprensión mediante la exploración de una perspectiva conceptual relativamente nueva (la lógica de servicio) a través de la cual podremos visualizar los intercambios, los mercados, las empresas—incluyendo a los minoristas pero sin limitarse a ellos— y la *competencia a través del servicio*.

Argumentamos que la competencia a través del servicio es algo más que añadir valor a los productos. De manera importante, también es algo más que la integración del marketing, de las estrategias de recursos humanos, de los sistemas de información, las finanzas y de la administración de operaciones para producir y distribuir mejores productos. Argumentamos que una *competencia eficaz a través del servicio* tiene que ver con la totalidad de una organización que se visualiza y se enfoca tanto a sí misma como al mercado con una *lógica de servicio*. (Vargo & Lusch 2004).

La lógica de servicio se basa en una comprensión de la interrelación entre los individuos y las organizaciones, la cual se conjunta dentro de redes y sociedades, especializándose e intercambiando la aplicación de sus competencias para obtener la aplicación de aquellas que les son necesarias para su propio bienestar. Es una lógica que tiene fundamentos filosóficos en un compromiso hacia los procesos participativos con los clientes, los socios y los empleados; una lógica que desafía a la administración en todos los niveles para estar al servicio de todos los asociados; una lógica o perspectiva que reconoce a la empresa y a sus socios de intercambio quienes están comprometidos en la co-creación de valor a través de una prestación recíproca de servicios. Se pretende entender, internalizar y actuar sobre esta lógica mejor que como lo hace la competencia.

Como es claro, la afirmación anterior es muy compacta y está repleta de un significado que requiere de análisis. Como consecuencia, el propósito de este artículo es demostrar la forma en la que la

lógica de servicio puede comunicar de mejor manera la *competencia a través del servicio*, lo cual es el tema principal de esta edición especial del *Journal of Retailing*, a comparación de la "lógica de bienes". Buscamos lograr este propósito, principalmente, mediante el contraste de la lógica de servicio con la lógica de bienes. Al hacer esto, nos basamos en las nueve premisas fundamentales de la lógica de servicio (Vargo & Lusch 2004, 2006) para desarrollar nueve *propuestas derivadas* que muestren a los directivos cómo competir a través del servicio.

Breve revisión de la lógica de bienes y de la lógica de servicio

La lógica de bienes visualiza a las unidades de producción como los componentes centrales de intercambio. Se desarrolló a partir de una combinación del trabajo de Smith (1776) sobre cómo crear riqueza nacional a través de la "producción" y la exportación de bienes tangibles excedentes y el deseo de los filósofos económicos de convertir a la economía en una verdadera ciencia, en una época en la que la *mecánica newtoniana* servía como un modelo para el dominio de la naturaleza (Vargo & Morgan 2005). Como consecuencia, el pensamiento económico moderno adoptó a los objetos (materia o bienes) como poseedores de propiedades innatas (utilidad) y relaciones con otros objetos, medidos en términos de los mecanismos de precio y del valor en el intercambio. Esta teoría económica se formalizó en las matemáticas del cálculo y de las ecuaciones diferenciales, y la ciencia económica se convirtió en un fundamento para la ingeniería y la optimización financiera de la economía y de la empresa (Vargo & Lusch 2004).

A medida que el marketing surgía a principios del siglo xx, adoptó esta lógica de bienes. Antes de 1960, el marketing se visualizaba como la transferencia de la propiedad de bienes y su distribución física (Savitt 1990) y se concebía como la "aplicación de movimiento a la materia" (Shaw 1912, p. 764). Por consiguiente, uno de los primeros debates se centró en esta pregunta: si el valor fuera algo que se añadiera a los bienes, ¿el marketing agregaría valor?

Aun después de que la disciplina supuestamente había cambiado de una "orientación a productos" a una "orientación al cliente", primero a través del concepto de marketing (cf. Barksdale & Darden 1971; McNamara 1972), posteriormente a través de la investigación de la implementación de tal filosofía en las empresas (e.g., Kohli & Jaworski 1990; Narver & Slater 1990; Webster 1988), el cliente, así como la competencia y la mayoría de las demás variables del mercado, permanecieron exógenas a la creación de valor. El libro de texto líder en la administración de marketing en la década de los setenta (Kotler 1972, p. 42, con énfasis en el original) afirmó que "la administración de marketing busca determinar la configuración de las variables de decisión del marketing de la compañía que habrán de maximizar el objetivo (u objetivos) de la empresa a la luz del comportamiento esperado en las variables de la demanda no controlables". En síntesis, la ventaja competitiva se concebía como una función de la maximización de las utilidades a través del valor embebido en los productos mediante una manipulación superior de las Cuatro P, con la suposición de un cliente pasivo en mente.

La idea de que el "servicio" podía incrementar la ventaja competitiva fue desarrollada con base en este fundamento conceptual de la lógica de bienes. El servicio era considerado, casi de manera simultánea, tanto como un tipo de producto (por ejemplo, "servicios") como algo de una quinta "P" (por ejemplo, Booms & Bitner 1981; Christopher et al. 1991), otra herramienta para maximizar el valor de otros productos. Por lo tanto, aunque ha habido una atención significativa para delinear los servicios como tipos especiales de productos (bienes intangibles) y como mejoras que añaden valor a los bienes tangibles, también ha habido un progreso teórico relativamente pequeño en la comprensión del "servicio" como una variable individual y de su papel como un enfoque *primario* de intercambio. Desde luego, existe una excepción para este enfoque secundario del servicio en la literatura de servicios (vea Fisk et al. 1993), especialmente en la escuela nórdica (por ejemplo, Grönroos 2002; Gummesson 1993).

La lógica de servicio antepone el servicio (el proceso de proporcionar un beneficio) a los productos (*unidades de producción* que algunas veces se usan en el proceso). La lógica de servicio se basa en nueve premisas fundamentales; ocho de las cuales fueron inicialmente elaboradas en Vargo & Lusch (2004) y la novena en Vargo & Lusch (2006). Éstas se reproducen en la tabla 1.

Cuando se desarrolló el pensamiento formal del marketing a principios de la década que empezó en 1900, el marketing trataba del hecho de llevar bienes y servicios "para el mercado". Así, la American Marketing Association inicialmente (a mediados de la década de los treinta) definió al marketing como el conjunto de actividades de negocios que dirige el flujo de los bienes y servicios del productor al consumidor. Después de la Segunda Guerra Mundial, el pensamiento del marketing en Estados Unidos se movilizó hacia una orientación de "un mercado para" en la cual el mercado y el cliente eran investigados y analizados para posteriormente elaborar productos para satisfacer las necesidades del cliente o del mercado. Sin embargo, bajo este "concepto de marketing", el cliente era visualizado como un *recurso pasivo*^c sobre el cual se debía actuar. Es decir, prevalecía una lógica de bienes y el cliente era segmentado, fijado como meta, promovido, distribuido, capturado y posteriormente inducido a continuar comprando del vendedor que usaba fuertes programas de promoción donde la transparencia era una excepción. La noción fundamental era la *distribución del valor* (Webster 1992).

En contraste, la lógica de servicio aboga por la visualización del cliente como un recurso activo^d que es capaz de actuar sobre otros recursos, un socio participativo que *co-crea valor con* la empresa (Vargo & Lusch 2004) y que promueve una filosofía "con el mercado". La figura 1 muestra la evolución de las filosofías de marketing.

En la lógica de servicio, la colaboración entre la empresa (y los socios relevantes) y el cliente, permite una orientación estratégica que muestra las "Cuatro P" más tácticas. Los "productos" se visualizan en términos de los flujos de servicio, en

^c El término "recurso pasivo" se utiliza a lo largo de esta lectura para referirse al término en inglés "operand resource".

^d El término "recurso activo" se utiliza a lo largo de esta lectura para referirse al término en inglés "operant resource".

los cuales el servicio se proporciona directa o indirectamente a través de un objeto; la promoción se reorienta hacia la conversación y el diálogo con el cliente; el precio se reemplaza con una propuesta de valor creada por ambas partes del intercambio; y el lugar se sustituye con las redes y procesos de valor (Lusch & Vargo 2006).

Además, el paradigma dominante de marketing asumió a los ambientes externos (legales, competitivos, sociales, físicos, tecnológicos, etc.) como altamente incontrolables y como fuerzas a las cuales la empresa necesita adaptarse (McCarthy 1960); la lógica de servicio invierte este supuesto y visualiza a los ambientes externos como recursos en los que la

TABLA 1 Resumen y bases de las premisas fundamentales

Premisa fundamental	Bases
PF1. La aplicación de habilidades y conocimientos especializados es la unidad fundamental de intercambio	El servicio –el conocimiento aplicado en beneficio de otra parte– se intercambia por un servicio
PF2. Un intercambio indirecto oculta la unidad fundamental de intercambio	La microespecialización, las organizaciones, las redes, los bienes y el dinero oscurecen la naturaleza del intercambio de servicio por servicio
PF3. Los bienes son los mecanismos de distribución para la provisión de servicios	"Las actividades proporcionan servicios; las cosas proporcionan servicios" (Gummesson 1995) –los bienes son herramientas
PF4. El conocimiento es la fuente fundamental de ventaja competitiva	Los recursos activos, especialmente el "know-how", son el componente esencial de la diferenciación.
PF5. Todas las economías son economías de servicio	El servicio se está volviendo apenas más <i>aparente</i> con el incremento de la especialización y las subcontrataciones; siempre ha sido lo que se intercambia
PF6. El cliente es siempre un co-creador de valor	No existe ningún valor hasta que una oferta es utilizada –la experiencia y la percepción son esenciales para la determinación del valor
PF7. La empresa puede hacer únicamente propuestas de valor.	Ya que el valor es siempre co-creado y determinado por el cliente (valor en el uso), no puede estar embebido en el proceso de manufactura
PF8. Una perspectiva centrada en el servicio está orientada hacia el cliente y es relacional	Los recursos activos que se están usando para el beneficio de los clientes colocan inherentemente al cliente en el centro de la creación de valor y por lo tanto implican una relación
PF9. Las organizaciones existen para integrar y para transformar las competencias micro-especializadas en servicios complejos que son demandados por el mercado	La organización existe para atender a la sociedad y a sí misma a través de la integración y aplicación de recursos

Fuente: PF1–PF8, Vargo & Lusch (2004); PF9, Vargo & Lusch (2006).

empresa se apoya para la superación de las resistencias y proactivamente co-crear estos ambientes.

Esto se puede ilustrar al visualizar al ecosistema como un recurso activo que es una parte dinámica en la prestación de un servicio. Por ejemplo, debido a la deforestación a lo largo del Canal de Panamá, una mayor cantidad de sedimentos y nutrientes fluyen hacia dicho canal. Éstos lo obstruyen

y, al hacerlo, estimulan indirectamente el crecimiento de las hierbas acuáticas (*Economist*, 23 de abril de 2005). El gobierno podría usar equipos de alto poder para despejar el canal y mantenerlo limpio. De manera alternativa, podría simplemente replantar árboles para resolver el problema. Los árboles atraparían los sedimentos y los nutrientes ayudando a regular la oferta de agua limpia. En

breve, los bosques servirían como un reemplazo para la construcción de vastas reservas y de cámaras de filtración (*Economist*, 23 de abril de 2005). Estos flujos de servicio de captura de sedimentos y nutrición pueden ser un sustituto para los

productos diseñados industrialmente. Además, los ambientes externos restantes, aparte de los físicos o los ecológicos, se deben visualizar como fuentes potenciales de oportunidades para una colaboración encaminada a la co-creación de valor.



FIGURA 1 La evolución del marketing.



FIGURA 2 Marketing dominante de servicio.

La figura 2 representa los elementos de esta visión estratégica. En las siguientes secciones, tratamos la manera en la que las premisas fundamentales (PF) de la lógica de servicio (tabla 1) muestran una estrategia "de competencia a través del servicio" diferenciada de la lógica de bienes y de este modo permite el desarrollo de nueve propuestas derivadas que se centran en la competencia a través del servicio. Nuestro tema general es que el conocimiento aplicado y la colaboración son los impulsores clave para que las empresas compitan de una

manera exitosa a través del servicio. Para lograr esto, la empresa debe visualizar a los ambientes externos, a los clientes y a los socios como recursos activos (tabla 2).

Compitiendo con una lógica de servicio

El servicio es la base de la competencia

La lógica de bienes de las propuestas de marketing plantea que la manipulación táctica de las Cuatro P, asociadas con un bien (principalmente) tangible,

TABLA 1 Resumen y bases de las propuestas derivadas

Propuestas	Bases
1. La ventaja competitiva es una función de la manera en la que una empresa aplica sus recursos activos para satisfacer las necesidades de los clientes en relación con la manera en la que otra empresa aplica esos mismos recursos activos.	Ya que dichos recursos activos aplicados son lo que se intercambia en el mercado (PF1), son la fuente de la ventaja competitiva (PF4)
2. La competencia colaborativa es un determinante fundamental para que una empresa adquiera los conocimientos necesarios para una ventaja competitiva	La capacidad para integrar (PF9) los recursos activos (PF4) entre las organizaciones aumenta la capacidad para obtener una ventaja competitiva a través de la innovación
3. El continuo ascenso de las tecnologías de la información con un decremento asociado en los costos de las comunicaciones y de los sistemas de cómputo, proporciona a las empresas oportunidades para un incremento en la ventaja competitiva a través de una colaboración innovadora	La reducción en las barreras para la utilización de la tecnología combinada con las tendencias de estándares abiertos, especialización, conectividad y omnipresencia de las redes aumenta la probabilidad de colaboración entre las empresas y los clientes (PF6, PF8)
4. Las empresas obtienen una ventaja competitiva al comprometer a los clientes y a los socios de las redes de valor en las actividades de co-creación y co-producción	Ya que el cliente es siempre un co-creador de valor (PF6), y la empresa es una integradora de recursos (PF9), la ventaja competitiva se puede mejorar al comprometer proactivamente tanto a los clientes como a los socios de la red de valor
5. La compresión de la manera en la que el cliente integra y experimenta de manera única los recursos (tanto privados como públicos) relacionados con el servicio, es una fuente de ventaja competitiva a través de la innovación	Ya que el valor es co-creado (PF6), la compresión de la manera en la que los clientes combinan los recursos (PF8, PF9) proporciona indicios hacia la ventaja competitiva
6. La provisión de oportunidades de co-producción de servicio y de recursos consistentes con el nivel de involucramiento deseado por parte del cliente conduce a un incremento de la ventaja competitiva a través de mejoras en la experiencia del cliente	La experiencia, el control, el capital físico, la toma de riesgos, los beneficios psicológicos y los beneficios económicos influyen en la motivación, el deseo y la cantidad de participación de los clientes (PF6, PF9) en la provisión de servicios a través de colaboración (PF8)
7. Las empresas pueden competir de una manera más efectiva a través de la adopción de propuestas de valor desarrolladas de una manera participativa y con un establecimiento de precios basado en el riesgo	Al cambiar adecuadamente el riesgo económico ya sea de la empresa o del cliente a través de propuestas de valor (PF6) co-creadas (PF7) se produce un aumento en la ventaja competitiva
8a. El miembro de la red de valor que es el principal integrador se encuentra en una posición competitiva más fuerte	La capacidad para combinar de manera eficaz competencias micro-especializadas dentro de servicios complejos (PF9) proporciona conocimientos (PF1) que hacen posible el incremento de la ventaja competitiva (PF4)
8b. El minorista se encuentra generalmente en la mejor posición para convertirse en el principal integrador	
9. Las empresas que tratan a sus empleados como recursos activos tendrán la capacidad de desarrollar conocimientos y habilidades más innovadoras y por lo tanto de obtener una ventaja competitiva	Ya que la ventaja competitiva proviene de los conocimientos y de las habilidades (PF4) de los empleados, se puede mejorar a través de un liderazgo de los servidores y de su renovación continua

proporciona las dimensiones a través de las cuales se debe competir. La premisa fundamental 1 (PF1) de la lógica de servicio rebate que no son los productos la meta de la adquisición del cliente, sino más bien el beneficio disponible a través del servicio del proveedor —de manera similar, Sawhney (2006), al desarrollar una lógica complementaria, sugiere que los clientes compran soluciones.

Es importante notar que no estamos argumentando que los "servicios" no hayan sido incorporados en la discusión de la lógica de bienes. De hecho, sí se incorporaron. Sin embargo, la lógica de bienes tradicional de competir a través de "servicios", visualizó a los servicios como (1) apoyos para la producción de bienes (Converse 1921, p. vi; Fisk et al. 1993), (2) actividades con "valor añadido" (Dixon 1990), cosas hechas para y en conjunción con los "productos", o (3) en el mejor de los casos, un tipo particular (intangible) de producto. Como resultado de ello, la atención permaneció centrada en los productos, unidades de producción —lo que la lógica de servicio clasifica como "recursos pasivos" (recursos estáticos, generalmente tangibles, sobre los que se debe actuar para que sean de utilidad). En contraste, la lógica de servicio visualiza al servicio (un proceso) como la aplicación de recursos activos —recursos dinámicos como las competencias (habilidades y conocimientos) que son capaces de actuar y de producir efectos en otros recursos— para el beneficio de otra parte.

En consecuencia, la lógica de servicio invierte el papel de los bienes y de los servicios al anteponer los servicios a los bienes. En una lógica de servicio, los servicios se pueden proporcionar de manera directa a otra entidad o red o a través de bienesherramientas, la base de PF3. La competencia, entonces, es una función de la manera en la que una empresa proporciona recursos activos aplicados que satisfacen las necesidades del cliente en relación con otra empresa que proporcione tales recursos activos aplicados. Como tal, en una lógica de servicio, toda la competencia ocurre a través de la provisión de servicio. Esto tiene importantes aplicaciones para las empresas en su intento por lograr una ventaja competitiva sostenible, tanto táctica como estratégicamente.

Propuesta 1. La ventaja competitiva es una función de la manera en la que una empresa aplica sus recursos activos para satisfacer las necesidades de los clientes en relación con la manera en la que otra empresa aplica sus mismos recursos activos.

Conocimiento, colaboración y ventaja competitiva sostenible

Sería comprensible que el lector anticipara una reclamación de que el servicio es la fuente principal de una ventaja competitiva. Tan inquietante como ello pueda ser, argumentamos que el servicio *por sí mismo* no es la principal fuente de una ventaja competitiva sostenible. Sin embargo, ¡tampoco lo son los bienes! Como lo indica la PF4, la única fuente verdadera de una ventaja competitiva sostenible es el conocimiento —los recursos activos— que hacen posible el servicio.

La lógica de servicio, apoyada en un trabajo contemporáneo como la teoría ventaja-recurso (2000) de Hunt, reconoce que la ventaja competitiva se deriva de competencias superiores. Sin embargo, esta noción de las competencias como la fuente de una ventaja competitiva también se puede encontrar por lo menos en una época tan remota como la de Smith (1776). Lo que Smith capturó en la "división del trabajo" no fue tanto acerca del trabajo físico sino más bien acerca del conocimiento y las habilidades especializadas que dan fundamento al trabajo —la *división de las competencias*. Esta división de las competencias por medio de la especialización es la base para el intercambio.

A medida que la competencia se volvió cada vez más especializada, se formaron organizaciones encaminadas al intercambio interno de micro-especializaciones que dieron como resultado macro-especializaciones. Éstas integraban y transformaban sus recursos en otros de un orden más alto con nuevos tipos de potencial de servicio (la base para la PF9 de la lógica S-D —Vargo & Lusch 2006). Estas organizaciones podían entonces hacer intercambios con otras para formar redes que pudieran proporcionar otros servicios.

En este dinámico ambiente, es irreal que una empresa permanezca estática en sus propuestas de valor o en los servicios que ofrece; por tanto, las innovaciones de servicio son instrumentales. Estas

innovaciones dependen del conjunto de competencias, que la empresa puede renovar, crear, integrar y transformar de manera continua. Sin embargo, dada la naturaleza integradora de la provisión de servicios, hay una competencia que la lógica de servicio reconoce como central para cualquier empresa que desee tener una ventaja competitiva sostenida —la *competencia colaborativa*— porque ayuda al desarrollo de dos meta-competencias adicionales que consideramos son fundamentales en los ambientes complejos, dinámicos y turbulentos.

- *Competencia absorbente*. La capacidad de una organización para comprender a partir del medio ambiente externo las tendencias importantes y el conocimiento. Esto ayudará a transformar a estos ambientes externos en recursos importantes los cuales la empresa pueda usar como apoyo. La competencia colaborativa ayudará a una empresa a absorber nueva información y conocimientos a partir de los socios o a mejorar su competencia absorbente.
- *Competencia adaptativa*. La habilidad de una organización para ajustarse a circunstancias cambiantes. Una vez más, a través del desarrollo de una competencia colaborativa la entidad es capaz de usar a sus empresas asociadas como mecanismos para adaptarse a los cambios ocasionados por ambientes complejos y turbulentos y, por lo tanto, para mejorar su competencia adaptativa.

Las organizaciones pueden usar una mejor competencia colaborativa, complementada con un mejoramiento en la competencia absorbente y en la competencia adaptativa, para reducir el costo relativo de sus recursos y para mejorar su propuesta de valor relativa (Hunt 2000). Esencialmente, los costos relativos más bajos de los recursos se concentran en la eficiencia y el valor relativo mejorado se concentra en la eficacia. Como lo ha mencionado Hunt, la posición de nirvana (posición sobresaliente y excepcional) consiste en ofrecer soluciones más eficaces y efectivas en el mercado. La lógica de servicio indica que la única manera posible de realizar y de mantener esta posición de nirvana es teniendo una competencia colaborativa superior porque apalanca la habilidad de una empresa para absorber información y conocimientos a partir del medio ambiente, de los clientes y de sus

redes de valor y capacita a las empresas para adaptarse a ambientes dinámicos y complejos.

Propuesta 2. La competencia colaborativa es un determinante fundamental para que una empresa adquiera los conocimientos para una ventaja competitiva.

Colaboración y tecnologías de información

El reconocimiento de lo que comúnmente se denomina como "revolución de los servicios" y "revolución de la información" es el lado opuesto de la misma moneda, ha argumentado Rust (2004), para que los directivos obtengan una mejor apreciación del papel de las tecnologías de información en el marketing y en las empresas. Las tecnologías de información, al facilitar la función de integración del servicio, tanto dentro de la empresa como a través de la totalidad de la red de creación de valor incluyendo al cliente, tiene un efecto trascendental sobre la habilidad para colaborar por parte de todas las entidades de la red encaminada a la creación de valor.

La lógica de servicio reconoce a la tecnología como recursos activos e integrados. Mediante el desarrollo de nuevos recursos activos se crean nuevas tecnologías, y ello permite encontrar formas nuevas de incorporar a los recursos activos dentro de recursos pasivos y/o encontrar formas de "licuar" (Normann, 2001) recursos activos (por ejemplo, al separarlos de los recursos pasivos de tal modo que se puedan emplear en forma separada). En realidad, estos procesos ocurren por lo general en combinaciones complementarias.

A través de la Revolución Industrial, hicimos grandes progresos en cuanto a la incorporación de recursos activos en recursos pasivos —es decir, en la elaboración de bienes. Dichos bienes funcionan como herramientas que permiten un autoservicio. Por lo tanto, cuando una persona usa una herramienta, está esencialmente colaborando con el productor de ese bien y está usando los conocimientos de ese productor. Desde esta perspectiva, tal vez de forma irónica, los bienes desempeñan con frecuencia un papel central en la lógica de servicio. Lo que estamos atestiguando el día de hoy, con frecuencia denominado la "revolución de la información", es la creación, la desincorporación y el refinamiento de recursos activos

especializados que puedan ser intercambiados de una manera relativamente independiente de los recursos pasivos —información pura (Normann & Ramirez 1993).

También estamos atestiguando una disminución en los costos unitarios o variables del procesamiento de la información (por ejemplo, computación y comunicaciones) hasta el punto que se está acercando a cero. Esto se debe parcialmente al rápido incremento en la velocidad de las operaciones de cómputo, y en las capacidades de almacenamiento y de entrada/salida. En menos de 35 años, la capacidad de cálculo de los microprocesadores ha aumentado de 60,000 instrucciones por segundo hasta más de 10,000 millones; las capacidades de almacenamiento han aumentado exponencialmente —por ejemplo, los iPods tienen 40 gigabytes de almacenamiento (y se venden en unos cuantos cientos de dólares), lo cual representa sólo un múltiplo de la capacidad de almacenamiento de las computadoras de un millón de dólares de hace 20 años; y se pueden ilustrar progresos comparables en las capacidades de entrada/salida mediante los filamentos individuales de fibra óptica que tienen la capacidad de transportar casi 1Tb/s (Friedman 2005). Sin embargo, aunque los costos unitarios han disminuido de modo trascendental, los costos totales de las tecnologías de información en realidad han aumentado en algunos casos, por lo menos desde la perspectiva del usuario. Esto se debe a que el incremento de las capacidades de cómputo resultante de la disminución de los costos unitarios (por ejemplo, sensores remotos, instalaciones controladas por el clima, trabajos desde casa, etc.), con frecuencia dan como resultado la incapacidad del usuario para revisar, filtrar y usar con eficiencia la información que es creada (cf. Mick & Fournier 1998, donde se presentan paradojas tecnológicas similares experimentados por los clientes).

A pesar de este incremento con frecuencia no planeado en los costos totales asociados con la revolución de la información, parece ser que a medida que los costos unitarios de las operaciones de cómputo y de comunicaciones se acercan a cero, cada vez más entidades estarán conectadas y la colaboración se volverá crecientemente factible. El incremento en las conexiones y en las colabora-

ciones no solamente podría ser entre los empleados y los proveedores sino también entre los clientes. Debido a este incremento en la colaboración, la innovación que se ha revelado podría no tener precedentes. Consideramos que existen cuatro factores que están dando impulso a esta tendencia.

Estándares abiertos. El pensamiento contemporáneo es que los estándares abiertos son relativamente nuevos y se pueden ilustrar mejor con el código fuente abierto de LINUX. Sin embargo, de una manera más abstracta, los estándares abiertos tratan con la co-producción y la colaboración. Podría decirse que el primer esfuerzo de los estándares abiertos fue el lenguaje mismo. El lenguaje permite a las entidades desarrollar y compartir reglas. La consecuencia de los estándares abiertos es que la información es crecientemente simétrica versus asimétrica a medida que se comparte más y más información y experiencias. En consecuencia, la colaboración se convierte en la norma y estimula la innovación.

Especialización. A medida que los individuos, las organizaciones y las naciones se vuelven más especializados, necesitan de otras personas para que hagan lo que ellos no pueden hacer por sí mismos. De este modo, una mayor especialización, conduce a mercados cada vez más grandes. La consecuencia de una especialización intensa es un incremento en la interdependencia entre todas las entidades, lo cual estimula una mayor colaboración y ello, a la vez, estimula la innovación.

Conectividad. Durante cientos de años los compradores no tuvieron mucho conocimiento de lo que tenían los vendedores, y los vendedores tuvieron poco conocimiento de lo que demandaban los compradores. Cuando ambos tuvieron este conocimiento, con frecuencia había brechas geográficas sustanciales entre las entidades que tan sólo podían superarse mediante una fuerte dependencia en el transporte de bienes tangibles a altos costos y grandes demoras de tiempo. La conectividad hace que el sistema de mercado sea más oportuno y más rápido al responder a los cambios en la demanda y en la oferta. De este modo, el mercado se vuelve altamente flexible.

Omnipresencia de las redes. La fuerza final que ha creado un punto de inflexión en el movimiento hacia la colaboración es la omnipresencia de las

redes. De una manera creciente, todo el mundo y todas las cosas están conectadas entre sí y con cada cosa. La omnipresencia de las redes acelera las consecuencias de los estándares abiertos, la especialización y la conectividad. Las consecuencias son una colaboración más alta y una mayor innovación.

Debido a la convergencia de estas tendencias, es lógico que todas las entidades (individuos, organizaciones y familias) continúen buscando formas de transformar todo lo que hacen con el uso de las tecnologías de información. Como punto de partida para tratar con esta transformación, se debe llevar a cabo el mapeo de los procesos que incluya todas las actividades y tareas dentro de las entidades y entre ellas (empresas, familias, etc.) y que están involucradas en la co-producción de los servicios. La meta es descubrir diversas formas de usar las tecnologías de información para eliminar los desperdicios (generalmente de tiempo o esfuerzo) en el proceso de la creación de valor, rediseñar el sistema para eliminar los puntos de fallas del servicio y/o la adición de experiencias valiosas al proceso de provisión de servicios.

El mapeo de las actividades que intervienen en la co-producción de los servicios se puede lograr a través de una variedad de técnicas, con frecuencia conocidas como mapeo de procesos, mapeo de servicios ("*service blueprinting*"), o mapeo de actividades (Shostack 1984, 1987; George & Gibson 1991; Kingman-Brundage 1989). Todas ellas se basan en los diagramas de flujo de la ingeniería industrial. Sin embargo, en todos los casos, el foco de atención es el mapeo de los procesos y de los *flujos de servicio*, en lugar de centrarse meramente en una tarea, actividad o función y su relación con una unidad de producción. Por ejemplo, se reconoce que los problemas servicio al cliente no son culpa del departamento de servicio al cliente (el departamento encargado de solucionar el problema) sino que el problema está profundamente enraizado en una falla más general de un proceso. Como lo ha indicado Shostack (1987, p. 35), los servicios "deben visualizarse como sistemas interdependientes e interactivos, y no como piezas y partes desconectadas". Desafortunadamente, la mayoría de las empresas, incluyendo a las organizaciones minoristas, se organizan para administrar tareas y actividades separadas y, por lo tanto,

cuando ocurre un problema el foco de atención es sobre el asunto local y no sobre la solución del problema sistémico.

Los mapeos de servicio, como se practican en la actualidad, también se concentran en los procesos de la empresa y su interacción con los clientes. Un mapeo típico de un servicio establece cuatro componentes: acciones del cliente, acciones de contacto del empleado en la escena de servicio, acciones de contacto del empleado tras bastidores y procesos de apoyo (Zeithaml *et al.* 2006). El diagrama de flujo o mapa podría usar el eje horizontal para representar el tiempo y el eje vertical para modelar estos cuatro componentes y sus subcomponentes. De manera importante, la lógica de servicio indica que se debe ir un paso más allá al representar el papel del cliente en la co-creación de valor. Esto se debe a que el valor en el uso y las experiencias de servicio son centrales para la lógica de servicio. Los programas de cómputo CRM (administración de la relación con el cliente) pudieron evolucionar a programas de administración de la experiencia del cliente (CEM, por sus siglas en inglés) en reconocimiento del papel central de las experiencias de los clientes.

En resumen, la tecnología de información es una fuerza central para hacer posible una mayor colaboración y en consecuencia innovación, a través de toda la red de valor. De aquí, nuestra tercera propuesta:

Propuesta 3. El continuo ascenso de las tecnologías de la información con un decremento asociado en los costos de las comunicaciones y de los sistemas de cómputo, proporciona a las empresas oportunidades para un incremento en la ventaja competitiva a través de una colaboración innovadora.

Colaboración: co-producción y co-creación de valor

El concepto de que el cliente es siempre un colaborador es tanto una premisa fundamental (PF6) de la lógica de servicio como un enfoque popular en la literatura contemporánea de marketing (por ejemplo, Bendapudi & Leone 2003; Prahalad & Ramaswamy 2004). Sin embargo, con frecuencia no se reconoce que existen dos componentes de la colaboración. El más amplio de estos componentes es la *co-creación de valor*. El concepto de co-creación de valor representa una desviación radical con respec-

to a la lógica de bienes, la cual visualiza al valor como algo que se añade a los productos en el proceso de producción. Sin embargo, la lógica de servicio argumenta que el valor solamente puede ser determinado por el usuario en el proceso de "consumo". De este modo, ocurre en la intersección del oferente, el cliente —ya sea en una interacción directa o mediada por un bien como se indica en PF3— y otros involucrados en la creación de valor. Por lo tanto, la idea de la co-creación de valor está estrechamente relacionada con el "valor en el uso" y es inherentemente relacional. También está altamente relacionada con el concepto de la experiencia del cliente (Pine and Gilmore 1999; Smith & Wheeler 2002) y también se ha incorporado como un elemento clave del valor percibido en el modelo de la cadena calidad-valor-lealtad de Parasuraman and Grewal's (2000).

El segundo componente de la co-producción se relaciona con la participación en la creación de la oferta fundamental en sí misma, y por lo tanto, probablemente de una manera más apropiada, se podría denominar como "co-producción" (en lugar de co-creación de valor). Puede ocurrir a través de un descubrimiento compartido, un co-diseño, o una producción compartida y puede ocurrir con los clientes y cualquier otro asociado en la red de valor. Los ejemplos comunes pueden ser una persona que se ocupe del ensamblado de muebles Ikea, una persona que haga sugerencias a sus peluqueros durante el proceso de arreglo del cabello, y un minorista y un productor a cargo de la co-producción de un programa de marketing al detalle. La co-producción, al igual que la co-creación, también está relacionada con el concepto emergente de la experiencia del cliente.

Ya que tanto la "co-creación de valor" y la "co-producción" tratan al cliente como endógeno, son diferentes de los conceptos de producción asociados con una lógica de bienes. Claramente, éstos también son conceptos anidados con la co-creación de valor antepuesta a la co-producción de la misma manera y con implicaciones similares, a las de la relación entre el servicio y los bienes en la lógica de servicio. Tradicionalmente, la mayoría de los directivos e investigadores del cliente se han concentrado en el comportamiento del comprador relacionado con el producto y la transacción, y por lo

tanto han dirigido la atención únicamente a un subconjunto de la co-producción (si se desea una buena revisión de la literatura relevante en la participación del cliente vea Bendapudi & Leone 2003). Sin embargo, si, como lo indica la lógica de servicio, se co-crea valor, es necesario cambiar el foco de atención a la formación de la relación y al comportamiento del consumo. También implica que la co-creación y la co-producción ocurren no solamente entre la empresa y el cliente sino que también involucran a otras partes (asociados de la red de valor), e implica que la *integración de recursos* es una opción primaria de la empresa (Vargo & Lusch 2006). Ofrecemos la siguiente propuesta y ampliamos cada uno de sus descubrimientos en las siguientes discusiones.

Propuesta 4. Las empresas obtienen una ventaja competitiva al comprometer a los clientes y a los socios de las redes de valor en las actividades de co-creación y co-producción.

Co-creación de valor

Una oportunidad para que las organizaciones compitan a través de los servicios consiste en identificar las formas innovadoras de co-crear valor. La interacción y hacer las cosas con los clientes en comparación con hacer las cosas para los clientes es un distintivo de la lógica de servicio en este contexto. Los bienes pueden ser instrumentales en las relaciones, pero no son partes de la relación; los bienes de intercambio inanimados no pueden tener relaciones (Vargo & Lusch 2004). En consecuencia, la lógica de servicio confiere una alta prioridad al hecho de entender las experiencias de los clientes a través del tiempo.

Por ejemplo, al reconocer la importancia del uso de un bien para la obtención de valor, Porsche confiere un fuerte énfasis a la co-creación de valor en sus Clubes Porsche. Con más de 500 Clubes Porsche en todo el mundo y 100,000 miembros, Porsche facilita de una manera activa la interacción al hacer que una porción de su departamento de marketing se dedique a la coordinación del club. El *Porsche Club of America* proporciona muchas actividades distintas para sus miembros, como puede verse en el extracto del sitio Web Porsche's (2005):

Las membresías en el *Porsche Club of America* están abiertas a cualquier propietario de un

Porsche que tenga 18 años o más. Las actividades van desde los rallies, las giras a clubes de carreras, la educación de los conductores, la restauración y las sesiones técnicas. Además, el club mantiene una convención anual a diferencia de cualquier otro: el Desfile Porsche, una reunión con duración de una semana que se lleva a cabo en una ciudad distinta cada año. Y, como dicen con frecuencia los miembros del club, "no sólo son los automóviles, también es la gente".

A medida que las partes se especializan, necesitan basarse crecientemente en otras entidades para la co-creación de valor —es decir, de una manera cada vez mayor se basarán y dependerán de los recursos de otros. Algunos de estos otros recursos son privados y otros son públicos. Por ejemplo, si uno compra un automóvil pero también tiene acceso a carreteras bien construidas, parques públicos, reglamentos de tránsito, etc., entonces, a lo largo del tiempo uno obtiene una experiencia de servicio distinta a comparación de si estos recursos públicos no estuvieran presentes. De manera similar, si se compra un automóvil y se tiene acceso a un garaje para mantenerlo limpio y en buenas condiciones, la experiencia de usar el automóvil se altera de nuevo. En síntesis, los recursos que son endógenos para la creación de valor incluyen con frecuencia aquellos que se categorizan tradicionalmente como pertenecientes al incontrolable medio ambiente "externo". Esto también implica que el cliente es un integrador primario de recursos en la creación de valor a través de experiencias de servicio que estén entrelazadas con experiencias reales encaminadas al mejoramiento de la calidad de vida.

Propuesta 5. La comprensión de la manera en la que el cliente integra y experimenta de manera única los recursos (tanto privados como públicos) relacionados con el servicio, es una fuente de ventaja competitiva a través de la innovación.

Co-producción de la oferta de servicio

En general, los clientes están participando cada vez más en la co-producción de muchos servicios (Bendapudi & Leone 2003). Por ejemplo, compare el servicio de los supermercados de la actualidad con la situación de la tienda de abarrotes de la esquina de hace 100 años. La tienda de abarrotes de la

esquina del ayer tomaba el pedido, recogía los abarrotes del almacén o detrás del mostrador, los envolvía y empacaba, entregaba la mercancía y proporcionaba el servicio de crédito. Hoy en día, los clientes ingresan a algunas y se mueven en ella sin necesidad de asistencia, eligen la mercancía que desean, se dirigen a un mostrador de pago donde escanean sus propias mercancías, pagan electrónicamente, empacan sus propios abarrotes, transportan los artículos a su automóvil, y posteriormente se dirigen a casa, desembarcan la mercancía, y la ponen en su despensa. Como ilustra este ejemplo, la co-producción no es novedad para ventas al detalle (menudeo), pero en gran parte caracteriza la evolución histórica de los minoristas. También ilustra que un minorista tiene un control y una influencia considerable sobre las experiencias del cliente y por lo tanto debería ser un participante vital en la administración, o como lo afirma la lógica de servicio, en la co-creación y co-producción de las experiencias del cliente.

Con base en el trabajo de Lusch *et al.* (1992), postulamos seis factores clave que contribuyen a la medida en la que el cliente sea un participante activo en la co-producción de una oferta de servicio. Para desarrollar estrategias innovadoras de servicios, los minoristas y otras organizaciones pueden usar cada uno de estos factores.

1. **Pericia.** *Un individuo tiene más probabilidades de participar en la co-producción si tiene la pericia o habilidad requeridas (es decir, los recursos activos).* Reconociendo esto, Home Depot y Lowe's ofrecen talleres del tipo "hágalo usted mismo" (DIY, por sus siglas en inglés) para enseñarle a las personas tales habilidades. Posteriormente ofrece la venta de los productos tangibles necesarios para completar estos proyectos.

2. **Control.** *La co-producción es más común cuando una persona quiere ejercer el control ya sea sobre el proceso o el resultado de un servicio.* Por ejemplo, muchas familias están practicando la enseñanza escolar de sus hijos en casa porque quieren tener más control sobre el proceso educativo y sus resultados, lo cual proporciona una oportunidad para que las empresas ofrezcan lo necesario para completar estas actividades, como ciertos programas de cómputo educativos.

3. **Capital físico.** *La co-producción es más probable cuando la parte involucrada tiene el capital físico requerido.* Por ejemplo, en las reparaciones de automóviles o del hogar esto podría involucrar las herramientas necesarias, el espacio requerido, o ambas cosas. Los minoristas como Taylor Rental o U-Haul pueden proporcionar una parte del capital físico necesario.

4. **Toma de riesgos.** *La co-producción implica una toma de riesgos físicos, psicológicos y/o sociales.* Esto no implica que los riesgos se vean necesariamente aumentados a causa de la co-producción, ya que dicha co-producción también puede reducir los riesgos. Por ejemplo, la mayoría de los medicamentos de Western usa una lógica de bienes cuando el paciente es pasivo y se le hace algo para curarlo. Sin embargo, si esa persona queda involucrada en el manejo de su salud y su bienestar, entonces los riesgos de una salud deficiente pueden disminuir.

5. **Beneficios psicológicos.** *Una de las principales razones por las que las personas participan en la co-producción es por deleite puro —los beneficios psicológicos (derivados de la experiencia).* Las actividades como la jardinería en el hogar, las preparaciones gastronómicas, la capacitación para el acondicionamiento físico personal, la educación o el aprendizaje de una nueva habilidad, hacen todas ellas un uso intenso de los servicios y están comprometidas con ciertos beneficios físicos. Por ejemplo, Build-A-Bear es un minorista que permite a los clientes construir un muñeco de peluche personalizado, lo cual se convierte en una experiencia gratificante.

6. **Beneficios económicos.** *Los beneficios económicos percibidos desempeñan un papel central en la co-producción.* Muchas personas participan en la co-producción porque representa un buen uso de su tiempo. De hecho, se puede argumentar que el surgimiento de las actividades minoristas de autoservicio, desde las estaciones gasolineras hasta los comercios masivos, ha sido principalmente impulsado por los beneficios económicos. De una manera importante, el valor que se crea a través de la co-producción está libre de impuestos.

Los seis factores anteriores no solamente hablan de las motivaciones que dan fundamento al deseo de un cliente de participar en la co-producción,

sino que también se pueden usar para determinar hasta dónde quiere el cliente ser parte de las operaciones de servicio (Lusch et al. 1992). Además, una empresa puede decidir que necesita proporcionar ciertos servicios que pueden ayudar al cliente a ser parte de las operaciones de servicio. Estos factores también son la fuente de muchos contactos o puntos de encuentro con los clientes, los cuales forman la base de la administración de las experiencias con el cliente (Smith & Wheeler 2002; Schmitt 2003). De este modo, las empresas deben considerar el mapeo de la totalidad del proceso de una experiencia que está asociado con sus ofertas para incluir el nivel de participación del cliente en las actividades y procesos de co-producción. Este mapeo puede ser la base para el marco administrativo de la experiencia de los clientes sugerido por Schmitt (2003), el cual incluye: (1) el análisis del mundo de experiencias del cliente, (2) la construcción de la plataforma experiencial, (3) el diseño de la experiencia de la marca, (4) la reestructuración de la interfase con el cliente y (5) la participación en una innovación continua (Schmitt 2003, p. 25).

Propuesta 6. Proporcionar oportunidades de co-producción y de recursos consistentes con el nivel de participación deseado por parte del cliente conduce al incremento de una ventaja competitiva a través de un mejoramiento en las experiencias del cliente.

Co-producción, co-creación y establecimiento de precios

Tan sólo se necesita una revisión casual del panorama minorista estadounidense para observar la presencia de la competencia de precios, especialmente dada la disminución de los costos de búsqueda a través de Internet (Alba et al. 1997; Bakos 1997; Gourville & Moon 2004; Lynch & Ariely 2000). ¿Proporciona la lógica de servicio algunas revelaciones para los minoristas y para otros en relación a cómo competir más eficazmente sobre la dimensión del precio? Esto es importante porque una empresa puede mejorar su desempeño financiero tan sólo a través de costos más bajos o de mejores ingresos. Analíticamente sabemos que el precio por unidad multiplicado por las unidades vendidas es igual a las ventas o ingre-

sos. Se podría argumentar que si las estrategias superiores de servicio han de proporcionar mejores rendimientos financieros, entonces los clientes deberían estar dispuestos a pagar un precio más alto por unidad de servicio o a comprar más servicios. Aunque eso es lógicamente correcto, no muestra a los gerentes cómo lograr mejores resultados financieros a través de estrategias de servicio superior. Un aspecto de importancia es que la lógica de servicio proporciona las herramientas conceptuales que pueden ofrecer guías en relación con el aspecto del "cómo".

Aunque generalmente se entiende que las organizaciones deben vincular de manera proactiva la co-producción y las estrategias de valuación, la lógica de servicio implica la extensión de este vínculo de co-producción del precio (Lusch & Vargo 2006) con la propuesta de valor de la empresa. Una propuesta de valor se puede concebir como una promesa que hace el vendedor de que el valor en el intercambio estará vinculado con el valor en el uso. Cuando un cliente intercambia dinero con un vendedor está suponiendo implícitamente que el valor en el intercambio finalmente dará como resultado un valor en el uso que satisfaga o exceda al valor en el intercambio. Una propuesta de valor co-producida puede hacer que el precio dependa de la calidad de la experiencia del servicio o de algún otro producto final acordado. Sawhney (2006) se refiere a esto como el compartimiento del riesgo, de la ganancia y de la recompensa. En este caso el valor en el intercambio (precio) está vinculado con el valor percibido por el cliente. En consecuencia, el compartimiento de la ganancia o la valuación basada en el riesgo podría ser una parte del desarrollo de una estrategia de servicio que vincule los rendimientos financieros con un servicio superior. Si tanto el comprador como el vendedor tienen algo que arriesgar y algo que ganar, entonces la colaboración será mucho más fructífera.

¿Puede un minorista utilizar estrategias de precio de compartimiento de ganancia o basadas en el riesgo? Argumentamos que sí. Considere el ejemplo de un comprador minorista colaborando con un programa de venta o publicidad. El programa puede incluir una serie de servicios integrados que están vinculados a la administración de procesos de la red de valor —por ejemplo, administración de la relación con el cliente, administración de ser-

vicio al cliente, administración de la demanda, cumplimiento de órdenes, administración del flujo de producción, administración de los proveedores, desarrollo de productos y administración de los ingresos (Lambert y Garcia-Dastugue 2006)— involucrando a los minoristas, sus vendedores y otros involucrados en la red de valor. Adoptando estrategias de precio de "ganancia compartida o basadas en riesgo", el minorista pagaría un precio sobre la base de la calidad y el nivel de servicio proporcionado y los ingresos alcanzados. Sin embargo, para que este enfoque tenga éxito, el comprador y vendedor minorista (y quizá algunos otros involucrados de la red de valor) deben co-crear la propuesta de valor. Esta propuesta de valor co-creada puede incrementar las oportunidades de una situación ganar/ganar en un campo donde las negociaciones intensas han generado en muchos vendedores un sentimiento de menosprecio.

Propuesta 7. Las empresas pueden competir de una manera más efectiva a través de la adopción de propuestas de valor desarrolladas de una manera participativa y con un establecimiento de precios basado en el riesgo.

¿Quién debería ser el principal integrador?

La lógica de servicio apunta hacia la colaboración y la coordinación como enfoques esenciales para la innovación y la competencia. Representan medios para la integración de las actividades y de los recursos. Vargo & Lusch (2006), en la novena premisa fundamental (PF9), identifican la integración de los recursos como el papel esencial de la empresa. Christensen *et al.* (2001) lo identifican como el aspecto más trascendental de la innovación. En un extremo de un espacio continuo de coordinación/integración se encuentran los mercados transaccionales donde la "mano invisible" del mercado se convierte en el mecanismo clave de coordinación e integración. En el otro extremo del espacio continuo se encuentran los mercados relacionales (por ejemplo, las relaciones a largo plazo, las asociaciones, las alianzas, los negocios conjuntos y las redes), los cuales son altamente colaborativos (Webster 1992). La lógica de servicio abarca a los mercados relacionales y participativos. Sin embargo, bajo un modelo participativo de coordinación, ¿quién debería ser el principal integrador?

Los minoristas tienen una ventaja distinta al ser el vínculo de los clientes más cercano al mercado. Como tal, es posible que dentro de la red de valor el minorista pueda posicionarse mejor para desarrollar una competencia básica en la sensibilización del mercado. También se puede argumentar que la inversión en la manufactura está siendo crecientemente visualizada como una restricción en la respuesta del mercado (Vargo & Lusch 2004)— de hecho, incluso las empresas que históricamente se han considerado como compañías de manufactura están subcontratando de una manera creciente el proceso de manufactura. Achrol (1991, pp. 88, 91) identifica a las "empresas transorganizacionales", a las cuales se refiere como compañías de "intercambio de marketing" y de "coalición de marketing", las cuales tienen "una función primaria— todos los aspectos de marketing". Achrol and Kotler (1999) visualizan al marketing como algo que ejecuta en forma primordial el papel de un integrador de una red que desarrolla habilidades en investigación, previsión, valuación, distribución, publicidad y promoción, y visualizan a los otros miembros de la red como aquellos que aportan otras habilidades necesarias. Considere que el cliente también se ve confrontado con más y más elecciones y puede estar inclinado a "domesticar" el mercado mediante la adopción y el desarrollo de una relación con un número limitado de organizaciones (Vargo & Lusch 2004). Rifkin (2000) argumenta que los clientes desarrollarán relaciones con aquellas organizaciones que puedan proporcionar toda una variedad de servicios relacionados a lo largo de un periodo extenso.

Como tal, la lógica de servicio indica que la venta al detalle se caracteriza mejor como una función de integración de servicios. Esto es un tanto distinto de la conceptualización típica del comercio al detalle que representa el vínculo final en un flujo o cadena de suministro con una distribución direccional. En la lógica de servicio, el minorista es parte de una red de valor que incluye a todas las demás partes (incluyendo al cliente) que intervienen en la creación de valor. El minorista difiere de otros miembros de la red en cuanto al hecho de que este intercambio con el cliente es directo. Ya que otros asociados de la red están reteniendo de una manera creciente esta función de

intercambio directo, las líneas de venta al detalle/ o no venta al detalle con frecuencia se vuelven difusas. De una manera más general, ya que todos los involucrados en la creación de valor son integradores de servicio, las estrategias competitivas basadas en servicio no están limitadas a los minoristas tradicionales.

Sin embargo, al redefinir su papel en términos de esta función de integración y al convertirse en integradores principales en lugar de distribuidores, consideramos que los minoristas siguen siendo el vínculo central en la red de valor. Por ejemplo, en los últimos 20 años un grupo de distribuidores independientes de automóviles ha obtenido franquicias múltiples que operan como negocios independientes pero bajo una propiedad común. Uno de estos mega-distribuidores tiene la capacidad de vender Mercedes, Honda, Ford, Toyota, Kia, Volvo, Chrysler y así sucesivamente. Sin embargo, las necesidades de una persona que quiere un automóvil son mucho más amplias. Necesita financiamiento, seguros de automóvil, combustible, mantenimiento, estacionamiento y lugares donde pueda detenerse para fines de alimentación y alojamiento, y también requiere de asistencia en aerolíneas y en otros tipos de viajes cuando el uso de un automóvil no es económico u oportuno. El mega-distribuidor de automóviles podría desplazarse con relativa facilidad dentro de todo este espacio de mercado y convertirse en el mayor proveedor familiar de servicios de transporte. De manera similar, PETSMART podría ser el integrador para la totalidad de las necesidades familiares en cuanto a mascotas; Home Depot podría ser el integrador para todas las necesidades relacionadas con la vivienda; Office Depot podría ser el integrador para las necesidades relacionadas con artículos de oficina, y así sucesivamente. Esto es consistente con la observación de Achrol & Kotler's (1999) en el sentido de que el marketing se puede convertir en una función de consultoría de clientes.

Propuesta 8a. El miembro de la red de valor que es el principal integrador se encuentra en una posición competitiva más fuerte.

Propuesta 8b. El minorista se encuentra por lo general en la mejor posición para convertirse en el principal integrador.

Aunque el miembro de la red que es el principal integrador se encuentra en una posición competitiva más fuerte, nosotros postulamos que es el minorista quien está por lo general en una posición única para convertirse en el principal integrador. En cierto sentido, la historia de la competencia de venta al detalle es en gran parte una historia acerca de la administración del nivel y de los tipos de servicio (y valor) que el cliente co-crea. Además, los emprendedores e innovadores de la venta al detalle han ofrecido diferentes enfoques para integrar al cliente dentro del proceso de co-creación de valor.

Algunas hipótesis notables en esta área (por ejemplo, *The Wheel of Retailing*, McNair 1958; Hollander 1960, y *The Big Middle*, Connolly 2004; Levy *et al.* 2005) proporcionan una buena óptica para la visualización de este fenómeno evolutivo.

La noción descriptiva de Hollander's (1960) acerca de una rueda de venta al detalle hace alusión a tales intercambios como aquellos minoristas que cambian sus ofertas básicas desde la fase de ingreso (con un supuesto insumo relativamente bajo del minorista y un insumo relativamente alto del cliente) a través de la fase de mejoramiento (con una supuesta proporción más igualitaria con respecto a una carga de servicio entre el cliente y el minorista en el punto de la transacción) hasta la fase vulnerable (donde se supone que el insumo del minorista es considerablemente mayor que en otras fases). Sin embargo, conceptualmente, una empresa sería vulnerable en cualquier etapa para aquellos competidores que fueran mejores en la integración de recursos y servicios para colaborar con el cliente con la finalidad de producir y crear un valor más alto, y no tan sólo durante la etapa vulnerable que se mencionó anteriormente.

Levy *et al.* (2005) modelan el panorama minorista a lo largo de las dimensiones de una oferta relativa del minorista junto con un precio relativo y hacen referencia al espacio del mercado denominado "El Gran Ámbito Intermedio", el espacio donde se localiza de manera conceptual el número más elevado de clientes y donde compiten los minoristas más grandes. Bajo este modelo, los minoristas...

"tienden a originarse como minoristas innovadores [oferta relativamente alta, precio relativa-

mente alto] o como minoristas de bajo precio [oferta relativamente baja, precio relativamente bajo], y los exitosos finalmente se trasladan o migran al Gran Ámbito Intermedio [oferta relativamente media, precio relativamente medio] (p. 85, los conceptos entre corchetes han sido añadidos).

Aunque los autores han hecho notar la excesiva simplificación del esquema para propósitos explicativos (p. 85), nosotros indicamos que el modelo es indicativo del fenómeno en el cual los minoristas administran activamente el nivel de servicio por el cual cada co-creador (comercializador y cliente) es responsable. En consecuencia, la administración del minorista con respecto al equilibrio de las responsabilidades de co-creación siempre lo ha conducido a seguir una perspectiva más centrada en el servicio.

A pesar del ventajoso papel que puede representar el minorista como un integrador principal de servicios, y el papel que puede desempeñar la tecnología al ayudar a la integración de los servicios, la lógica de servicio informa a todas las organizaciones. En la siguiente sección, señalamos la manera en la que la lógica de servicio puede informar a las organizaciones cómo obtener una ventaja competitiva centrándose más en el servicio, a través de la creación de una cultura de servicios.

Apalancamiento de los empleados

Uno de los signos distintivos de la lógica de servicio es que antepone los recursos activos sobre los recursos pasivos en cuanto a sus papeles relativos dentro de una estrategia competitiva. Es decir, como ya se expuso, son los conocimientos y las habilidades, incluyendo en algunos casos los conocimientos que una empresa usa para diseñar y/o fabricar herramientas, lo que da impulso a su éxito (Vargo & Lusch 2004; Lusch & Vargo 2006). Esto, desde luego, implica que la ventaja competitiva de la empresa es más bien una función directa de la ventaja comparativa de las competencias (*cf.* Hunt 2002) a comparación de la ventaja comparativa directa de sus unidades de producción —es decir, sus bienes. El otro signo distintivo de la lógica de servicio es la idea de que el valor no se puede incorporar en los recursos activos sino que más bien debe ser co-creado a través de la colaboración entre la empresa, el cliente y otros recursos activos

de los asociados de la red de valor (Vargo & Lusch 2004).

Como se ha hecho notar, estos principios sostienen, desde luego, un contraste severo con aquellos que se adoptaron a partir del trabajo de Smith (1776) y que fueron canonizados durante el co-desarrollo de la ciencia económica y la Revolución Industrial de los siglos XVIII y XIX. En la lógica de bienes que surgió entonces, los principales recursos eran recursos pasivos tales como los minerales, la madera, el agua y la tierra. Tal vez, entonces, se dio de manera natural que los empleados, los clientes, y los mercados también llegaron a ser visualizados como recursos pasivos susceptibles de manipularse, o incluso forzarse, en el proceso de la creación de valor.

Además de las diferencias entre los recursos pasivos y los recursos activos en términos de su capacidad para producir cambios en otros recursos, también difieren en otro importante aspecto. Los recursos pasivos son típicamente agotables y de naturaleza estática, mientras que los recursos activos son capaces de renovarse, de reponerse y de crearse de nuevo, y por lo tanto son de naturaleza dinámica. Es decir, los conocimientos y las habilidades nuevas e innovadoras, a menudo con un incremento en la capacidad para proporcionar beneficios adicionales, y por lo tanto incrementos en la capacidad de comercialización, se pueden crear de manera interminable. Nada de esto implica que un conjunto específico de competencias no pueda volverse obsoleto, o por lo menos "convertirse en algo común, difícil de diferenciarse (*commodity*)". En efecto, la alta tecnología de la actualidad con frecuencia se convierte en la mano de obra "no calificada" del mañana.

Las organizaciones se puede reinventar a sí mismas como organizaciones de "servicio" y desarrollar una cultura de servicio tratando a los empleados como el tipo de recursos que son, recursos puramente activos, en lugar de recursos pasivos. La reinención de la empresa como una organización de servicio mediante el uso de una lógica de servicio requiere que la cultura de la organización y su estilo del liderazgo traten a los empleados como recursos activos. El liderazgo de muchas organizaciones con una lógica de bienes se basa principalmente en la manipulación de las recompensas y en los castigos y, en consecuencia, es

una forma coercitiva de liderazgo. También se basa en información asimétrica con el líder y en el hecho de que la organización mantenga mucha información en forma privada y fuera del alcance de los empleados y, a la vez, que éstos reaccionen de manera similar y retengan información vital lejos de la administración. Los empleados se visualizan como recursos pasivos reemplazables y son tratados principalmente de un modo transaccional. No es sorprendente que estas empresas sean incapaces de competir y, como tales, que se deshagan de sus recursos más importantes.

En contraste, la lógica de servicio señala a todos los participantes en el proceso de la creación de valor que son visualizados como recursos activos. Cuando los empleados se visualizan y se tratan de esta manera, quedan dotados de autoridad en su papel como co-creadores de valor. Los empleados, en calidad de recursos activos, se convierten en la fuente primaria de innovación, de conocimiento organizacional y de valor. El papel del líder consiste en ser un *líder-servidor* que esté ahí para atender a los empleados, en lugar de que los empleados atiendan al gerente. Por lo tanto, la interacción empleados-gerente comprende la conversación, el diálogo y el desarrollo de normas de comportamiento relacional como la confianza, la comunicación abierta y la solidaridad. Además, debido a una comunicación abierta, toda la información es compartida y por lo tanto es simétrica. En este ambiente de trabajo, los empleados pueden desarrollar formas nuevas e innovadoras de proporcionar servicios —es decir, nuevas competencias que permitan a la empresa competir de una manera más eficaz. Además, los empleados de estas empresas son (y deben ser) asistidos en este proceso de aumento de competencias a través de programas de capacitación y de educación apoyados externamente.

Propuesta 9. Las empresas que tratan a sus empleados como recursos activos tendrán la capacidad de desarrollar conocimientos y habilidades más innovadoras y por lo tanto de obtener una ventaja competitiva.

Direcciones gerenciales

Cada una de las nueve propuestas que hemos presentado señala directamente a una o más implica-

ciones administrativas. Sin embargo, ninguna de ellas dará como resultado el logro de una ventaja competitiva a menos de que la gerencia adopte una orientación de servicio. La lógica de servicio es algo más que una serie de premisas y propuestas; es una lógica revisada acerca del intercambio de mercado que muestra una lógica revisada acerca de la competencia a través del servicio. En la parte central de la lógica de servicio (vea figura 2) se encuentra el requisito de que la gerencia debe entender que la creación de valor tanto para el cliente como para la empresa requiere de una colaboración con los clientes (y otros asociados de la red de valor). A la vez, esto requiere el reconocimiento de que ellos son recursos activos, en lugar de recursos pasivos. También requiere que la gerencia entienda que aquello que aporta principalmente al mercado es su capacidad para atender a alguna otra parte a través de la aplicación de sus propios recursos, principalmente activos —es decir, a través de un esfuerzo participativo con sus propios empleados. En síntesis, la implicación fundamental es que las empresas obtienen una ventaja competitiva mediante la adopción de una filosofía de negocios basada en el reconocimiento de que todas las entidades crean valor en forma participativa atendiéndose entre sí.

Algunos buscan condiciones extremas que se apliquen a esta filosofía. Por ejemplo, se ha argumentado que la lógica de servicio no es aplicable a un tipo de negocios basado puramente en "*commodities*". Pero la lógica de servicio también se aplica a las industrias de *commodities*. La ventaja competitiva no se basa en los *commodities* mismos, sino más bien en la habilidad participativa de la empresa para permitir que éstos proporcionen servicios para alguna otra parte. Es decir, la ventaja competitiva se basa en la empresa en lugar de basarse en el producto y por lo tanto, aunque los bienes proporcionados podrían ser *commodities*, la empresa puede estar altamente diferenciada. De hecho, podría argumentarse que la lógica de servicio es especialmente importante en las industrias de *commodities*.

Como lo han indicado Vargo & Lusch (2004), muchas compañías que están vendiendo una producción tangible han encontrado una ventaja competitiva a través de la adopción de una lógica de servicio. En oposición, muchas empresas típica-

mente clasificadas (por ejemplo, por esquemas de clasificación con una lógica de bienes) como organizaciones de servicio, tales como las aerolíneas, el servicio de ingresos internos, los proveedores de cuidados para la salud y así sucesivamente se han encontrado a sí mismas en una desventaja competitiva al adoptar una lógica de bienes concentrándose en la administración de la producción final en lugar de concentrarse en la administración de los procesos. Dicho de una manera alternativa, cualquier organización puede obtener una ventaja competitiva mediante la adopción de una orientación de servicio.

Considere el caso de Cargill, una de las empresas más antiguas y más grandes del mundo. La empresa produce y distribuye nutrientes para las cosechas e ingredientes de alimentos para granjeros, productores de ganado y alimentadores de animales. Cargill también origina y procesa granos, semillas y otros *commodities* agrícolas para su distribución entre productores de alimentos y otros productos. A cierta distancia, la mayoría argumentaría que Cargill se encuentra en el negocio de vender y comercializar productos agrícolas tangibles. Sin embargo, esta empresa se conceptualiza a sí misma como una compañía de servicio con una cultura comprometida con las ideas, los conocimientos y la experiencia. En un anuncio reciente la empresa expuso la manera en la que proporcionan sus habilidades y servicios a sus clientes:

"Si se trata de una compañía de pasteles, ¿cómo se añade interés y emoción a los productos que han estado circulando durante mucho tiempo? Una pastelería quería comercializar pan más saludable. Recurrí a Cargill para pedirle ayuda y nuestros expertos en alimentos ofrecieron una receta con una mezcla cuidadosamente diseñada que combinaba el buen sabor y la textura con proteína de soya —lo cual les permitía obtener lo que querían. Ahora la compañía se siente orgullosa de su exitoso nuevo producto —y sus clientes están muy contentos por tener una nueva opción saludable. Esta es la manera en la que Cargill trabaja con los clientes".

Además, la empresa ofrece servicios especializados para los granjeros, los productores de ganado y los alimentadores de animales para ayudarles a

incrementar la productividad de los animales, a comercializar y procesar sus granos, semillas y otros *commodities* agrícolas. Cargill comprende que los *commodities* agrícolas son simplemente la plataforma para la provisión de servicios. Por lo tanto, esta organización históricamente basada en *commodities*, la cual ha existido durante casi 150 años, actualmente está proporcionando en forma adecuada servicios a través de la aplicación de sus conocimientos especializados, los cuales involucran sólo incidentalmente a los *commodities* fundamentales (Cargill 2005).

Aunque pensamos en los *commodities* en términos de bienes (especialmente productos de alimentos), la lógica de bienes indica que virtualmente todas las empresas que se concentran en unidades de producción probablemente se convertirán en empresas de *commodities*. Del mismo modo, todas las empresas, incluyendo las empresas de "bienes" se pueden transformar a sí mismas de una manera competitiva comprendiendo mejor la manera en la que pueden servir. Por ejemplo, los minoristas se pueden concentrar en la venta de mercancía y en la atracción de la clientela mediante una reducción constante de precios —es decir, tratando a sus negocios como *commodities*— o bien, se pueden concentrar en la co-creación de nuevos tipos de valor y experiencias de servicio con los clientes y, con toda probabilidad, vender a precios que sean considerablemente superiores a los de sus competidores que, de manera superficial, pudieran parecer operar en el mismo negocio o mercado.

Existe otra dirección administrativa, muy importante, que proporciona la lógica de servicio, como se menciona en la figura 2. Está vinculada con la comprensión de la naturaleza y el alcance de los recursos disponibles (internos y externos), incluyendo aquellos que pudieran parecer obstáculos hasta que sean superados e integrados con los demás recursos de la organización. Expusimos algunos de éstos en conjunción con la idea de visualizar al ecosistema como algo con lo cual se debe colaborar en la co-creación de servicios y también con la idea de integrar los recursos de la empresa, individuales y públicos —por ejemplo, el hecho de aumentar el valor en el uso de un automóvil. Desafortunadamente, la mayoría de los negocios (incluyendo a los minoristas) tienden a visualizar

los ambientes externos como obstáculos, o como fuerzas equilibrantes en lugar de como recursos. Por ejemplo, los "hipermercados" se están enfrentando a una oposición creciente a medida que ingresan a las comunidades por una variedad de razones, tales como el implicar un daño potencial para los minoristas pequeños, la estructura social de la comunidad, el uso del suelo a través de construcciones, la consideración inadecuada de los beneficios de los empleados, y así sucesivamente. Es posible visualizar estos factores externos como restricciones incontrolables. Pero también es posible visualizarlos como recursos potenciales para la creación participativa de una mejor propuesta de valor tanto para la comunidad como para la empresa. Considere el caso de un hipermercado sobre una extensión de 20 acres que: (1) planta árboles cerca de la tienda y en el lote del estacionamiento para proteger mejor las estructuras contra el calor; (2) abre su lote de estacionamiento a un mercado de un granjero local con el propósito de proporcionar productos frescos; (3) subarrienda un espacio interior de la tienda, no solamente a Bank of America y McDonald's, sino también a empresarios locales pequeños; (4) proporciona un espacio para reuniones de la comunidad; (5) proporciona un trabajo a tiempo parcial a miembros de la comunidad que estén mental o físicamente discapacitados. Un verdadero minorista de servicio visualizaría a la totalidad de la comunidad como un almacén de recursos con el cual se debe colaborar y no solamente para ayudar a la comunidad sino también para proporcionarle al minorista una ventaja competitiva relativa.

Conclusión

Desde las épocas de Smith (1776) y el principio de la Revolución Industrial, se ha enseñado que el intercambio es entre cosas. La manufactura era considerada como un proceso que incorporaba valor en la materia prima tangible. Desde esta perspectiva, los servicios eran, en el mejor de los casos, considerados como complementarios al producto —proveedores de tipos especiales de valor asociados con bienes (por ejemplo, tiempo y lugar de utilidad) y, en el peor, como destructores de valor. Dada esta perspectiva, la manera en la que se ha considerado al minorista es un ejemplo de la forma en la que los servicios eran considerados.

Sin embargo, hemos argumentado que el intercambio no es acerca de bienes, por lo menos no de una manera central. Es más bien acerca de partes que aplican sus competencias especializadas para el beneficio de otra (por ejemplo, al servirle), y al hacerlo así, se benefician a sí mismas. Como tal, un servicio se intercambia por otro (Bastiat 1848; Vargo & Lusch 2004) y los bienes son meramente mecanismos para transferir y aplicar las competencias, o como lo han dicho Normann & Rameriz (1993, p. 68): "los productos son actividades congeladas".

Con este cambio de la lógica de bienes, siendo principalmente acerca del intercambio de bienes, a la lógica de servicio, en la cual el intercambio es principalmente a través de servicios, se presentan variaciones proporcionales en la forma en la que es necesario pensar acerca de los recursos y de la creación de valor, y acerca de la competencia. En la lógica de bienes, los recursos pasivos son fundamentales y están embebidos con valor. Dicho valor es objetivo y esos recursos son escasos y agotables. El valor embebido se puede liberar y mejorar al actuar sobre estos recursos pasivos —por ejemplo a través de la extracción, la agricultura y la manufactura. A partir de esto se desprende que, al igual que los recursos naturales, los recursos humanos se pueden visualizar como pasivos y como aquellos sobre los cuales se puede actuar y extraer valor. Por lo tanto, la competencia está en crear una ventaja relativa a través de la acumulación de recursos y la adición de valor a los mismos. Si el servicio desempeña un papel, es a través de la adición de valor a los recursos pasivos.

Por otra parte, en la lógica de servicio los recursos activos son fundamentales. El valor proviene de la capacidad para actuar de una manera que sea beneficiosa para una parte. El valor es subjetivo y siempre está determinado en última instancia por el beneficiario, quien, a la vez, es siempre un co-creador de valor. De este modo, el cliente también es visto como un recurso activo. Los recursos activos generalmente no son agotables, sino que con frecuencia son escalables, reutilizables, renovables y susceptibles de ser creados. Por lo tanto, en una lógica de servicio, la competencia es una cuestión de creación y aplicación de conocimientos. Es acerca de la ventaja comparativa en la provisión de servicios.

En esta perspectiva, los minoristas son principalmente integradores de servicios. En concordancia con sus propios conocimientos y habilidades (incluyendo aquellos de otros asociados de la creación de valor) y los conocimientos y las habilidades de los clientes, esta función de integración de servicios permite la personalización de la variedad (en la lógica de bienes, capturada como funciones de clasificación y surtido) y la aplicación del beneficio máximo (servicio) a la situación única del cliente y a un valor determinado en forma exclusiva. Pero en este aspecto los minoristas son prototipos en lugar de ser únicos. Todas las empresas y clientes son integradores de servicios. Por lo tanto, esta lógica va más allá del comercio al detalle.

Normann y Ramirez (1993, p. 65) capturan la esencia de esta intersección: "La estrategia es el arte de crear valor. Es la manera en la que una compañía define su negocio y vincula los únicos dos recursos que realmente importan... El conocimiento y las relaciones o las competencias de una organización y los clientes". "La competencia a través de servicio" tiene que ver con el entendimiento de las distinciones entre la lógica de bienes y la lógica de servicio, entre los recursos pasivos y los recursos activos, entre la entrega de valor y la creación de valor, entre el valor embebido y la co-creación de valor. También tiene que ver con el trato a los empleados, con los asociados de la red de valor y con los clientes como colaboradores que trabajan con la empresa para co-crear valor para todos los involucrados. La competencia a través del servicio trata acerca de la comprensión y de la aplicación de estas ideas mejor que la competencia.

Referencias

- Achrol, Ravi S. (1991). "Evolution of the Marketing Organization: New Frontiers for Turbulent Environments", *Journal of Marketing*, 55 (octubre) 77-93.
- Achrol, Ravi S. & Philip Kotler (1999). "Marketing in the Network Economy", *Journal of Marketing*, 63 (Special Issue) 146-163.
- Alba, Joseph W., John Lynch, Barton Weitz, Chris Janiszewski, Richard Lutz, Alan Sawyer & Stacy

- Wood (1997). "Interactive Home Shopping: Consumer, Retailer, & Manufacturer Incentives to Participate in Electronic Marketplaces", *Journal of Marketing*, 61 (julio) 38-53.
- Bakos, J. Yannis (1997). "Reducing Buyer Search Costs: Implications for Electronic Marketplaces", *Management Science*, 43 (diciembre) 1676-1692.
- Barksdale, Hiram C. & Bill Darden (1971). "Marketers' Attitude Toward the Marketing Concept", *Journal of Marketing*, 35 (octubre) 29-36.
- Barney, Jay B. (1991). "Firm Resources & Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, 17 (marzo) 99-120.
- Bastiat, Frederic (1848). En *Selected Essays on Political Economy* (S. Cain, Trans.), G. B. Huszar ed. Princeton, NJ: Van Nordstrand.
- Bendapudi, Neeli & Robert P. Leone (2003). "Psychological Implications of Customer Participation in Co-production", *Journal of Marketing*, 67 (enero) 14-28.
- Bharadwaj, Sundar G., Rajan P. Varadarajan & John Fahy (1993). "Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions", *Journal of Marketing*, 57 (octubre) 83-99.
- Booms, Bernard H. & Mary Jo Bitner (1981). "Marketing Strategies and Organisation Structures for Service Firms", en *Marketing of Services*, J. Donnelly & W. R. George eds. Chicago, IL: American Marketing Association, 51-67.
- Cargill (2005), "Corporate Brochure" (fecha de acceso 21 de diciembre de 2005), [disponible en <http://www.cargill.com/about/index.htm>].
- Christensen, Clayton, Michael Raynor & Matt Verlinden (2001). "Skate to Where the Money Will Be", *Harvard Business Review*, (noviembre) 72-81.
- Christopher, Martin, Adrian Payne & David Ballantyne (1991). *Relationship Marketing: Bringing Quality, Customer Service & Marketing Together*, Oxford, England: Butterworth-Heinemann Ltd.
- Connolly, Bob (2004). "Wal-Mart Insights", en *Presentation to the Retailing Ruminations Conference*.
- Converse, Paul D. (1921). *Marketing Methods & Politics*, Nueva York, NY: Prentice Hall.
- Coyne, Kevin P. (1985). "Sustainable Competitive Advantage-What It Is, What It Isn't", *Business Horizons*, 29 (enero-febrero) 54-61.
- Day, George S. & Robin Wensley (1988). "Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority", *Journal of Marketing*, 52 (abril) 1-20.
- Dixon, Donald F. (1990). "Marketing as Production: The Development of a Concept", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 18 (otoño) 337-343.
- Economist (23 de abril de 2005). "Are you being served?", *The Economist*, 76-78.
- Fisk, Raymond P., Stephen W. Brown & Mary Jo Bitner (1993). "Tracking the Evolution of the Services Marketing Literature", *Journal of Retailing*, 69 (primavera) 61-103.
- Friedman, Thomas L. (2005). *The World Is Flat*, Nueva York: Farrar, Straus and Giroux.
- George, William R. & Barbara E. Gibson (1991). "Blueprinting—A Tool for Managing Quality in Service", en *Service Quality: Multidisciplinary and Multinational Perspectives*, S.W. Brown, E. Gummesson, B. Edvardsson & B. O. Gustavsson eds. Lexington, MA: Lexington Books.
- Gourville, John T. & Youngme Moon (2004). "Managing Price Expectations through Product Overlap", *Journal of Retailing*, 80 (1) 23-35.
- Grönroos, Christian (2002). *Service Management & Marketing*, Chichester: Wiley.
- Gummesson, Evert (1993). *Quality Management in Service Organizations*, Nueva York: International Service Quality Association.
- Gummesson, Evert (1995). "Relationship Marketing: Its Role in the Service Economy", en *Understanding Services Management*, William J. Glynn and James G. Barnes eds. Nueva York: John Wiley & Sons, 244-268.
- Hollander, Stanley C. (1960). "The Wheel of Retailing", *Journal of Marketing*, 24 (julio) 37-42 (Reimpreso en *Marketing Management*, 5 (2) 63-67, 1966 (verano)).
- Hunt, Shelby D. (2000). *A General Theory of Competition: Resources, Competences, Productivity, & Economic Growth*, California, Thousand Oaks: Sage Publications.
- Hunt, Shelby D. (2002). *Foundations of Marketing Theory: Toward a General Theory of Marketing*, Armonk, NY: M.E. Sharpe.

- Hunt, Shelby D. & Morgan S Robert M. (1995). "The Comparative Advantage Theory of Competition", *Journal of Marketing*, 59 (abril) 1-15.
- Karmarkar, Uday (2004). "Will You Survive the Services Revolution?", *Harvard Business Review*, 82 (junio) 100-108.
- Kingman-Brundage, J. (1989). "The ABCs of Service System Blueprinting", en *Designing a Winning Service Strategy: 1989 American Marketing Association Proceedings Series*, M. J. Bitner & L. A. Crosby eds. Chicago, IL: American Marketing Association, 30-33.
- Kohli, Ajay K. & Bernard J. Jaworski (1990). "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, & Managerial Implications", *Journal of Marketing*, 54 (abril) 1-18.
- Kotler, Philip (1972). *Marketing Management*, second ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Lambert, Douglas M. & Sebastian J. Garcia-Dastugue (2006). "Cross-Functional Business Processes for the Implementation of Service-Dominant Logic", en *The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, & Directions*, F. Robert, Lusch, L. Stephen & Vargo eds. Armonk, NY: M.E. Sharpe, 150-165.
- Levy, Michael, Dhruv Grewal, Robert A. Peterson & Bob Connolly (2005). "The Concept of the "Big Middle"", *Journal of Retailing*, 81 (2) 83-88.
- Lusch, Robert F., Stephen W. Brown & Gary J. Brunswick (1992). "A General Framework for Explaining Internal vs. External Exchange", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20 (primavera) 119-134.
- Lusch, Robert F. & Stephen L. Vargo (2006). "Service-Dominant Logic as a Foundation for Building a General Theory", en *The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate & Directions*, Robert F. Lusch and L Vargo Stephen eds. Armonk, NY: M.E. Sharpe, 406-420.
- Lynch, John G. & Dan Ariely (2000). "Wine Online: Search Costs Affect Competition on Price, Quality, & Distribution", *Marketing Science*, 19 (invierno) 83-103.
- McCarthy, Jerome E. (1960). *Basic Marketing: A Managerial Approach*, Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- McNair, Malcolm P. (1958). "Significant Trends & Developments in the Postwar Period", en *Competitive Distribution in a Free, High-Level Economy and Its Implications for the University*, A. B. Smith ed. Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press, 1-25.
- McNamara, Carlton P. (1972). "The Present Status of the Marketing Concept", *Journal of Marketing*, 36 (enero) 50-57.
- Mick, David Glen & Susan Fournier (1998). "Paradoxes of Technology: Consumer Cognizance, Emotions, & Coping Strategies", *Journal of Consumer Research*, 25 (septiembre) 123-143.
- Narver, John C. & Stanley F. Slater (1990). "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing*, 54 (octubre) 20-35.
- Normann, Richard (2001). *Reframing Business: When the Map Changes the Landscape*, Wiley: Chichester, New Sussex.
- Normann, Richard & Rafael Ramirez (1993). "From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy", *Harvard Business Review*, (julio-agosto) 65-77.
- Oliva, Rogelio & John D. Sterman (2001). "Cutting Corners & Working Overtime: Quality Erosion in the Service Industry", *Management Science*, 47 (julio) 894-914.
- Parasuraman, A. & Dhruv Grewal (2000). "The Impact of Technology on the Quality-Value-Loyalty Chain: A Research Agenda", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (invierno) 168-174.
- Pine, B. Joseph & James H. Gilmore (1999). *The Experience Economy: Work Is Theater & Every Business a Stage*, Boston: Harvard Business School Press.
- Porsche (2005), "Porsche Club of America" (fecha de acceso 1 de agosto de 2005), [disponible en <http://www12.porsche.com/usa/eventsandracing/porscheclubs/porscheclubofamerica>].
- Porter, Michael E. (1985). *Competitive Advantage*, Nueva York, NY: The Free Press.
- Pralhad, C. K. & V. Ramaswamy (2004). *The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers*, Cambridge, MA: HBS Press.
- Rifkin, Jeremy (2000). *The Age of Access: The New Culture of Hypercapitalism, Where All of Life is a Paid-For Experience*, Nueva York, NY: Putnam.

- Rust, Roland T. (2004). "If Everything is Service, Why Is This Happening Now, & What Difference Does it Make?" en "Invited Commentaries" en "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing", *Journal of Marketing*, 68 (enero) 23-24.
- Savitt, Ronald (1990). "Pre-Aldersonian Antecedents to Macromarketing: Insights from the Textual Literature", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 18 (otoño) 293-301.
- Sawhney, Mohanbir (2006). "Going Beyond the Product: Defining, Designing and Delivering Customer Solutions", en *The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, & Directions*, Robert F. Lusch and Stephen L. Vargo eds. Armonk, NY: M.E. Sharpe, 365-380.
- Schmitt, Bernd H. (2003). *Customer Experience Management*, Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Shaw, A. (1912). "Some Problems in Marketing Distribution", *Quarterly Journal of Economics*, 12 (agosto) 703-765.
- Shostack, G. Lynn (1984). "Designing Services that Deliver", *Harvard Business Review*, 62 (enero-febrero) 133-139.
- Shostack, G. Lynn (1987). "Service Positioning through Structural Change", *Journal of Marketing*, 51 (enero) 34-43.
- Smith, Adam (1776/1904). *An Inquiry into the Nature & Causes of the Wealth of Nations*, London: W. Strahan & T. Cadell.
- Smith, Shaun & Joe Wheeler (2002). *Managing the Customer Experience*, London: Prentice Hall Financial Times & Pearson Education, Ltd.
- Vargo, Stephen L. & Fred W. Morgan (2005). "Services in Society and Academic Thought: An Historical Analysis", *Journal of Macromarketing*, (junio) 42-53.
- Vargo, Stephen L. & Robert F. Lusch (2004). "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing", *Journal of Marketing*, 68 (enero) 1-17.
- Vargo, Stephen L. & Robert F. Lusch (2006). "Service-Dominant Logic: What It Is, What It Is Not, What It Might Be", en *The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate & Directions*, Robert F. Lusch and Stephen L. Vargo eds. Armonk, NY: M.E. Sharpe, Inc., 43-56.
- Webster, Frederick E. Jr. (1988). "Rediscovering the Marketing Concept", *Business Horizons*, 31 (mayo-junio) 29-39.
- Webster, Frederick E. Jr. (1992). "The Changing Role of Marketing in the Corporation", *Journal of Marketing*, 56 (octubre) 1-17.
- Zeithaml, Valarie, Mary Jo Bitner & Dwayne D. Gremler (2006). *Services Marketing*, fourth ed. Irwin: McGraw-Hill.

Los modelos de negocio que van a triunfar

LUIS HUETE

IESE BUSINESS SCHOOL

Las crisis de demanda requieren soluciones innovadoras de oferta. Las soluciones de oferta no implican una bajada generalizada de precios, no hay nada peor para un país que una deflación o una devaluación de la moneda. Las verdaderas soluciones de oferta pasan por una transformación profunda de los modelos de negocio con el que operan las empresas. Los cambios en éstos pueden abrir nuevos mercados y posibilitar, de forma estructural, mejores productos y servicios a un mejor precio.

La innovación, cuyo foco sea la mejora integral de los modelos de negocio, es una forma inteligente de afrontar la crisis y de sentar las bases del bienestar futuro del país. Con un buen modelo de negocio se crean más "resultados" con menor uso de recursos. La transformación de los modelos de negocio regenera las verdaderas bases en las que se asienta la productividad y competitividad de las empresas y de la economía en su conjunto.

Para las empresas, su modelo de negocio determina la posición de costes con la que se opera, y el binomio volumen de clientes e ingreso medio que se obtiene de los mismos. La estrategia de la empresa se hace real y tangible cuando se mejora el modelo de negocio. Por eso, la salida a la crisis nos exige a todos un esfuerzo por revisar y mejorar los modelos de negocio con los que se opera.

Elementos básicos de un modelo de negocio

Un modelo de negocio queda configurado alrededor de cuatro áreas, o submodelos, que constituyen sus elementos básicos (ver figura 1).

El primer elemento es el mercado, el tipo de cliente, que va a ser objeto de una atención preferente. Es entender la demanda con todas las sutilezas que permitan convertirnos en su opción

preferida. Un modelo de negocio innovador ha de aportar "algo" sustancialmente mejor en la forma de entender y de mirar al mercado que lo que había hasta ese momento. Por ejemplo, una categorización del mercado que permita identificar grupos de clientes con necesidades singulares y una descripción inteligente del consumidor tipo.

Los mejores modelos de negocio miran al mercado para identificar necesidades mal servidas por la competencia y utilizan segmentaciones "mejores" a las utilizadas hasta ese momento. Por eso ponen especial atención en "escuchar" al cliente y en seleccionar del *feedback* que éste proporciona, la información que refuerce y haga más consistente el modelo elegido.

Un elemento disruptivo del mercado es la creciente polarización que se está dando en la demanda. Dicha polarización no obedece, necesariamente, a una mayor distancia y número de pobres y ricos sino a la percepción de los consumidores de que las necesidades simples se pueden satisfacer con productos *no frills* (sin añadidos) que los hagan suficientemente buenos pero al menor precio posible. Por el contrario, las necesidades singulares precisan de trajes a la medida y de mucho *know-how* y en donde el precio acaba por ser un factor poco diferencial. En esta polarización existe la percepción de que las ofertas con más valor percibido se están creando en los extremos del mercado y no en el centro. El efecto de todo ello es un crecimiento de la demanda en los extremos a costa de un adelgazamiento en el centro.

General Electric está protagonizando un ejemplo interesante de cómo liderar esa *disrupción* de la demanda. Tradicionalmente los fabricantes de equipo han seguido la estrategia de fabricar en países emergentes sus modelos más sencillos. Ello tenía, aparentemente, dos ventajas al menos: reuti-

lizar modelos ya amortizados y aprovechar las ventajas de costo de la mano de obra de los países emergentes. La estrategia de General Electric está siendo distinta y tiene mucho más recorrido como enfoque transformador de su modelo de negocio. Consiste en hacer diseños nuevos pensando en países emergentes, desde esos países y fabricados allá. Una vez testado con éxito ese "modelo de negocio" para la demanda de países emergentes, se introduce en países occidentales como elemento disruptivo en el mercado.



FIGURA 1 Cada vez hay más necesidad de diseñar un modelo de negocio singular (Luis Huete).

Un segundo elemento del modelo de negocio es la propuesta de valor que se pone a disposición del mercado. La propuesta de valor incluye toda la filosofía de los beneficios tangibles e intangibles que se "ofertan" y del precio con el que se quiere competir. También ha de incluir la manera de pensar sobre cómo disminuir las incomodidades que supone la compra y el uso del producto o servicio al cliente y la manera de hacer frente a sus inseguridades y percepciones de riesgo. Lógicamente dentro del elemento de propuesta de valor también se incluyen decisiones más clásicas como la gama y rango de productos; el mayor o menor foco en productos o servicios, etcétera.

Como hemos dicho antes, las empresas tienen el reto de responder a la creciente polarización de la demanda. Es posible que los productos de calidad media, a precio medio, y con un enfoque de comercialización tradicional no crezcan, sobre todo si se les pone en el contexto del crecimiento de la

demanda de los extremos. Por eso para las empresas es un imperativo el diseño de propuestas de valor "especializadas" para demandas con necesidades simples, medias y altas.

El concepto de propuesta de valor trasciende el de producto o servicio al poner más atención en el de beneficios o soluciones aportadas a las necesidades del mercado. La singularidad y lo atractivo de la propuesta de valor reside, no sólo en la innovación que se haya conseguido del producto o servicio, sino también del resto de los elementos del modelo de negocio. Una propuesta de valor que sea singular y a la vez atractiva a un segmento del mercado es sinónimo de un buen precio.

El tercer elemento crítico de un modelo de negocio es la configuración y gestión de las operaciones. Dentro de este elemento se incluyen compras, gestión de proveedores, logística, localización de los procesos operativos, procesos administrativos y de gestión, eficiencias por tamaño, etc. Este elemento te enfrenta a decisiones críticas como es fabricar o comprar fuera, propiedad o no de activos, qué se externaliza y a quien, etcétera.

Esta área está sometida a una fuerte transformación por efecto de las nuevas tecnologías y de la globalización. Ello está permitiendo el diseño de sistemas de operaciones radicalmente más eficientes que los anteriores en donde la combinación de escala, simplicidad, tecnología e involucración del cliente en el proceso productivo están dando lugar a posiciones de coste que después posibilitan precios "disruptivos" con respecto a los modelos de negocio más tradicionales.

El último elemento de un modelo de negocio es el sistema de entrega del producto o servicio al cliente, lo que equivale a hablar de los canales de distribución y de la manera en la que se articulan los procesos de venta, servicio y posventa.

Muchas de las innovaciones de las que estamos siendo testigos en el sistema de entrega tienen su eje en la co-producción, co-consumo, o co-fijación de precios con el cliente. La estrategia de canales y la filosofía posventa resultan cada día más valiosas para triunfar en el mercado.

Modelos de negocios centrados en el producto o en el cliente

El orden en el que se priorizan estos elementos del modelo de negocio, o el peso relativo de los

mismos, tiene su importancia, ya que define la orientación al cliente o al producto de las empresas. Las empresas con foco en productos tienden a utilizar la siguiente secuencia: propuesta de valor, operaciones, sistema de distribución, clientes. En cambio las empresas con foco en el cliente tienen una secuencia distinta: mercado, distribución, propuesta de valor y operaciones. Poner al cliente en el centro de la empresa supone adoptar esta segunda secuencia.

En muchos sectores en los que el foco de producto ha sido mayoritario en el pasado, la incursión de un competidor con un foco de clientes puede cambiar las reglas de juego del sector. Tal fue el caso de Zara en la década de 1980.

Las fuerzas que hacen competitivo un modelo de negocio

La fuerza de los modelos de negocio está determinada por el encaje y sinergia que se consiga entre esos elementos básicos. Los elementos tienen que retroalimentarse entre sí e integrarse de manera innovadora para generar diversas productividades, que como veremos en los párrafos siguientes, confieren fuerza competitiva.

La sinergia entre la propuesta de valor y el foco de mercado confiere al modelo de negocio de fuerza conceptual y de comunicación. La fuerza conceptual permite apalancar la preferencia de marca sobre el gasto en marketing. Un diseño brillante de estos dos elementos del modelo de negocio permite una preferencia de marca alta con unas inversiones en marketing bajas. Esta productividad es muy importante para crear marcas queridas y respetadas.

Un enfoque que ha resultado útil en el pasado para dotarse de fuerza conceptual es la articulación de marcas con mentalidad de "challenger" en donde se hace explícito el deseo de traer a la categoría una nueva forma de pensar. Ello se hace enfocándose en algún elemento de la categoría que históricamente se ha hecho mal desde el punto de vista del consumidor y ofreciéndose como alternativa con causa, ya que soluciona ese elemento y como agente de cambio en la categoría. Un ejemplo clásico es Starbucks cuando hace ya años se posicionó como ese "tercer lugar" (los otros son el trabajo y nuestra casa) en donde no nos presionan

y en donde uno puede recargar pilas y reconectarse consigo mismo. Ello hizo que el concepto y la comunicación no se centraran en el café, sino en la experiencia y el impacto de la misma en el "alma" del consumidor. Otros ejemplos son Virgin, Wikipedia, Raynair y Dove entre otros.

El encaje singular de la propuesta de valor con el modelo de operaciones permite apalancar el precio sobre el coste dotando al modelo de negocio de fuerza operativa. La fuerza operativa tiene su expresión práctica en lograr hacer lo mismo que la competencia pero a menor costo; o con más rapidez o —en su lado más brillante— permite hacer cosas, elementos de la propuesta de valor, que otros no saben hacer. El sustento de ello está en la creación de procesos o productos propietarios y por tanto protegidos.

Parte de la fuerza operativa se asienta en un modelo que permita desplegar con rapidez los recursos que se necesiten para atender los volúmenes cambiantes de la demanda. El modelo operativo tiene un impacto directo en el modelo económico ya que determina los tiempos de respuesta, la rotación de inventarios, la utilización de los activos materiales, etcétera.

Un modelo de negocio brillante también se distingue por la sinergia entre las operaciones y el sistema de entrega. Esta sinergia le da al modelo de negocio fuerza de coordinación lateral que permite ganar en capacidades analíticas y en colaboración entre las operaciones de *back-end* y *front-end*. Esta fuerza permite apalancar la coordinación interna, la capacidad de respuesta a las peticiones del mercado y las capacidades analíticas sobre las inversiones en sistemas.

Por último, los mejores modelos de negocio también ponen un esfuerzo especial en integrar la forma en la que conceptualizan el mercado con el diseño de sus sistemas de entrega o distribución. El encaje creativo de estas dos piezas proporciona al modelo de negocio de una gran fuerza de gestión de la experiencia del cliente. Ello permite apalancar el valor percibido por el cliente sobre el precio pagado por el mismo, con el consiguiente impacto que ello tiene en su fidelización. El resultado de todo ello es una nueva productividad en forma de más captación y fidelización de clientes con menos gasto comercial.

El modelo económico que sustenta todo lo anterior

El diseño de los elementos mencionados anteriormente tiene un efecto directo en el modelo de rentabilidad o económico del negocio. De hecho, el modelo de negocio es la conceptualización de nuestra manera singular de hacer dinero.

Para entender el modelo económico es útil distinguir tres submodelos. El primero es el *modelo de ingresos*. El modelo de ingresos está condicionado directamente por las decisiones relativas a los *targets* de la demanda y a la conceptualización de la propuesta de valor que se pone en el mercado (elementos 1 y 2 del modelo de negocio). El modelo de ingresos hace referencia a variables clásicas como volumen por precio. El volumen puede ser medido como cuota de mercado, frecuencia de compras, etcétera.

Además del modelo de ingresos es muy importante el modelo de estructura de costos. En este modelo se han de explicitar cómo se van a asignar los costes fijos; la envergadura de las inversiones más importantes; los costes directos e indirectos, la eficiencia de las actividades más críticas, etc. El modelo de estructura de costes está determinado en gran parte por las decisiones de configuración de la cadena de valor y de canales y distribución (elementos 3 y 4 del modelo de negocio).

En último lugar estaría el *modelo de margen de contribución* que nos daría la clave de cuánto contribuye cada transacción en la absorción de los gastos fijos, de dónde estaría el punto muerto de la operación y los niveles de rentabilidad en los distintos escenarios de volumen que se manejen. El modelo de margen está determinado por las cuatro fuerzas del modelo de negocio. Así, se puede afirmar sin lugar a dudas, que a mejores "fuerzas" mayor margen y viceversa.

Conclusiones

Un modelo de negocio exitoso se asienta sobre al menos tres de las cuatro fuerzas mencionadas. Para ello es imprescindible crear modelos de negocio con mucho foco, que puedan hacer extraordinariamente bien pocas cosas, con elementos que se retroalimenten entre sí y con la incorporación de las mejores prácticas mundiales en los procesos críticos del mismo.

Hace unos meses discutía con el CEO de una empresa californiana sobre su enfoque estratégico basado en procesos y en economías de escala. Sin duda estos temas son importantes pero necesitan ser contextualizados en los demás elementos del modelo de negocio si se quiere que se conviertan en factores de éxito para el futuro.

La conclusión desde el punto de vista de estrategia de negocio es clara. Sacaremos adelante nuestro país y haremos más competitiva su economía cuando innovemos inteligentemente los modelos de negocio con los que operamos. Para mejorar los resultados hay que transformar los modelos de negocio dotándoles de más fuerza en los ejes que unen sus elementos básicos. Un buen modelo de negocio es un monumento a la productividad y por tanto a la competitividad.

Por eso las batallas en el mercado no son batallas entre compañías sino entre las distintas fuerzas de los modelos de negocio. Las batallas en el mercado las ganan los directivos que mejor innovan sus mejores modelos. No existen malos clientes o épocas de crisis, lo que hay son modelos de negocio inadecuados para esos clientes y esos tiempos.

Los servicios desde la perspectiva del cliente

CAPÍTULO 3

Participación del cliente en los procesos de servicio

Todo el mundo es un escenario y todos los hombres y mujeres son sólo actores; tienen sus salidas y sus entradas y un hombre en su tiempo desempeña muchos papeles.

WILLIAM SHAKESPEARE

El sector servicios es asombrosamente variado; sin embargo, sorprende conocer el número de gerentes que consideran como única la industria de servicios en la que trabajan, o por lo menos creen que es claramente distinta del resto. Con certeza, hay algunas distinciones, pero sería un error suponer que cualquiera de los servicios que uno utiliza, por ejemplo, no tiene nada en común con algún otro. De hecho, cuantos más gerentes de servicio identifiquen las semejanzas significativas que hay con respecto a las situaciones de sus propias empresas, mejores serán las oportunidades de superar a la competencia por medio de la aplicación de buenas ideas de otras compañías que comparten características importantes. Un sello de los negocios de servicios innovadores es que sus gerentes están deseosos de buscar, fuera de sus propias industrias, estrategias eficaces que puedan adaptar para sus empresas.

En este capítulo analizaremos el servicio como proceso, buscando formas útiles de agrupar los servicios en categorías que compartan características relevantes para su administración. También se discutirán los retos que estas diferentes categorías presentan a la gerencia del negocio.

Asimismo, algunos de estos servicios que las personas utilizan requieren un contacto activo con la empresa, incluyendo visitas a sus instalaciones e interacciones directas con los empleados; como ejemplos están los restaurantes y las líneas aéreas. En otros casos, los clientes nunca acuden a las oficinas de la empresa y establecen contacto con un empleado sólo cuando hay algún problema, en cuyo caso es más probable que hablen por teléfono con alguno de ellos; las empresas de servicios públicos, como el servicio eléctrico y la televisión por cable, pertenecen a esta categoría.

En este capítulo también se analizan los diferentes grados de contacto del cliente con la empresa de servicio. Un tema importante de este libro es que los encuentros de alto contacto entre

los clientes y las empresas de servicios difieren en forma muy marcada de los encuentros de bajo contacto. Analizaremos cómo el grado de contacto del cliente afecta la naturaleza del encuentro de servicio, así como las estrategias para mejorar la productividad y la calidad. El capítulo termina presentando el concepto de servicio como un sistema integrado mediante los subsistemas de operación, marketing y entrega del servicio. Estos temas los enfatizamos al revisar las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles son los procesos involucrados a través de los cuales se crean y entregan los servicios?
2. ¿Cómo varía la naturaleza de la participación de un cliente en un servicio de acuerdo con el proceso involucrado?
3. ¿De qué forma la reducción o el incremento del nivel de contacto del cliente impacta las decisiones relacionadas con el diseño de servicio y las estrategias de entrega?
4. ¿Cuál es la diferencia entre las operaciones que se llevan cabo tras bambalinas (*back office*) y las que suceden en la zona de contacto con el cliente?
5. ¿Por qué los diferentes procesos de servicio requieren distintos enfoques para su administración?

El servicio como un proceso

Los gerentes de marketing no necesitan, por lo general, conocer los detalles de la manufactura de los bienes físicos, ya que esa es la responsabilidad del personal que dirige la fábrica. Sin embargo, la situación es diferente en los servicios. Puesto que los clientes participan con frecuencia en la producción del servicio, los gerentes de marketing necesitan comprender la naturaleza de los procesos a los que se exponen sus usuarios. Un proceso es un método de operación en particular o una serie de acciones que comúnmente incluyen pasos múltiples que deben seguir una secuencia definida. Consideremos los pasos que un cliente podría realizar para acudir a una consulta con un especialista médico: hacer una cita por teléfono, llegar al consultorio, esperar su turno, hablar con el doctor acerca del problema que lo indujo a pedir la consulta, permitir que el doctor lo examine, esperar el diagnóstico y la receta, pagar y, por último, salir del consultorio.

Los procesos de servicios van desde procedimientos relativamente simples que implican sólo algunos pasos (como llenar el tanque de un automóvil con gasolina) hasta actividades muy complejas, como el transporte de pasajeros en un vuelo internacional. Más adelante en el capítulo, presentaremos la manera en que estos procesos se incorporan en diagramas conocidos como *mapeos de servicio*, que nos ayudan a comprender lo que sucede (y quizá la forma de mejorar un proceso específico).

División en categorías de los procesos de servicio

Un proceso implica tomar insumos y transformarlos en resultados.¹ Pero, si es así, entonces, ¿hacia dónde van dirigidos los procesos en cada empresa de servicio? Y, ¿cómo se lleva a cabo esta tarea? Se consideran dos categorías amplias en los procesos de los servicios: las personas y los objetos. En muchos casos, desde el transporte de pasajeros hasta la educación, los clientes mismos son los protagonistas del proceso de servicio; en otros, el proceso se dirige a un objeto como una computadora descompuesta que

necesita reparación o un dato financiero que se debe relacionar con una cuenta en particular. En algunos servicios, como en toda la manufactura, el proceso es físico: tiene lugar algo tangible; no obstante, el proceso puede ser intangible en los servicios basados en la información.

Al observar los procesos desde un punto de vista exclusivamente operativo, vemos que es posible clasificarlos en cuatro grandes grupos. La figura 3.1 presenta un esquema de clasificación en cuatro grupos que se basa en: acciones tangibles dirigidas a los cuerpos de las personas o a sus posesiones físicas y acciones intangibles dirigidas a las mentes de las personas o a sus activos intangibles. Cada una de estas cuatro categorías encierra formas de procesos distintas en esencia, con implicaciones para los gerentes de marketing, de operaciones y de recursos humanos. Nos referiremos a las categorías como *servicios dirigidos al cuerpo de las personas*, *servicios dirigidos a posesiones físicas*, *servicios dirigidos a la mente de las personas* y *servicios dirigidos a activos intangibles*. Aunque a primera vista las industrias en cada categoría parezcan muy diferentes, un análisis mostrará que, de hecho, comparten

¿Quién o cuál es el receptor directo del servicio?		
¿Cuál es la naturaleza de la acción de servicio?	Personas	Posesiones
Acciones tangibles	Servicios dirigidos al cuerpo de las personas: Transporte de pasajeros Cuidado de la salud Hospedaje Salones de belleza Terapia física Gimnasios Restaurantes y bares Peluquerías Servicios funerarios	Servicios dirigidos a posesiones físicas: Transporte de carga Reparación y mantenimiento Almacenaje en bodegas Servicios de limpieza de oficinas Distribución al detalle Lavandería y lavado en seco Servicio de carga de gasolina Diseño y mantenimiento de jardinería ornamental Eliminación y reciclaje de desechos
Acciones intangibles	Servicios dirigidos a la mente de las personas: Publicidad y relaciones públicas Artes y entretenimiento Transmisiones de televisión por antena y por cable Consultoría en dirección de empresas Educación Servicios de información Conciertos musicales Psicoterapia Religión Buzón de voz	Servicios dirigidos a activos intangibles: Contabilidad Banca Procesamiento de datos Transmisión de datos Seguros Servicios legales Programación Investigación Inversión en valores Consultoría de software

FIGURA 3.1 Comprensión de la naturaleza de la acción de servicio.

características importantes relacionadas con los procesos. Como consecuencia, los gerentes de un tipo de servicio tendrán una mejor visión al estudiar otro tipo de servicio para después crear innovaciones valiosas para sus propias empresas.

1. *Los servicios dirigidos al cuerpo de las personas implican acciones tangibles dirigidas precisamente a los cuerpos de las personas.* En este tipo de servicio, los clientes necesitan estar presentes físicamente durante todo el proceso de entrega de los servicios para recibir los beneficios que éstos proporcionan.
2. *Los servicios dirigidos a posesiones físicas se refieren a acciones tangibles dirigidas a los bienes y otras posesiones físicas que pertenecen al cliente.* En estos casos, el objeto que requiere el procesamiento debe estar presente, aunque el cliente no lo esté.
3. *Los servicios dirigidos a la mente de las personas se refieren a las acciones intangibles dirigidas específicamente a las mentes de las personas.* Cuando se trata de estos servicios, los clientes deben estar presentes mentalmente, pero ubicados, ya sea en el mismo lugar donde se crea el servicio, como una sala de conferencias o un estadio deportivo, o bien, en un sitio lejano conectado por medio de señales de transmisión o enlaces de telecomunicaciones.
4. *Los servicios dirigidos a activos intangibles describen acciones intangibles dirigidas a los activos de un cliente.* En esta categoría se requiere poca participación directa del cliente una vez que solicita el servicio y esta solicitud se puede realizar a distancia por medio del correo, el teléfono o Internet.

Examinemos los motivos por los cuales estos cuatro tipos distintos de procesos de servicios tienen con frecuencia implicaciones distintivas para las estrategias de marketing, operaciones y recursos humanos.

Servicios dirigidos al cuerpo de las personas. Desde tiempos antiguos, las personas han buscado servicios dirigidos a ellas mismas (por ejemplo, ser transportadas, alimentadas, hospedadas, curadas). Para recibir este tipo de servicios, los clientes deben ingresar en persona al sistema de servicio y, puesto que son parte integral del proceso, no pueden obtener los beneficios deseados por medio de la negociación a distancia con los proveedores, sino que deben ingresar a la *fábrica de servicio*, que es una instalación física (en algunas ocasiones móvil, como un taxi, un transbordador o un avión). Es aquí donde personas, máquinas, o ambos, crean y entregan los beneficios del servicio a los clientes llevando consigo las herramientas necesarias para realizar su trabajo, con el fin de crear los beneficios deseados en los lugares preferidos por los usuarios. Como ejemplos están los médicos que hacen visitas domiciliarias (hoy muy raros) y la comida a domicilio.

Si los clientes desean los beneficios que los servicios dirigidos a los cuerpos de las personas ofrecen, deben estar preparados para pasar tiempo cooperando en forma activa con la operación del servicio. El nivel de participación requerida de parte de los clientes entraña desde abordar un autobús en la ciudad para un viaje de cinco minutos hasta soportar una serie de largos y desagradables tratamientos en un hospital. Entre estos extremos se encuentran actividades como ordenar e ingerir un alimento, el lavado, corte y peinado del cabello y pasar un par de noches en la habitación de un hotel. El resultado de estos servicios (después de un periodo que varía de minutos a meses) es un cliente que llegó a su destino, satisfizo su hambre, luce ahora un cabello limpio y arreglado, ha pasado una serie de noches agradables lejos de casa o disfruta de mejor salud.

Es importante que los gerentes consideren los procesos y el resultado con respecto a lo que pasa con el cliente (u otros objetos en proceso) porque esto los ayuda a identificar los beneficios que se logran; además, deben examinar el proceso mismo de servicio con el propósito de identificar algunas de las cargas no financieras (como el tiempo invertido, el esfuerzo físico y mental e incluso el miedo y el dolor) en las que incurren los clientes para obtener tales beneficios.

Servicios dirigidos a posesiones físicas. Con frecuencia, los clientes piden a las empresas de servicio que den mantenimiento o mejora a alguna posesión física (que podría ser cualquier cosa, desde una casa hasta un arbusto, desde un automóvil hasta una computadora, o desde un vestido hasta una mascota). Muchas de estas actividades son operaciones hasta cierto punto estandarizadas, y no siempre implican una producción y consumo simultáneos. Como ejemplos están la limpieza, el mantenimiento, el mejoramiento o la reparación tanto de animales como de objetos físicos que pertenecen al cliente con el fin de prolongar su utilidad. Entre otros servicios dirigidos a posesiones físicas se encuentran el transporte y almacenamiento de bienes, la venta al mayoreo y la distribución al detalle (menudeo), así como la instalación, el retiro y la eliminación de equipo; en pocas palabras, toda la cadena de actividades que aumentan el valor y que ocurren durante el tiempo de vida del objeto en cuestión. Los clientes tienen una menor participación física en este tipo de servicios que en los dirigidos a los cuerpos de las personas. Consideremos la diferencia entre el transporte de pasajeros y de paquetes.

En el primer caso, el cliente mismo tiene que viajar para obtener el beneficio de desplazarse de un sitio a otro, pero, con el servicio de paquetería; el cliente lleva el paquete a un empleado de mostrador de la oficina de correos (o solicita que una empresa de mensajería lo recoja en su hogar u oficina) y sólo espera que el paquete sea entregado en su destino. En la mayoría de los servicios de procesamiento de posesiones, la participación del cliente se limita, por lo general, a llevar el artículo que necesita servicio, solicitarlo, explicar el problema, regresar después para recoger el artículo y pagar la cuenta. Si el objeto que se procesará es difícil o imposible de mover, como un jardín, aparatos instalados, equipo pesado o parte de un edificio, entonces la fábrica de servicio debe acudir al cliente y su personal debe llevar las herramientas y el material necesarios para realizar el trabajo a domicilio.

En otros casos, el proceso de servicio podría consistir en la aplicación de insecticida en una casa para eliminar las hormigas; la poda de un arbusto en el jardín de una empresa, la reparación de un automóvil, la instalación de software en una computadora, la limpieza de una chaqueta o la aplicación de una vacuna al perro de la familia. El resultado en cada caso debe ser una solución satisfactoria al problema del cliente o algún mejoramiento tangible del objeto en cuestión. El cumplimiento a tiempo del trabajo prometido es también un aspecto clave para la satisfacción del usuario.

Servicios dirigidos a la mente de las personas. Entre los servicios que interactúan con las mentes de las personas están: la educación, las noticias y la información, la asesoría profesional, la psicoterapia, el entretenimiento y ciertas prácticas religiosas. Cualquier cosa que alcance la mente de las personas tiene el poder de cambiar actitudes e influir en el comportamiento; así que, si los clientes están en una posición de dependencia o si existe la posibilidad de manipulación, se requiere el establecimiento de normas éticas estrictas y una vigilancia cuidadosa.

La recepción de estos servicios exige una inversión de tiempo de parte del cliente; sin embargo, no es necesario que los receptores estén presentes físicamente en la ejecución del servicio, sino que sólo su mente tiene que estar en comunicación con la información presentada. Existe un contraste interesante entre este tipo de servicio y los dirigidos al cuerpo de la persona, pues, aunque los pasajeros duermen durante un vuelo, obtienen el beneficio

de llegar al destino deseado; en cambio, un estudiante que se duerme durante la clase no tendrá mayor conocimiento al final que al principio de ésta.

Los servicios tales como el entretenimiento y la educación se crean en un lugar y se transmiten por televisión o radio a clientes individuales ubicados en sitios distantes; no obstante, es posible también entregarlos en vivo y en persona a grupos de clientes en los sitios donde se crea el servicio, como los teatros o las salas de conferencias. Debemos reconocer que ver un concierto en vivo por televisión no supone la misma experiencia que observarlo en una sala de conciertos en compañía de cientos o incluso miles de personas. En el último caso, los gerentes de salas de conciertos enfrentan muchos de los mismos retos que sus colegas que ofrecen servicios de procesamiento de la información. De modo similar, la experiencia de participar en una clase de debate a través de televisión de interacción por cable carece de la intimidad que existe entre las personas que debaten una con otras en el mismo salón.

Puesto que el contenido principal de todos los servicios que pertenecen a esta categoría se basa en la información (ya sea música, voz o imágenes visuales), es posible convertirlo en bits digitales o en señales analógicas, registradas para la posteridad y transformadas en un producto manufacturado, como un disco compacto, una cinta de video o una cinta de audio, los cuales se empaquetan y se ofrecen en el mercado como cualquier otro producto físico. Así, estos servicios se incluyen en un inventario porque se pueden consumir después de la fecha en que se produjeron. El resultado producido se puede utilizar en múltiples ocasiones; por ejemplo, en el transcurso de un año, cientos de estudiantes diferentes tienen la posibilidad de usar una y otra vez una cinta de video para la enseñanza del español en un laboratorio de idiomas.

Servicios dirigidos a activos intangibles. El procesamiento de información, uno de los términos de la jerga informática de nuestra era, ha experimentado una revolución debido a las computadoras. Sin embargo, no toda la información se procesa en máquinas, pues los profesionales que trabajan en diversas áreas también usan sus cerebros. La información es el resultado de servicios más intangibles, aunque es posible transformarla en medios más tangibles y durables como cartas, informes, libros, cintas o discos. Entre los servicios que dependen en gran medida de la recolección y el procesamiento eficientes de la información están los servicios financieros y profesionales, como la contabilidad, el derecho, la investigación de mercado, la asesoría de dirección de empresas y el diagnóstico médico.

El grado de participación del cliente en los servicios de procesamiento de información y de procesamiento de estímulos mentales depende más de la tradición y del deseo personal de conocer al proveedor frente a frente que de las necesidades de los procesos operativos. En pocas palabras, el contacto personal es hasta cierto punto innecesario en sectores como la banca o los seguros. ¿Por qué los gerentes someten a su empresa a todas las dificultades que entraña el hecho de ofrecer un servicio de procesamiento de personas cuando podrían entregar el mismo servicio esencial a distancia? Como cliente, ¿por qué acudir al lugar donde se produce el servicio cuando no existe la necesidad imperiosa de hacerlo?

Los hábitos y la tradición son los responsables de la aplicación de los sistemas de entrega de servicios y de los patrones de uso de éstos. Los profesionales y sus clientes prefieren conocerse cara a cara porque sienten que así aprenden más sobre las necesidades, capacidades y personalidades de cada uno; no obstante, la experiencia muestra que es posible establecer y mantener relaciones personales exitosas basadas en la confianza sólo por medio del teléfono o del correo electrónico. Conforme mejora la tecnología y las personas se acostumbran cada vez a los teléfonos de video o a Internet, podemos esperar ver un cambio continuo hacia las transacciones a distancia.

Variaciones en la participación del cliente

Al esquematizar los procesos de manera visual, vemos con claridad las diferencias de la participación del cliente en la empresa de servicio para cada uno de los cuatro procesos en sus formas más puras. La figura 3.2 muestra un diagrama de flujo para cada una de las situaciones siguientes: la estancia en un hotel, la reparación de un reproductor de DVD, la obtención del pronóstico del tiempo y la adquisición de un seguro de gastos médicos. Ima-

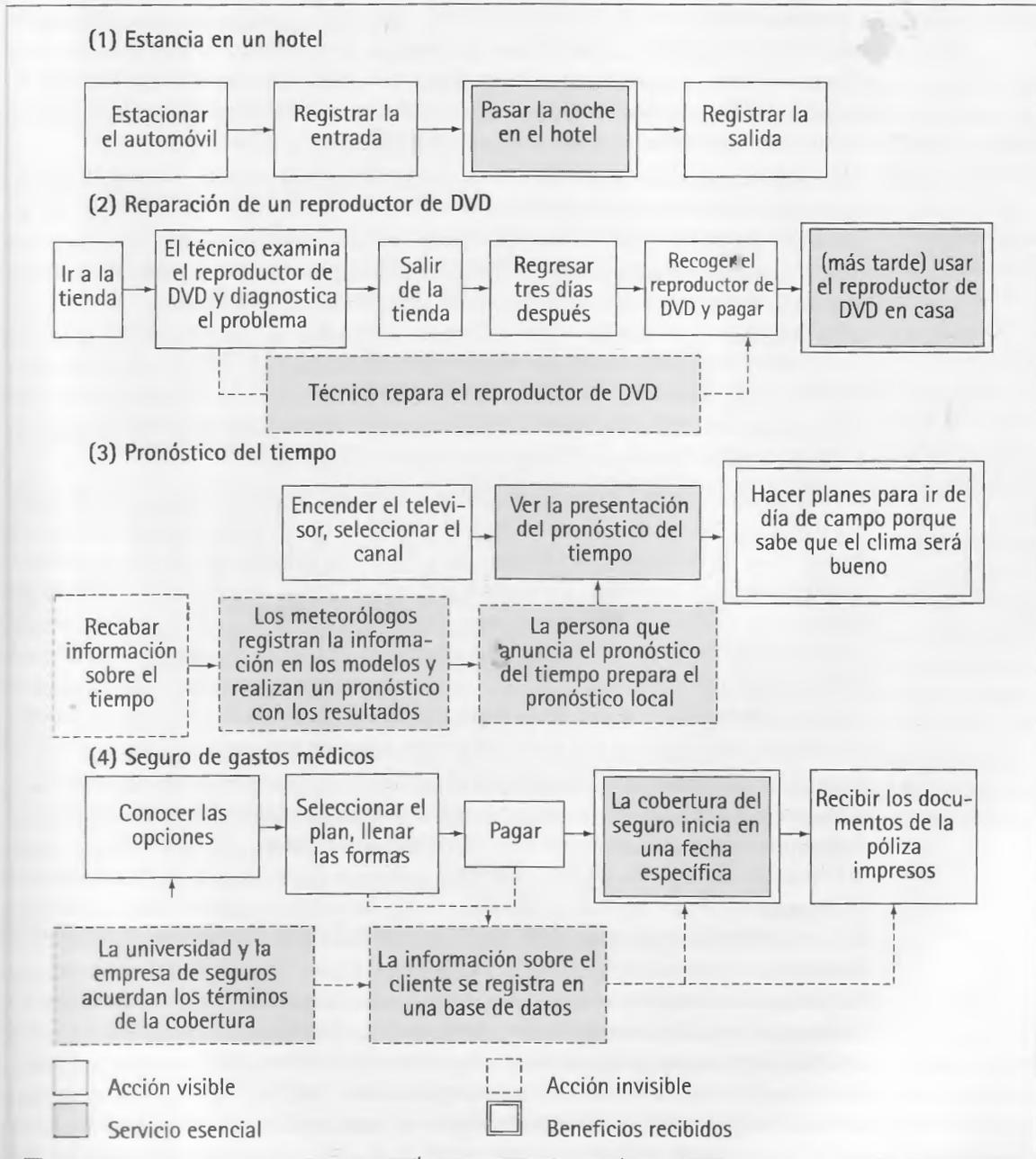


FIGURA 3.2 Diagramas de flujo simple para la entrega de diferentes tipos de servicios.

gine que es el cliente en cada caso y considere el grado y la naturaleza de su participación en la entrega de estos servicios.

1. *Estancia en un hotel (servicios dirigidos al cuerpo de las personas)*. Es tarde por la noche. Usted realiza un largo viaje manejando su automóvil y se siente cansado. Encuentra un hotel con un letrero que indica que hay habitaciones disponibles y el precio de las mismas y decide que es el momento de detenerse a pasar la noche. Se estaciona y observa que los jardines están limpios y los edificios parecen estar recién pintados; entra a la recepción, donde un empleado amable registra su entrada y le entrega la llave de su habitación. Camina atravesando el patio delantero cargando su equipaje y entra al cuarto. Después de cambiarse y usar el baño, se va a dormir. Después de descansar bien durante la noche, se levanta a la mañana siguiente, se baña, se viste, empaca sus pertenencias y después se dirige a la recepción donde entrega sus llaves a un empleado distinto, paga y sale del hotel.
2. *Reparación de un reproductor de DVD (servicios dirigidos a posesiones físicas)*. Cuando reproduce sus videos en su reproductor, la calidad de la imagen en la pantalla del televisor es deficiente. Cansado de esta situación, busca en el directorio telefónico una tienda de reparación de equipo electrónico ubicada en su zona. En el establecimiento, el técnico revisa su aparato en la oficina de atención al cliente y dice que necesita arreglo y limpieza. El precio por el servicio parece razonable, así que acepta que se realice y se le informa que el reproductor estará listo en tres días. El técnico lleva el reproductor a la oficina posterior y usted sale de la tienda. El día señalado, regresa para recoger el reproductor y pagar. De vuelta a casa, enciende el reproductor de DVD, inserta una película y se da cuenta que la imagen es ahora mucho mejor.
3. *Pronóstico del tiempo (servicios dirigidos a la mente de las personas)*. Usted desea organizar un día de campo en el lago el siguiente fin de semana, que será dentro de dos días. Pero una de sus amigas dice haber escuchado que existe la posibilidad de una gran tormenta. De regreso a casa esa noche, verifica el pronóstico del tiempo por televisión. El meteorólogo presenta gráficas animadas que indican el camino probable de la tormenta en las próximas 48 horas y declara que las últimas predicciones computarizadas del Centro Meteorológico Nacional sugieren que la tormenta pasará muy al sur de su región. Con esta información a la mano, llama a sus amigos para decirles que el día de campo sigue en pie.
4. *Seguros de gastos médicos (servicios dirigidos a activos intangibles)*. Su universidad le envía un paquete de información antes de comenzar el nuevo semestre. Este paquete incluye un folleto enviado por el servicio médico universitario, describiendo las diversas opciones de seguros de gastos médicos que están disponibles para los estudiantes. Aunque usted se considera muy saludable, excepto por las alergias de estación, recuerda la experiencia desafortunada de un amigo que hace poco incurrió en fuertes gastos hospitalarios después de fracturarse una pierna y, puesto que no estaba asegurado, se vio obligado a usar sus modestos ahorros y vender su automóvil nuevo para pagar las cuentas. Así que, al momento de inscribirse, usted selecciona una opción que cubrirá el costo del tratamiento hospitalario, más las visitas al servicio médico universitario; también llena y firma un formulario impreso que incluye algunas preguntas ya establecidas sobre su historia médica. El costo del seguro se suma a su cuenta trimestral. Después, recibe por correo la confirmación por escrito de su cobertura. Ahora ya no tendrá que preocuparse del riesgo de incurrir en gastos médicos inesperados.

Como observa en estos sencillos diagramas de flujo, su papel como cliente **varía mucho** de un proceso a otro. Los primeros dos ejemplos implican procesos físicos. En el hotel, usted participa de manera activa en el servicio, el cual se entrega en tiempo real y durante un **período** quizá de ocho horas. Por una suma de dinero, renta el uso de una cama, baño y otras instalaciones físicas durante la noche. Cuando sale, no se puede llevar consigo los elementos de servicio, pero si la cama hubiera sido incómoda, se habría sentido cansado y adolorido físicamente durante un tiempo. Sin embargo, su papel en la tienda de reparación de reproductores de DVD se limitó a unos cuantos minutos para explicar los detalles de la falla, dejar el aparato y regresar varios días después a recogerlo. Debe confiar en la capacidad y la honestidad del técnico para realizar el servicio en su ausencia, porque usted no participa en la producción real del servicio. Más tarde, disfruta los beneficios cuando usa el reproductor reparado.

Los otros dos servicios que se describen conllevan acciones intangibles y el papel que desempeña como cliente es relativamente pasivo. La producción del pronóstico del tiempo está a cargo del Centro Meteorológico Nacional o de otras empresas. La información sobre el tiempo recolectada por diversos instrumentos complejos ubicados en satélites, aviones y en la superficie terrestre se registran en una computadora, lo que permite hacer predicciones de las condiciones futuras del clima en diferentes sitios. Después, el meteorólogo del canal de televisión examina los pronósticos del modelo, los interpreta para el área local y presenta tanto una descripción de las condiciones actuales como un pronóstico para los días siguientes. Todo lo que tiene que hacer es encender la televisión en el canal elegido, poner atención a lo que se presenta y usar esa información para realizar sus propios planes futuros. No existe una suma de dinero específica que deba pagar por la información del pronóstico porque ya invirtió en el costo de un televisor y de una antena para la recepción local de transmisiones, o quizá de un servicio de televisión por cable, pero sí requiere algunos minutos de su tiempo; no obstante, si usted utiliza el televisor con propósitos de entretenimiento, invertirá varias horas viendo diferentes programas.

En el caso del seguro de gastos médicos, todo lo que necesita es revisar las opciones, seleccionar la que satisfaga mejor sus necesidades, llenar y firmar el formulario y pagar su cuenta trimestral. La producción real de la cobertura del seguro se efectúa en la compañía de seguros con base en el análisis detallado de información pasada, que incluye la duración y el costo de los tratamientos médicos para estudiantes de su grupo de edad, y modificada por las tendencias anticipadas en los costos de la atención médica durante el siguiente año. Las negociaciones entre la universidad y la empresa de seguros determinarán la suma que usted paga por la cobertura en este grupo. Su protección se mantiene en forma automática mientras dure la cobertura. No se requiere ninguna acción adicional de su parte a menos que necesite presentar una queja. El beneficio es la tranquilidad de saber que recibirá atención si algo malo le ocurre y que sus activos financieros estarán protegidos.

Diferentes procesos plantean distintos retos a la gerencia

Los retos y las tareas que enfrentan los gerentes que trabajan en cada una de las **diferentes** categorías de servicios que hemos descrito varían en cierto grado. El esquema de **clasificación** de procesos es básico para comprender estas diferencias y crear estrategias de **servicio** eficaces, pues no sólo permite conocer la naturaleza de los beneficios del servicio en **cada caso**, sino también ofrece una mejor comprensión del comportamiento que debe mostrar **el cliente**. Además, existen implicaciones para la creación de la estrategia del canal, el **diseño** y la **ubicación** del sistema de entrega del servicio y el uso de la tecnología de la información para **obtener el mayor provecho**.

Identificación de los beneficios del servicio

Los gerentes deben reconocer que los procesos operativos, aunque importantes, son sólo un medio para lograr un fin. Un buen servicio significa beneficios seguros para el cliente.² La clave es entender los beneficios específicos que los clientes esperan obtener del proveedor de servicio. Un ejemplo claro lo presenta la compañía chilena Help en la figura 3.3. Muchas empresas reúnen diferentes actividades como parte de su estrategia para ofrecer un buen servicio; pero la innovación en la entrega requiere una supervisión constante de los procesos que sostienen la entrega del servicio esencial, como una cama para pasar la noche en la industria del hospedaje, el transporte rápido de personas en la industria de las líneas aéreas o la limpieza y el planchado de la ropa en la industria de la lavandería. La creatividad latinoamericana no se queda atrás en la prestación de servicios adaptados a necesidades específicas y, por ejemplo, en la ciudad de La Paz, Bolivia, algunas compañías de teléfonos celulares como Viva, Telecel y ENTEL, contrataron un considerable número de jóvenes que recorrían las calles y funcionaban como cabinas telefónicas ambulantes o “chalequeros”. Vestidos en forma llamativa y con una serie de teléfonos celulares atados a la cintura, este servicio se volvió muy popular por su costo y disponibilidad, y llegó a cubrir más áreas que las cabinas telefónicas regulares. Actualmente, además de la venta del tiempo de uso del teléfono celular, ENTEL ha incluido el servicio de recarga de tiempo aire a través de los “chalequeros”.³

La tecnología de punta permite a las empresas de servicios entregar los mismos beneficios (o mejores) a los clientes a través de procesos muy diferentes. En ocasiones, los usuarios se sienten fascinados de recibir el servicio a través de procedimientos más rápidos, sencillos y convenientes; sin embargo, los gerentes de operaciones deben tener cuidado al imponer nuevos procesos, en nombre de la eficiencia, y prestar atención a los clientes que prefieren el procedimiento tradicional, en particular cuando el nuevo se basa en tecnología y equipo que desplazan el servicio personal que ofrecen los empleados. Al trabajar con el personal de marketing, los especialistas en operaciones mejorarán sus oportunidades de diseñar nuevos procesos que proporcionen de modo agradable los beneficios que desean los clientes.

The image shows a screenshot of the HELP website. At the top left is the HELP logo with the text "SERVICIO DE RESCATE MEDICO". A search bar is located at the top right. Below the logo is a navigation menu with items: INICIO, NOSOTROS, SERVICIOS, CONVENIOS, ARTÍCULOS, INCORPÓRESE, TESTIMONIALES, PREGUNTAS, EMERGENCIAS, CONTACTO. The main content area features a large promotional banner with the text "Promoción 3x1" and "Por sólo 1 UF proteja e incorpore a su familia". Below this is the HELP logo and the slogan "Una decisión Vital". There are also smaller sections for "Noticias Salud 26.10.2010" and "PROMOCIONES".

FIGURA 3.3 Promoción del beneficio específico de una empresa de urgencias médicas.

Como observamos en los cuatro diagramas de flujo, el momento en que se reciben los beneficios del servicio y la duración de éstos varían en forma importante. La renta de una cama de un hotel es un servicio de tiempo real en el que el cliente es un participante activo; si el cliente duerme bien, los beneficios se obtienen durante la noche e incluso se prolongan hasta el siguiente día. En contraste, el usuario no participa en la reparación real del reproductor de DVD; más aún, los beneficios de esta reparación no se reciben hasta que el aparato regresa a casa y se usa de nuevo. Una vez reparado, el aparato sigue ofreciendo los beneficios de una imagen de mejor calidad durante años antes de que requiera otro servicio. El cliente participa mental, pero no físicamente, al ver un pronóstico del tiempo por televisión, el cual se transmite en tiempo real desde un estudio, aunque fue creado antes que el programa. Este servicio proporciona el beneficio inmediato de la información para tomar una decisión rápida. Por último, la participación del cliente en el seguro de gastos médicos se limita a llenar una solicitud y pagar el costo de la póliza; sin embargo, los beneficios (en forma de paz mental) se percibirán mientras la póliza ofrezca cobertura. Un cliente saludable y honesto esperaría no reclamar el seguro porque eso significaría que ocurrió algo desagradable.

Diseño de la producción del servicio

Cada servicio posee clientes (o espera encontrar alguno), pero no siempre interactúa con ellos del mismo modo. La participación del usuario varía considerablemente en cada una de las cuatro categorías del proceso de servicio. Nada cambia el hecho de que los servicios dirigidos a los cuerpos de las personas necesiten que el cliente esté presente físicamente en la ejecución del servicio. Si una persona se encuentra en Bogotá en este momento y desea estar en Caracas mañana, no puede evitar abordar un vuelo internacional e invertir tiempo en un avión para viajar. Si alguien desea cortarse el cabello, no puede dejar que esta actividad se realice en la cabeza de otra persona, sino que él mismo se debe sentar en una silla de la estética. Si alguien tiene la desgracia de fracturarse una pierna, tendrá que someterse en persona a los procedimientos desagradables de la toma de radiografías, el arreglo de la fractura por un cirujano ortopeda y la colocación de un yeso que permanecerá alrededor de su pierna durante varias semanas.

Cuando los clientes visitan el lugar de ejecución del servicio, su satisfacción depende de factores como:

- Los encuentros con el personal de servicio.
- La apariencia y las características de las instalaciones de servicio, tanto exteriores como interiores.
- Las interacciones con el equipo de autoservicio.
- Las características y el comportamiento de otros clientes.

Cuando se requiere que los usuarios estén presentes en persona durante la entrega del servicio, el proceso se debe diseñar tomando en cuenta a los clientes desde el momento en que llegan al lugar de ejecución del servicio. En principio, los clientes podrían necesitar estacionamiento (u otro apoyo para viajar de ida y vuelta a la instalación de servicio); cuanto más tiempo permanezcan en el sitio, es más probable que requieran otros servicios, incluyendo servicios básicos como alimentos, bebidas y sanitarios. En muchos casos, tendrán que desempeñar papeles activos en la creación y la entrega del servicio. Las empresas bien dirigidas enseñan a sus clientes la manera eficaz de participar en las operaciones de servicio.

Los sitios de entrega del servicio que los clientes deben visitar deben ubicarse y diseñarse tomando en cuenta su conveniencia. Si la fábrica de servicio es ruidosa, despiden malos olores, el diseño de sus instalaciones es complicado y su ubicación es inconveniente, existe la probabilidad de que los clientes se alejen. Los gerentes de marketing deben trabajar estrechamente con los gerentes de operaciones para diseñar instalaciones agradables para los clientes y que permitan operar con eficiencia. El exterior de un edificio produce una primera impresión muy importante, mientras que el interior es visto como el escenario donde se entrega el desempeño del servicio. Cuanto mayor sea el tiempo que permanezcan los clientes y mayor la cantidad de dinero que esperan gastar, mayor será la importancia de ofrecer instalaciones cómodas y atractivas.

Los gerentes de marketing deben trabajar también con los gerentes de recursos humanos. En este caso, la tarea consiste en asegurarse de que los empleados que estén en contacto con los clientes mantengan una apariencia aceptable y posean las habilidades tanto personales como técnicas que se necesitan para un buen desempeño. Por desgracia, el personal de servicio carece a menudo de las habilidades necesarias para ofrecer un servicio satisfactorio a sus clientes. Al mismo tiempo, los usuarios requieren cierta capacitación u orientación básica sobre la forma de trabajar conjuntamente con el personal para lograr los mejores resultados. En situaciones en las que se espera que los clientes realicen algo del trabajo por ellos mismos, como en el autoservicio, las instalaciones y el equipo se deben diseñar de tal modo que sean fáciles de usar.

Canales alternativos para la entrega del servicio

A diferencia del caso de los servicios dirigidos a los cuerpos de las personas, los gerentes responsables de los servicios dirigidos a posesiones físicas, a la mente de las personas y a activos intangibles no necesitan que sus clientes visiten el lugar de ejecución. En vez de esto, deben seleccionar un canal de entrega entre varias opciones. Las posibilidades incluyen: 1. permitir que los clientes acudan a un lugar conveniente; 2. limitar el contacto a una oficina pequeña de atención al cliente que esté separada del lugar principal (tras bambalinas o *back office*); 3. visitar al cliente en su domicilio u oficina, y 4. realizar el negocio a distancia.

Tomemos como ejemplo la limpieza y el planchado de la ropa (un servicio dirigido a posesiones físicas). Una posibilidad es realizar el lavado en casa. Si una persona no cuenta con los aparatos necesarios, entonces tendría que pagar por el uso de una lavandería automática, que es en esencia una fábrica de limpieza de autoservicio. Si prefiere dejar la tarea en manos de profesionales de lavado y limpieza en seco, como mucha gente decide hacer con sus mejores prendas, entonces puede visitar una tintorería que sirva para recibir la ropa sucia y entregarla limpia. A veces, la limpieza se lleva a cabo en un lugar situado detrás de la tienda; en otras ocasiones, la ropa se transporta a un sitio ubicado a cierta distancia. El servicio de recoger y entregar la ropa a domicilio está disponible en la mayoría de ciudades, pero es más caro por los costos adicionales que implica. Algunas personas tienen la posibilidad de pagar a alguien que vaya a su domicilio a lavar y planchar la ropa (por lo general, en conjunto con otras tareas domésticas).

Las canales físicos y electrónicos permiten a los clientes y proveedores dirigir las transacciones de servicio a distancia; por ejemplo, en lugar de comprar en un centro comercial, una persona puede revisar un catálogo impreso y solicitar por teléfono la entrega a domicilio o puede comprar a través de Internet, solicitando sus pedidos en forma elec-

trónica después de examinar sus opciones en la pantalla del sitio de Internet. Los artículos basados en la información, como el software o los informes de investigación, incluso pueden cargarse de manera inmediata en la propia computadora del cliente.

Los gerentes de hoy deben ser creativos, porque la combinación de la tecnología de la información con los servicios modernos de transporte de paquetería, como Federal Express, ofrecen muchas oportunidades para considerar el lugar y el momento de la entrega del servicio. Algunas empresas de manufactura de partes pequeñas de equipo permiten que los clientes eviten a los negociantes minoristas cuando un producto necesita reparación. En vez de esto, un mensajero recogerá el artículo defectuoso (proporcionando incluso el empaque apropiado si es necesario), lo enviará al lugar de reparación y lo regresará varios días después cuando el problema se haya solucionado. Los canales de distribución electrónicos ofrecen una conveniencia aún mayor porque el tiempo de transporte se elimina. Por ejemplo, mediante el uso de vínculos de telecomunicación, los ingenieros de una instalación central (que podría estar ubicada al otro lado del mundo) pueden diagnosticar problemas de computadoras y software defectuosos, aunque los clientes se localicen en sitios distantes, y transmitir señales electrónicas para corregir los defectos.

La posibilidad de diseñar de nuevo los procedimientos de entrega de servicios, con excepción de los dirigidos a los cuerpos de las personas, permite a la empresa llevar a sus clientes fuera de la fábrica y transformar un servicio de mucho contacto en uno de poco contacto. Cuando la naturaleza del proceso hace posible entregar el servicio desde lejos, entonces el diseño y la ubicación del lugar de la ejecución del servicio se concentran sólo en prioridades operativas. Algunos observadores de la industria predicen que dentro de las dos próximas décadas, la sucursal bancaria tradicional dejará de existir y que la mayoría de las transacciones bancarias se conducirán a través de cajeros electrónicos, teléfonos o computadoras personales (¡no todo mundo está de acuerdo con esta predicción!). Las posibilidades de éxito de un intento de esta clase son mejores cuando los nuevos procedimientos son fáciles de realizar, son menos costosos y ofrecen al cliente una mayor conveniencia.

Aprovechamiento al máximo de las tecnologías de información

Es obvio que los servicios basados en la información (un término que abarca tanto los servicios dirigidos a la mente de las personas como los servicios dirigidos a activos intangibles) tienen mucho que ganar con los avances en la tecnología de la información, porque las telecomunicaciones e Internet permiten que la operación esté separada físicamente de sus clientes, aun sin la necesidad de efectuar embarques físicos.⁴ Un número cada vez mayor de bancos incluyen ahora la capacidad de Internet, de tal manera que sus clientes tengan acceso a sus cuentas y conduzcan ciertas transacciones desde sus hogares, computadoras de oficina o incluso sus teléfonos celulares; con todo, uno de los retos consiste en convencer a los usuarios de cambiar su comportamiento bancario hacia la Red, dejando de lado los canales tradicionales.

En México, por ejemplo, el uso de la banca electrónica para 2006 alcanzaba poco más de 3 millones de usuarios, con un incremento en más de 25% en relación con los suscriptores existentes en 2001.⁵

Muchos ejemplos del uso de la tecnología para transformar la naturaleza del servicio esencial y su sistema de entrega se basan en la radio y la televisión. La transmisión por televisión (y ahora por cable interactivo), desde conciertos sinfónicos de estudio hasta

iglesias electrónicas y programas de asesoría sobre jardinería donde el público participa por teléfono, han creado nuevas formas de proporcionar orientación, entretenimiento, cultura y apoyo espiritual a audiencias ubicadas en muy diversos lugares. En muchos países, la educación se ofrece a través de canales electrónicos como una alternativa al modo tradicional de las presentaciones cara a cara en un salón de clases físico. Están surgiendo universidades virtuales, como la Universidad Virtual del Tecnológico de Monterrey, en México.⁶ Una de las iniciativas más antiguas e importantes de esta naturaleza es la Universidad Abierta (UA) en Gran Bretaña. La UA ha ofrecido programas de titulación a estudiantes de todo el país por medio del campus electrónico de la cadena British Broadcasting Corporation (BBC) durante más de 30 años. Cualquier persona puede ver o escuchar los programas, por supuesto, pero los estudiantes inscritos también reciben por correo el material impreso del curso y se comunican con tutores por correo, correo electrónico o teléfono.

La educación a distancia se ofrece también en África, donde sólo 3% de las personas de entre 18 y 25 años se inscriben en una universidad y pocas cuentan con alguna experiencia laboral. En 1997, el Banco Mundial inauguró la African Virtual University, que permite a los estudiantes de 27 países africanos tomar cursos y seminarios impartidos por profesores de universidades de todo el mundo.⁷ Los instructores presentan conferencias frente a cámaras en sus propios salones de clase y el video es enviado por medio de fibras ópticas, líneas de red digital de servicios integrados (RDSI) o satélite a un enlace en Washington DC, desde donde es transmitido vía satélite a diversos lugares de África. Un estudiante en un país, por ejemplo, Ghana, tiene la posibilidad de hablar con un instructor en tiempo real a través de líneas telefónicas establecidas mientras estudiantes de Kenia, Tanzania y Zimbabwe escuchan el diálogo.

Como ya señalamos en este capítulo, es necesario distinguir entre el marketing del servicio esencial y la provisión de servicios suplementarios para mejorarlo. Gran parte de la polémica con respecto al uso de Internet tiene que ver con los servicios suplementarios que se basan en la transferencia de información relacionada con el servicio esencial, en oposición a bajar de la Red dicho servicio. Las telecomunicaciones modernas y las tecnologías de cómputo permiten a los clientes conectar sus propias computadoras (u otros aparatos procesadores de datos) con el sistema del proveedor de servicio ubicado en otro lugar. Como respuesta, cada vez más compañías diseñan sitios de Internet para que sus clientes revisen la información sobre los bienes y servicios que ofrecen en venta, soliciten pedidos o reservaciones e incluso realicen pagos.

En la actualidad, la Red ejerce un impacto importante en la estrategia de distribución de una amplia gama de industrias.⁸ Sin embargo, en muchos casos, estos sitios de Internet son un ejemplo de la comercialización de bienes a través del servicio, más que de la comercialización del servicio esencial. La figura 3.4 presenta ejemplos de ambos tipos de sitios de Internet. En el caso de Openbank, el servicio esencial (servicios financieros) se entrega por medio de la Red. En el caso de Deremate.com, sin embargo, el sitio de Internet ofrece sólo servicios suplementarios, como la información sobre los productos físicos en la que la empresa actúa como intermediaria y ofrece la posibilidad de hacer pedidos y pagar los productos en línea. La entrega real de los bienes (equipos, ropa, artículos electrónicos, entre otros) requiere el uso de canales físicos. Para transportar los pedidos, los clientes de Deremate.com recurren a los servicios de embarque y entrega de algún proveedor externo.

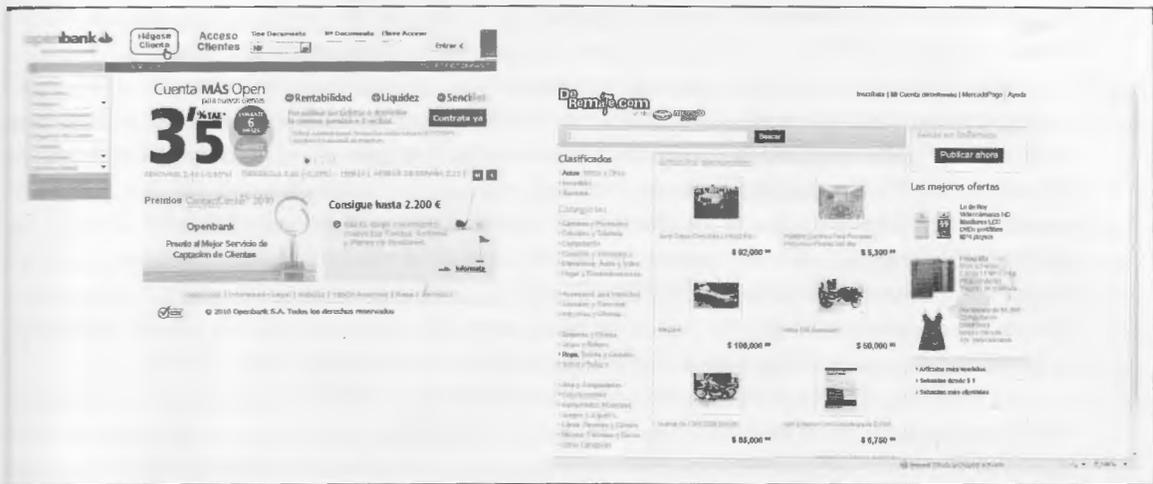


FIGURA 3.4 Los sitios de Internet entregan en forma directa los servicios financieros de Openbank pero... los productos de Deremate.com requieren un canal físico para llegar al cliente.

Equilibrio entre la oferta y la demanda

Las marcadas fluctuaciones de la demanda son una pesadilla en la vida de muchos gerentes, aunque las empresas de manufactura tienen la opción de almacenar la provisión de sus productos como una defensa contra este problema. Esta estrategia les permite disfrutar las economías derivadas de la operación de las fábricas a niveles relativamente constantes de producción. Pocas compañías de servicio tienen la capacidad de hacer lo mismo con facilidad; por ejemplo, el ingreso potencial de un asiento vacío en una línea aérea se pierde para siempre una vez que el vuelo despegó. Las noches en una habitación de hotel también son perdedoras en este sentido y la capacidad productiva de un taller de reparación de automóviles se desperdicia si no hay vehículos que ingresen para recibir servicio cuando el taller esté abierto. Por el contrario, cuando la demanda del servicio supera a la oferta, se puede perder el negocio generado en exceso. Si alguna persona no puede conseguir un asiento en un vuelo, otra línea aérea obtiene la venta o el cliente cancela el viaje. En otras situaciones, los usuarios pueden ser obligados a esperar haciendo fila hasta que una capacidad productiva suficiente esté disponible para atenderlos.

En general, los servicios dirigidos a los cuerpos de las personas y posesiones físicas tienen más posibilidades de enfrentar limitaciones en la capacidad que los que se basan en la información. Las transmisiones de radio y televisión, por ejemplo, alcanzan muchos hogares ubicados dentro de sus áreas de recepción o redes de distribución de cable. En años recientes, el procesamiento de la información y la capacidad de transmisión aumentaron en forma amplia debido a un mayor poder de las computadoras, al cambio digital y al reemplazo de cables coaxiales por material de fibra óptica. Aunque el incremento de la demanda de los servicios de Internet ahora causa problemas de capacidad en muchas líneas de telecomunicación, esto se resolverá a largo plazo por medio de la instalación de la capacidad de comunicación de banda ancha. A principios de 1998 se introdujo la primera red de cable transatlántica para abastecer, sobre todo, el servicio de Internet y se espera que para el año 2011 se implemente una nueva tecnología que permitirá multiplicar por 10 la capacidad de transmisión de datos, pues actualmente las redes se están saturando debido al aumento en

las descargas de información (música, videos, etcétera), el uso de las redes sociales (facebook, myspace, twitter) y la continua transferencia de archivos entre los usuarios.⁹

Sin embargo, la tecnología no ha encontrado formas similares de incrementar la capacidad de las operaciones de servicios dirigidos al cuerpo de las personas y sus posesiones físicas sin que haya grandes aumentos en los costos. Así que, el manejo de la demanda es un elemento básico para mejorar la productividad en los tipos de servicios que entrañan acciones tangibles, ya sea que los clientes reciban incentivos para que utilicen el servicio en periodos de escasa demanda o que se asigne la capacidad por anticipado mediante reservaciones. Por ejemplo, un curso de golf podría emplear ambas estrategias al ofrecer descuentos en las cuotas que se cobran por el uso del campo durante las horas de menor demanda y requiriendo reservaciones en los momentos de mayor demanda.

El problema de los servicios dirigidos al cuerpo de las personas es que los clientes no esperan mucho tiempo haciendo fila, pues tienen otras cosas que hacer y se aburren, se cansan o se impacientan pronto. Una estrategia para reducir o eliminar la necesidad de esperar es instituir un sistema de reservación, pero los tiempos ofrecidos se deben respetar si se elige esta opción. En contraste, las posesiones físicas raras veces sufren si tienen que esperar (a menos que sean muy perecederas). Algo más importante para los clientes es el costo y la conveniencia relacionados con los retrasos en la espera para recuperar el objeto que recibe el servicio. Ellos se pueden inconformar si su ropa o sus automóviles no están listos según lo convenido. El problema del manejo de la demanda y la capacidad es tan importante para el uso productivo de los activos (y, por lo tanto, para la rentabilidad) que haremos un análisis importante del tema en el capítulo 11.

Las personas como parte del servicio esencial

Cuanto más participen los clientes en el proceso de entrega del servicio, con mayor frecuencia verán al personal de servicio (el elemento *personas* del enfoque de la administración de servicios integral). En múltiples servicios dirigidos a los cuerpos de las personas, los clientes conocen a muchos empleados y a menudo interactúan con ellos durante periodos prolongados. Además, tienen grandes probabilidades de encontrarse con otros clientes; después de todo, muchas instalaciones de servicios logran las economías operativas deseadas al dar servicio a una gran cantidad de gente de manera simultánea. Un autobús, un salón universitario, un restaurante y un banco son ejemplos de lugares en donde se ofrece servicio a diversos usuarios al mismo tiempo. Cuando otras personas se vuelven parte de la experiencia de servicio, la pueden incrementar o reducir. Así, los buenos comentarios que hacen otros estudiantes en clase aumentan el valor de un curso; pero los clientes perezosos que no limpian sus mesas en McDonald's perjudican a los próximos consumidores que llegan. Una actitud y apariencia descuidada de parte del sobrecargo de vuelo podría desalentar a un pasajero a volar por esa línea aérea en el futuro.

La participación directa en la producción del servicio significa que los clientes evalúan la calidad de la apariencia y de las habilidades sociales de los empleados, así como sus capacidades técnicas. Y, puesto que también juzgan a otros, los gerentes tratan de manejar el comportamiento de los usuarios. Las empresas de servicio de este tipo son más difíciles de dirigir debido al elemento humano. Si fuera gerente, ¿cómo lograría que todos limpiaran su mesa después de comer en un restaurante de comida rápida? ¿Cómo haría que el personal de diferentes tiendas de servicio al detalle fuera más amistoso? ¿Cómo tendría la seguridad de que todos los sobrecargos de vuelo fueran agradables a los pasajeros?

Es necesario evitar la generalización excesiva

En el capítulo 2 presentamos nueve características distintivas de los servicios y advertimos que no todas se aplican a cada servicio. La tabla 3.1 muestra el grado en que se ajustan a los servicios en cada una de las cuatro categorías basadas en los procesos.

Esta tabla muestra que, cuando centramos nuestra atención en los procesos del servicio esencial, siete de las nueve características se aplican mejor al que hemos denominado servicios dirigidos a los cuerpos de las personas, es decir, acciones tangibles dirigidas al cliente en persona. No obstante, los desempeños intangibles y la capacidad de usar canales de entrega electrónicos se atribuyen mejor a las dos categorías basadas en la información, los servicios dirigidos a posesiones físicas y los servicios dirigidos a activos intangibles. Más aún, la participación del cliente en la producción no siempre se aplica a los servicios dirigidos a posesiones físicas y a los servicios dirigidos a activos intangibles.

En el pasado, las primeras ocho características correspondían muy bien a muchos servicios dirigidos a posesiones físicas y a las categorías basadas en la información, porque los modelos de entrega tradicionales acostumbraban solicitar a los clientes la visita al lugar de ejecución del servicio para obtenerlos. La banca y los servicios educativos se limitaron antiguamente a un modelo operativo que suponía la entrega de persona a persona en un lugar específico; sin embargo, con el crecimiento de sistemas de entrega basados en la tecnología, comienza a surgir una serie de servicios muy diferentes, los cuales se producen en un centro que podría estar ubicado en cualquier parte y que se entregan a través de canales físicos usando servicios de logística de negocios o por medio de canales electrónicos que operan en el ciberespacio.

Los gerentes de las empresas de servicios necesitan reconocer que estas nuevas categorías de servicio basadas en la información presentan sus propios retos y oportunidades de mercado. A lo largo del libro consideraremos el impacto de los canales de entrega electrónicos y dedicaremos el capítulo 10 a la tecnología de la entrega de servicios.

El esquema de cuatro categorías que analizamos a profundidad en este capítulo se basa en diferentes tipos de procesos. Algunos servicios requieren un contacto físico directo con los clientes (hospedaje, alimentación o transporte de pasajeros); otros se centran en el contacto con la mente de las personas (educación o entretenimiento). Algunos se dirigen a posesiones físicas (limpieza y transporte de carga); otros procesan información (contabilidad y seguros). Como se observa ahora, los procesos que apoyan la creación y la entrega de cualquier servicio ejercen un impacto importante no sólo en las estrategias de las operaciones sino en las de marketing y recursos humanos. Por este motivo, el proceso es un elemento clave del enfoque de administración de servicios integral, descrito en el capítulo 2.

El diseño de procesos no sólo es tarea del área de operaciones. Tanto los gerentes como los empleados deben entender los procesos involucrados (particularmente donde los clientes participan en forma activa) para mantener una empresa de servicio eficiente, efectiva y de uso sencillo para el cliente.

Los clientes y la operación de servicio

¿Dónde encaja el cliente en una empresa de servicio? En las compañías de servicio, los usuarios participan mucho más en la producción del servicio que en los negocios de manufactura. Los proveedores de servicios dirigidos a los cuerpos de las personas esperan por

lo general que sus clientes acudan a los que Theodore Levitt ha denominado “campos de operación”, es decir, sitios donde la producción, la entrega y el consumo del servicio operan al mismo tiempo.¹⁰ En otros casos, el personal de servicio visita al cliente o la empresa trata con sus clientes a distancia a través de canales tanto físicos como electrónicos.

Los clientes que participan en forma activa en la operación del servicio producen un impacto significativo en la productividad de la empresa. A veces se espera que cooperen de

TABLA 3.1 *Aplicación de las características distintivas de los servicios a diferentes tipos de procesos de servicio*

Características distintivas	Servicios dirigidos al cuerpo de la persona	Servicios dirigidos a posesiones físicas	Servicios dirigidos a la mente de las personas	Servicios dirigidos a activos intangibles
Los clientes no obtienen la propiedad del servicio	Sí, pero obtienen los resultados del servicio de alimentos	Sí, pero obtienen las refacciones que se instalan en las reparaciones	Sí	Sí, pero* el resultado puede tomar una forma grabada o impresa (por ejemplo, un informe de consultoría)
Los resultados del servicio son desempeños intangibles	Sí, pero los elementos tangibles pueden afectar la comodidad y la satisfacción	Sí, pero el resultado puede ser tangible (por ejemplo, ropa limpia)	Sí	Sí
Participación del cliente en la producción del servicio	Sí, pero puede tener una actitud más pasiva que activa	No por lo general	Sí, pero puede ser sólo una participación pasiva mental en un sitio lejano	Algunas veces
Otras personas pueden formar parte del servicio esencial	Sí	Algunas veces	Algunas veces	Algunas veces
Mayor variabilidad en las entradas y salidas operativas	Sí, es difícil establecer normas debido a la participación personal	Se establecen normas con frecuencia	Con frecuencia pueden establecerse normas	Con frecuencia pueden establecerse normas
Muchos servicios son difíciles de evaluar por los clientes	Varía, depende de la familiaridad	Varía, depende de la familiaridad y la visibilidad de los resultados	Varía, es fácil hacer juicios de valor	Varía
Ausencia de inventarios después de la producción	Sí	Sí	Se puede grabar para su entrega o uso posterior	Sí, a menos que tome una forma grabada o impresa
El factor tiempo es relativamente más importante	Sí, el servicio se entrega en tiempo real estando el cliente presente	Sí, si se requieren resultados rápidos (atención al tiempo transcurrido)	Sí, pero puede haber oportunidades para cambiar los tiempos durante la grabación	Sí, si se requieren resultados rápidos (atención al tiempo transcurrido)
Los sistemas de entrega pueden incluir sólo canales físicos (para el servicio electrónico como físicos principales)		Sólo canales físicos (para el servicio principal)	Ambos	Ambos

manera cercana con los empleados de servicio de tiempo completo; en otros casos, se les ofrece la opción de recurrir al autoservicio. En ambos casos, el cliente participa en forma importante en la operación, un ambiente muy distinto del que existe en las industrias de manufactura, sobre todo en la producción de bienes de consumo.

La tecnología y el contacto con el cliente

Los avances tecnológicos ofrecen a las empresas formas radicalmente nuevas para crear y entregar sus servicios, en particular el servicio esencial y los suplementarios basados en la información.¹¹ Sin embargo, no siempre es fácil insertar un nuevo modelo de entrega del servicio basado en la tecnología en una operación tradicional con una cultura establecida y una clientela que está acostumbrada a hacer las cosas de cierta manera.

Es evidente que los clientes que realizan sus operaciones bancarias por computadora o por teléfono tienen un tipo de relación diferente con sus bancos que quienes continúan visitando una sucursal tradicional. El principal beneficio es la conveniencia del lugar y tiempo, pues los usuarios tratan con el personal bancario a distancia por medio del uso de una computadora o teléfono (proporcionado por los clientes o sus patronos) en vez de visitar un negocio de servicio. Sus únicos encuentros físicos son con cajeros automáticos, los cuales se ubican en muchos lugares convenientes y no necesariamente pertenecen al banco donde los clientes tienen sus cuentas. Si alguien tiene un problema, entonces, la primera opción es enviar un correo electrónico o efectuar una llamada telefónica a un centro de servicio al cliente de 24 horas. Para 1999 el banco mexicano Banamex, consciente de que en un futuro cercano la demanda se podría satisfacer en tiempo real y con respuesta individualizada, emprendió una estrategia agresiva incrementando el número de servicios y funcionalidad a sus operaciones con el lanzamiento del servicio BancaNet (servicios bancarios por Internet para personas físicas).¹² Ahora el portal presenta su cartera de servicios que ofrece en la banca tradicional, tanto para personas como para empresas por medio de Internet, lo cual se ha convertido en una práctica común en casi todas las compañías del sector. Como ejemplo, tenemos en México los sitios de Banorte, Santander-Serfin, BBVA Bancomer, por mencionar algunos.

La visita a una sucursal implica contactos diferentes que requieren la inversión de tiempo. Los clientes pueden visitar una sucursal sólo durante las horas de servicio; para ello deben viajar cierta distancia; están expuestos al exterior e interior del edificio; deben invertir tiempo esperando en una fila con otros clientes y tratar frente a frente con un empleado, el cual, en muchos bancos, se esconde detrás de una rejilla de seguridad o una ventana de vidrio. Muchas personas disfrutan de la interacción social al visitar un establecimiento al detalle, en especial si conocen al personal que las atiende y no confían en las máquinas.

Aun así, quedan decenas de millones de clientes que prefieren la opción de la tecnología, y se espera que la proporción crezca conforme más clientes jóvenes orientados hacia los avances tecnológicos ingresen en el mercado y por lo menos algunos de los que los rechazan evolucionen, con la educación y la experiencia, hacia una mayor aceptación de la tecnología.

En países de América Latina, la introducción de la tecnología en los servicios ha ido ganando terreno. Cuando se iniciaba el uso de los primeros cajeros automáticos en los bancos de la ciudad de Monterrey, en México, por ejemplo, los bancos invitaban a los clientes a través de sus empleados en la puerta a usar los nuevos equipos instalados. La mayoría de las personas que llegaban al banco preferían entrar y hacer largas filas para no usar el cajero automático. Años después, los clientes hacen largas filas para utilizar esos cajeros automáticos y, más aún, se han establecido procedimientos de manera que ciertas transacciones sólo pueden realizarse en ellos.

Hoy el uso de los cajeros automáticos es muy común y ya se complementa con los servicios *online* que cada uno de los bancos ofrece. En 2008, el porcentaje de operaciones bancarias aumentó 60% en comparación con el año anterior, llegando a un total de 5.3 millones de transacciones, y se prevé que para 2010, casi 60% de las operaciones bancarias serán vía teléfono celular.¹³

Asimismo, la cultura española es muy tradicional al respecto. Al español promedio le gusta mantener contacto personal con su banco, hacer sus gestiones a través de la oficina y llamar por teléfono para averiguar cómo van sus acciones. El contacto físico es fundamental en este negocio y la presencia de la sucursal genera confianza en el consumidor al hacer tangible el servicio. Incluso los bancos en línea están abriendo sucursales para ganar clientes y se han dado cuenta que en España es necesaria esta relación cliente-banco a través de las oficinas tradicionales. Por tanto, vemos que una primera explicación del fracaso de la entrada de Citibank en España puede ser la falta de una presencia significativa de sucursales.

La variabilidad es un factor de vida en el que los clientes difieren en forma importante y el personal de servicio se relaciona con ellos en persona.¹⁴ Cuanto más duradera y activa sea la participación de los clientes en el proceso de entrega del servicio, mayor será la probabilidad de que la experiencia de cada uno de ellos sea distinta de la experiencia de otros clientes y de las experiencias previas del mismo usuario. No todas las variaciones son malas, pues, de hecho, muchos clientes buscan un servicio adaptado a sus necesidades y que los reconozca como individuos con necesidades distintivas. El reto para los empleados es ser flexibles, tratar a cada persona como individuo más que como un clon del último cliente.¹⁵

Muchos problemas de servicio giran alrededor de incidentes poco agradables entre los clientes y el personal de servicio. Con el propósito de simplificar la entrega del servicio, mejorar la productividad y reducir ciertas amenazas a la calidad, algunas empresas recurren a la tecnología para reducir al mínimo y aun eliminar el contacto entre los clientes y los empleados. Por lo tanto, los encuentros telefónicos desplazan a los encuentros frente a frente. Mientras tanto, el autoservicio desplaza al personal de servicio por medio del uso de computadoras o de máquinas fáciles de usar y los sitios de Internet comienzan a reemplazar o complementar los contactos a través de grabaciones telefónicas en muchos tipos de transacciones de servicio.

Encuentros de servicio: diversos niveles de contacto con el cliente

Un *encuentro de servicio* es un periodo durante el cual los clientes se relacionan directamente con un servicio.¹⁶ En algunos casos, toda la experiencia se reduce a un solo encuentro que incluye la solicitud, el pago y la ejecución de la entrega del servicio al mismo tiempo. En otros, la experiencia abarca una secuencia de encuentros, es decir, un proceso prolongado que se extiende durante cierto periodo, incluye diversos empleados y se lleva a cabo en distintos lugares, como volar en una línea aérea de pasajeros. Aunque algunos investigadores utilizan el término *encuentro* sólo para describir las interacciones personales entre los clientes y los empleados,¹⁷ debemos considerar también que los encuentros abarcan las interacciones entre los usuarios y el equipo de autoservicio. Conforme aumenta el contacto del cliente con la operación de servicio, los encuentros de servicio son más prolongados y frecuentes. En la figura 3.5 agrupamos los servicios en tres niveles de contacto con el cliente para representar el grado de interacción con el personal de servicio, los elementos físicos del servicio o ambos. Observe las distintas ubicaciones que ocupan en la gráfica la banca tradicional, la banca por teléfono y la banca desde el hogar por medio del sitio de Internet.

En los *servicios de alto contacto*, los clientes visitan la instalación de servicio en persona. Los usuarios participan de manera activa con la empresa de servicio y su personal durante

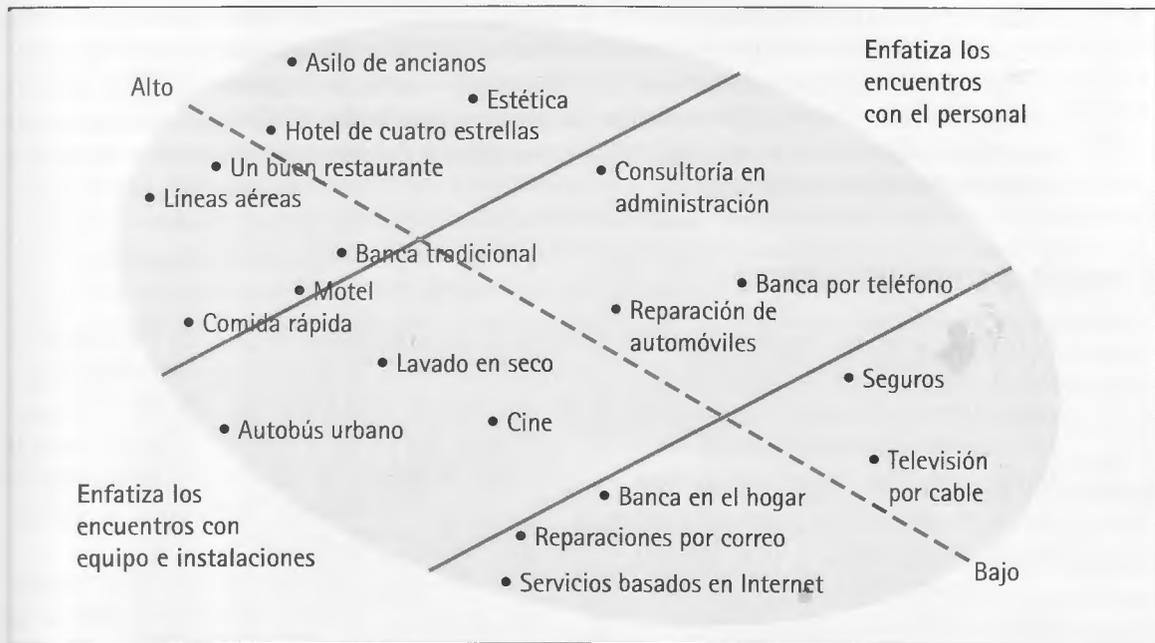


FIGURA 3.5 Niveles de contacto del cliente con las empresas de servicio.

la entrega del servicio; es el caso, por ejemplo, de los servicios médicos. Todos los servicios dirigidos al cuerpo de la persona (con excepción de los que se realizan a domicilio) son de alto contacto. Los servicios de las otras tres categorías basadas en procesos implican también niveles altos de contacto con los clientes cuando, por motivos de tradición, preferencia o ausencia de otras opciones, los usuarios acuden al lugar de servicio y permanecen ahí hasta que éste se realiza. Como ejemplos de servicios que han sido por tradición de contacto elevado, pero actualmente son de escaso contacto debido a la tecnología, están la banca tradicional, la compra de bienes al detalle y la educación superior.

Los *servicios de contacto moderado* conllevan una menor participación con los proveedores del servicio e implican situaciones en las que los clientes visitan las instalaciones del proveedor (o reciben una visita en su hogar o en otro sitio de parte del proveedor), pero no permanecen ahí durante la entrega del servicio o sólo tienen un contacto escaso con el personal de servicio. El propósito de dichos contactos se limita con frecuencia a: 1. establecer una relación y definir una necesidad de servicio (por ejemplo, consultoría en gerencia, seguros o asesoría financiera personal, donde los clientes hacen una visita inicial a las oficinas de la empresa, pero después tienen una relación escasa con el proveedor durante la producción del servicio); 2. dejar y recoger una posesión física que recibe el servicio, o 3. tratar de resolver un problema.

Los *servicios de bajo contacto* implican muy poco o ningún contacto físico entre los clientes y los proveedores de servicio. El contacto se efectúa a distancia por medio de canales de distribución físicos o electrónicos, una tendencia creciente en la sociedad actual orientada hacia la conveniencia. A esta categoría pertenecen: los servicios dirigidos a la mente de las personas (por ejemplo, radio y televisión), los servicios dirigidos a activos intangibles (por ejemplo, seguros) y los servicios dirigidos a posesiones físicas. En estos últimos, un artículo que requiere servicio se envía al lugar de servicio o se somete a arreglos a distancia que se entregan electrónicamente bajo las condiciones de los

clientes desde un sitio lejano; éste es un servicio cada vez más común para la solución de problemas de software. Por último, muchos servicios de alto contacto y contacto moderado se transforman en servicios de escaso contacto debido a que los clientes participan cada vez más en compras desde el hogar, llevan a cabo sus transacciones bancarias y de seguros por teléfono o investigan y compran productos y servicios a través de la World Wide Web.

El servicio como un sistema

El nivel de contacto que una empresa de servicio trata de establecer con sus clientes es un factor importante para definir todo el sistema de servicios, el cual incluye tres subsistemas que se interrelacionan: las *operaciones de servicio* (donde se procesan las entradas y se crean los elementos del resultado del servicio), la entrega del servicio (donde se lleva a cabo la integración final de estos elementos y el resultado se entrega al cliente) y el marketing de servicios, que abarca todos los puntos de contacto con los clientes, incluyendo la publicidad, la promoción y la investigación de mercado (véase la figura 3.6).

Algunas partes de este sistema son visibles o aparentes para los clientes; otras permanecen ocultas en lo que se conoce como centro técnico, y el cliente ni siquiera sabe de su existencia.¹⁸ Ciertos autores usan los términos *oficina frontal* (*front office*) y *oficina posterior* (*back office*) al referirse a las partes visible e invisible de la operación. Otros hablan de *escenario frontal* (*frontstage*) y *tras bambalinas* (*escenario encubierto, backstage*), usando la analogía del teatro para dramatizar el concepto de que el servicio es una ejecución.¹⁹ Nos agrada esta analogía con la dramaturgia y la usaremos a lo largo del libro.

Sistema de operaciones de servicio

Al igual que en una obra de teatro, los componentes visibles de las operaciones de servicio se dividen en las que se relacionan con los actores en el escenario (o personal de contacto con el cliente) y las que se relacionan con la zona detrás del escenario o bambalinas (o instalaciones físicas, equipo y otros elementos tangibles). Lo que sucede tras bambalinas es de poca importancia para los clientes. Como cualquier audiencia, los

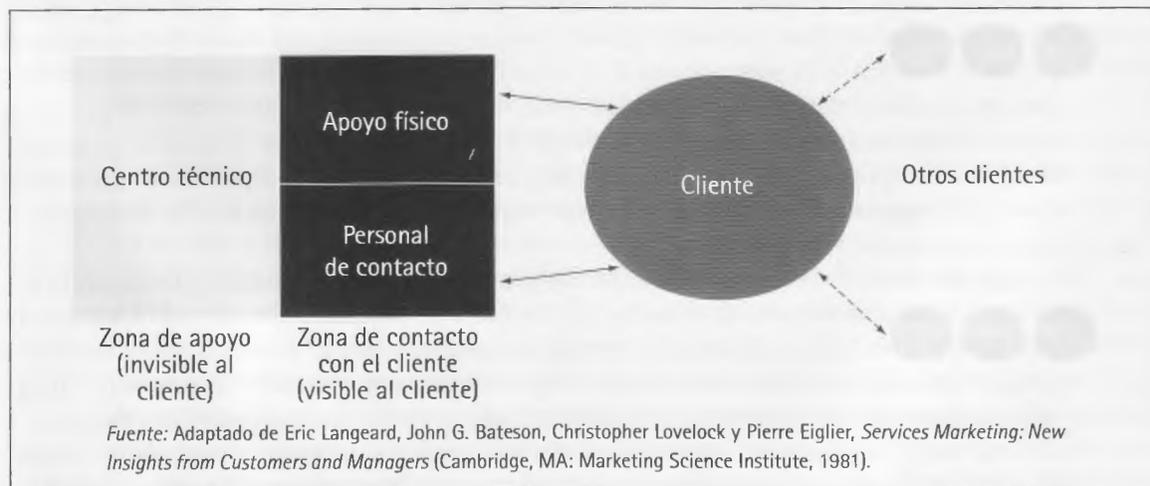


FIGURA 3.6 La empresa de servicio como un sistema.

clientes evalúan la producción con base en los elementos que en realidad experimentan durante la entrega del servicio y, claro, en la percepción que tienen del resultado del servicio. Por supuesto que, si el personal y los sistemas tras bambalinas (como la facturación, los pedidos y la contabilidad) son incapaces de llevar a cabo sus tareas de apoyo en forma adecuada, de tal manera que afecten la calidad de las actividades en el escenario, los clientes lo notarán. Por ejemplo, los comensales de un restaurante se sentirán defraudados si ordenan el pescado anunciado en el menú pero se les dice que no hay en existencia (en realidad, alguien olvidó ir a la pescadería esa mañana) o se dan cuenta que sus alimentos se cocinaron demasiado (debido a que los controles del horno se establecieron en forma inadecuada). Otros ejemplos de fallas tras bambalinas incluyen recibir una cuenta de hotel incorrecta porque alguien apretó una tecla equivocada, no recibir las calificaciones escolares debido a una falla de cómputo en la oficina de admisión de la universidad o sufrir retrasos en un vuelo porque el avión tuvo que ser puesto fuera de servicio por reparaciones en un motor.

En general, la proporción de la operación de servicio que es visible para los clientes varía de acuerdo con el nivel de contacto con éste. Puesto que los servicios de alto contacto involucran a la persona física del cliente, éste debe ingresar al negocio de servicio (aunque ahí se realicen tras bambalinas muchas actividades que los clientes no pueden ver) o los empleados de servicio y sus herramientas deben acudir al lugar elegido por el cliente; como ejemplos están los negocios de grúas que reparan y recogen automóviles en carreteras o los maestros que dan alguna clase particular en el hogar o la oficina de sus clientes. En contraste, los servicios de contacto moderado requieren una participación mucho menor del cliente en la entrega del servicio; como consecuencia, el componente visible del sistema de operaciones de servicio es menor.

Los servicios de bajo contacto tienen, por lo general, la estrategia de reducir al mínimo el contacto entre el cliente y el proveedor del servicio, de tal forma que la mayor parte del sistema de operaciones de servicio está confinado tras bambalinas en una ubicación distante; los elementos del escenario o zona de contacto con el cliente se limitan comúnmente a contactos por correo o telecomunicaciones. Piense por un momento en la compañía telefónica que le da servicio. ¿Tiene una idea de dónde se ubican sus instalaciones de servicio? Por ejemplo, en Panamá se encuentra uno de los *call centers* (centro de atención telefónica a clientes) más grandes de Centroamérica que forma parte de una red de más de 65,000 empleados en 27 países que dan servicio a empresas como Decameron, Banco Uno, Nestlé y a la proveedora de energía eléctrica Electra Noreste. Este *call center* pretende ofrecer sus servicios a los demás países del área beneficiándose de su posición geográfica estratégica y de la alianza con SITEL Cable and Wireless. Si usted requiere información o realizar una transacción con una de las empresas a las que el *call center* provee el servicio, es seguro que las operaciones se procesen lejos de donde vive.

Sistema de entrega del servicio

La entrega del servicio tiene que ver con el lugar, el momento y la forma en que el resultado del servicio llega al cliente. Como muestra la figura 3.6, este subsistema abarca no sólo los elementos visibles del sistema de operaciones de servicio (edificios, equipo y personal), sino también supone la exposición a otros clientes.

De modo tradicional, los proveedores de servicios establecen una **relación directa con los usuarios**; sin embargo, para lograr objetivos que van desde la **reducción de costos y el mejora-**

miento de la productividad, hasta una mayor conveniencia para el cliente, muchos servicios que no requieren la presencia del usuario en el negocio intentan reducir ahora el contacto directo.

El autoservicio ofrece mayor conveniencia que el contacto personal. Las máquinas como las bombas de gasolina automáticas, los cajeros automáticos o los dispensadores de alimentos y bebidas que operan con monedas se instalan en sitios diversos y están accesibles las 24 horas del día, siete días a la semana. Los servicios de cafetería permiten a los clientes ver los alimentos del menú antes de tomar una decisión. Las visitas con guías electrónicos de algunos museos dan la posibilidad a sus visitantes de disfrutar una exhibición a su propio ritmo; no obstante, existen también desventajas potenciales.

El reemplazo del personal de servicio por el autoservicio en ocasiones altera a los clientes. Así que una estrategia de reemplazo de los empleados por máquinas u otros procedimientos de autoservicio puede requerir una campaña de información para educar a los usuarios y promover los beneficios de la nueva propuesta; también ayuda el diseño de equipo fácil de usar, incluyendo el acceso telefónico gratuito a un empleado que responda preguntas y resuelva problemas. Por supuesto, no todo el autoservicio está instalado en sitios distantes. Las cafeterías y los recorridos de museos guiados por los propios visitantes son ejemplos de servicios en los que el cliente realiza tareas que de otro modo tendrían que asignarse al personal de servicio.

Si usamos la analogía teatral, la distinción entre el alto y el bajo contacto se relaciona con las diferencias entre el teatro en vivo en un escenario y un drama creado para la radio. Esa es la razón por la que los clientes de servicios de bajo contacto nunca ven el lugar donde el trabajo se lleva a cabo; cuando mucho, hablarán por teléfono con un proveedor de servicio o con un empleado que resuelva problemas. Sin los edificios, el mobiliario o aun la apariencia del personal para proporcionar claves tangibles, los clientes deben hacer juicios sobre la calidad del servicio con base en la facilidad del acceso telefónico, además de la voz y la respuesta de un representante de servicio al cliente por teléfono.

Cuando el servicio se entrega por medio de canales electrónicos impersonales, como las máquinas de autoservicio, las llamadas telefónicas automatizadas a una computadora central o a la propia computadora del cliente, queda muy poco teatro tradicional para ser ejecutado. Algunas empresas compensan esto dando nombre a sus máquinas; reproduciendo música grabada o instalando gráficas de color móviles en pantallas de video, agregando sonidos y creando capacidades de interacción basadas en computadoras para que la experiencia sea más humana. Incluso, algunos sitios de Internet están diseñados para parecer exhibiciones en ventanales de tiendas.

La responsabilidad del diseño y el mantenimiento de los sistemas de entrega del servicio ha correspondido por tradición a los gerentes de operaciones, aunque los gerentes de marketing necesitan participar también, porque la comprensión de las necesidades y preocupaciones del cliente es importante para garantizar que la entrega del servicio funcione adecuadamente. Además, si tratamos con una instalación de servicio donde los clientes se relacionan entre sí (como un hotel, una aerolínea o una oficina de correos), el comportamiento de éstos debe manejarse discretamente de manera que actúen en forma compatible con la estrategia de la empresa, incluyendo la comodidad y la seguridad de otros usuarios. Por último, por razones de mercado, es importante ofrecer otras opciones de sistemas de mercado.

El drama de la entrega del servicio

Como señalamos previamente, el teatro es una buena metáfora de los servicios porque la entrega consiste en una serie de procesos que los clientes experimentan como una ejecución.

Esta es una perspectiva útil, en particular para los proveedores de servicios de alto contacto (como médicos, educadores, restaurantes y hoteles) y para las compañías que atienden a muchas personas en forma simultánea, en lugar de proporcionar un servicio individualizado (por ejemplo, los deportes profesionales, los hospitales y el entretenimiento). La figura 3.7 muestra la importancia relativa de las dimensiones teatrales para los diferentes tipos de empresas de servicio. Como vemos, los servicios de reparación de relojes poseen pocos componentes teatrales en el escenario o zona de contacto con el cliente, en comparación con servicios como los de las líneas aéreas y de los espectáculos deportivos.

Las instalaciones de servicio conforman el escenario donde el drama se desarrolla. En ocasiones, el escenario cambia de un acto a otro; por ejemplo, cuando los pasajeros de una línea aérea se desplazan de la entrada a la terminal, luego a los mostradores de registro, después a las salas de abordaje y, por último, entran al avión. El escenario puede tener muy pocos objetos de utilería, como en una oficina postal típica, que tiende a ser más bien utilitaria, o puede ser un escenario elaborado, como en algunos hoteles recreativos modernos. Muchos dramas de servicio tienen un guión estricto, como el modo de proporcionar el servicio en el escenario de un restaurante formal, mientras que otros son improvisados por naturaleza.

Algunos servicios incluyen más rituales que otros. En ambientes muy estructurados, como la práctica dental en un consultorio, la forma en que los actores (en este caso, las recepcionistas, los higienistas dentales, los técnicos y los dentistas) se desplazan en el escenario (el consultorio), los objetos del escenario (mobiliario y equipo) y otros actores se definen de manera análoga a un cuadro teatral.

No todos los proveedores de servicio exigen que los clientes asistan a las presentaciones en el teatro de la empresa, ya que, en muchos casos, las instalaciones del cliente ofrecen el escenario donde los actores actuarán con sus objetos de utilería; por ejemplo, con frecuencia se contratan contadores externos para que proporcionen servicios especializados en el sitio donde se encuentra el cliente. Aunque esto es conveniente para el usuario, no siempre es muy atractivo para los contadores visitantes, pues a veces se encuentran trabajando en

		Contacto	
		Bajo	Alto
Tamaño de la audiencia	Pequeña	(1) <ul style="list-style-type: none"> • Reparación de automóviles • Reparación de relojes • Reparación de calzado 	(2) <ul style="list-style-type: none"> • Médico • Peluquero • Abogado
	Grande	(3) <ul style="list-style-type: none"> • Empresa de Servicio Público • Seguros • Detallista de descuento 	(4) <ul style="list-style-type: none"> • Aerolíneas • Espectáculos deportivos • Restaurantes

Tamaño de la audiencia = número de personas que recibe el servicio en forma simultánea
 Contacto = cantidad de tiempo en el escenario/cantidad de tiempo tras bambalinas

Fuente: Stephen J. Grove y Raymond P. Fisk, "The Dramaturgy of Services Exchange: An Analytical Framework for Services Marketing", en *Emerging Perspectives on Services Marketing*, ed. L. L. Berry, G. L. Shostack y G. D. Uphoff (Chicago: The American Marketing Association, 1983), 45-49. Véase también Stephen J. Grove, Raymond P. Fisk y Joby John, "Interactive Services Marketing", 3a. Ed., 2008.

FIGURA 3.7 Importancia relativa de las dimensiones teatrales.

sótanos infestados de ratas o haciendo un inventario de alimentos congelados en un congelador de almacenamiento!²⁰ Los vínculos de telecomunicación ofrecen un ambiente de ejecución alternativo porque permiten que los clientes participen en el drama desde un sitio lejano (una opción de entrega que los contadores visitantes han esperado por mucho tiempo, quienes quizá preferirían trabajar para sus clientes desde la comodidad de sus propias oficinas a través de módems y computadoras).

El personal que se encuentra en el escenario integra una obra teatral y desempeña papeles como los actores en un drama, recibiendo el apoyo del equipo de producción tras bambalinas. En algunos casos se espera que usen disfraces especiales en el escenario, como la ropa de protección (por tradición blanca) que utilizan los dentistas, los uniformes extravagantes que usan a menudo los porteros de hoteles y la ropa de trabajo café que visten los conductores de UPS. Cuando los empleados de servicio usan ropa distintiva, se diferencian del personal de otras empresas. En este sentido, los diseños de los uniformes son vistos como una forma de empaque que ofrece evidencia física de la identidad de marca. En muchas empresas de servicio, la selección del diseño y los colores del uniforme se integra en forma cuidadosa a otros elementos del diseño corporativo.

Muchos empleados en el escenario deben adaptarse tanto a un código de vestuario como a normas de arreglo personal, como la regla de Disney de que los empleados no pueden usar barba. Según la naturaleza de su trabajo, el personal podría tener que aprender y repetir líneas específicas que varían desde anuncios en diversos idiomas hasta un sonsonete de ventas (sólo recuerde al último vendedor de telemarketing con el que habló) o un saludo de entrada como "¡que tenga un buen día!". Y, justo como en el teatro, las organizaciones usan con frecuencia guiones para definir el comportamiento de los actores y sus líneas; además del saludo hablado, se requiere el contacto ocular, las sonrisas y el saludo de mano. Otras reglas para conducirse incluyen la prohibición de fumar, comer o beber, así como evitar mascar chicle durante el trabajo.

Sistema de marketing del servicio

Además de los elementos anteriores, existen otros que contribuyen también a la apreciación general del cliente de una empresa de servicio. Entre estos elementos están las tareas de comunicación de los departamentos de publicidad y ventas, las llamadas telefónicas y las cartas del personal de servicio, las facturas del departamento de contabilidad, los encuentros fortuitos con el personal y las instalaciones de servicio; las noticias y editoriales en los medios masivos de comunicación, los comentarios de clientes actuales y antiguos y aun la participación en estudios de investigación de mercado.

En conjunto, los componentes antes mencionados integran lo que denominamos el *sistema de marketing del servicio*. Este sistema representa, en esencia, todas las formas diversas por medio de las cuales el cliente conoce o tiene un encuentro con la empresa en cuestión. Puesto que los servicios se comprenden por medio de la experiencia, cada uno de estos elementos ofrece una idea sobre la naturaleza y la calidad del resultado del servicio. La falta de concordancia entre los distintos elementos debilitaría la credibilidad de la organización ante los ojos de los clientes. La figura 3.8 presenta el servicio como un sistema integral para un servicio de alto contacto, incluyendo el sistema de operaciones, el de entrega y el de marketing aquí descritos.

Como sabemos por experiencia, el alcance y la estructura del sistema de marketing del servicio varían en forma importante de un tipo de empresa a otro. La figura 3.9 mues-

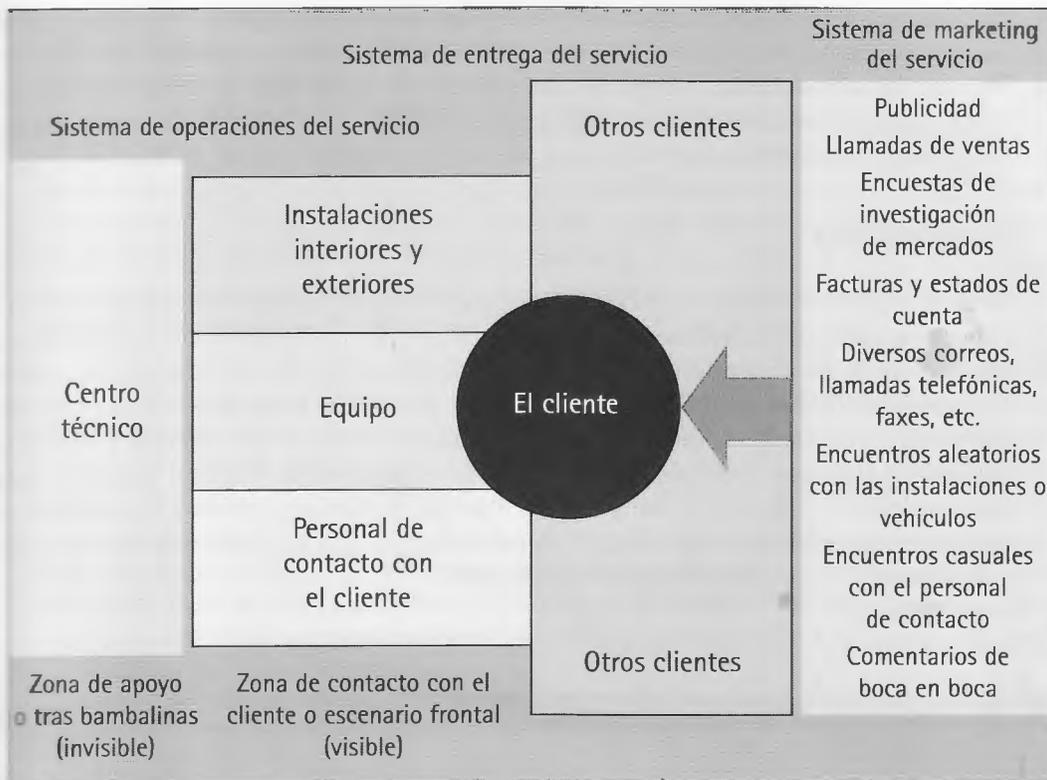


FIGURA 3.8 El servicio como sistema para un servicio de alto contacto.

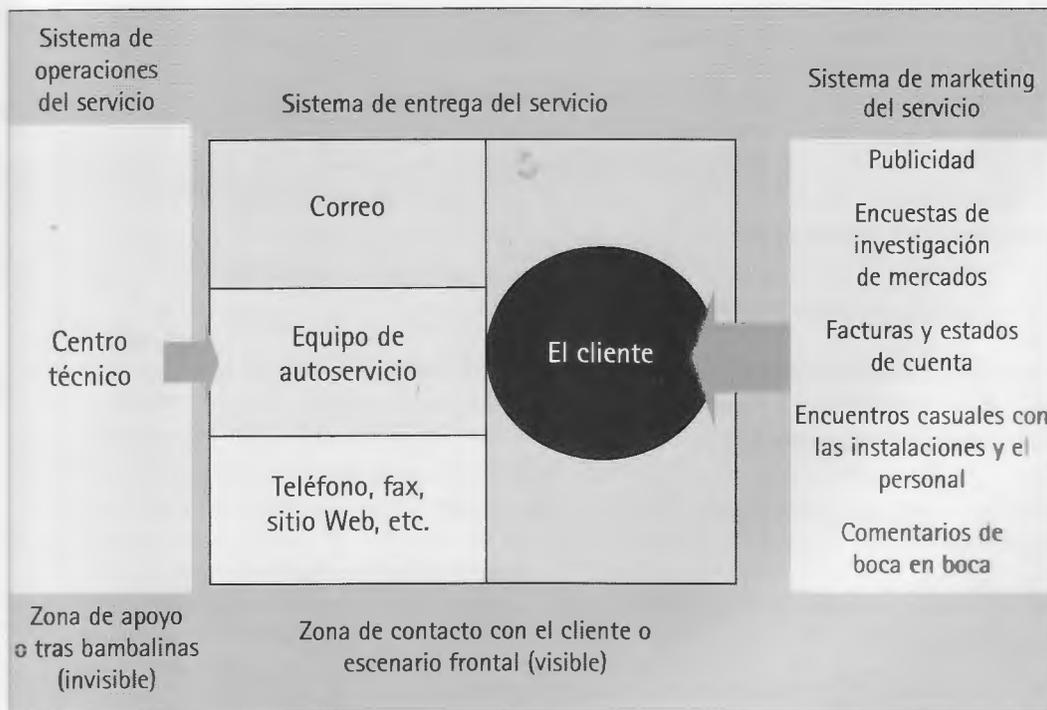


FIGURA 3.9 El servicio como sistema para un servicio de bajo contacto.

tra cómo cambia el panorama del servicio como sistema cuando se trata de un servicio de bajo contacto, como una cuenta de crédito. La importancia de esta forma de concepción de la creación y entrega del servicio es que representa el punto de vista de un cliente que observa la empresa de servicios desde fuera, en oposición a una perspectiva de operaciones interna.

Evidencia física

Debido a que muchos desempeños de servicio son inherentemente intangibles, con frecuencia son difíciles de evaluar. Como resultado, los clientes buscan a menudo señales tangibles como la naturaleza de los servicios. En ocasiones, los encuentros son más fortuitos que planificados; por ejemplo, ¿qué impresión le provocaría el hecho de ver un vehículo de servicio de entrega rápida descompuesto a un lado del camino? ¿U observar a un sobrecargado desarreglado que se desplaza hacia (o desde) el aeropuerto y usa un uniforme desgastado y sucio? ¿O visitar a un amigo en un hospital donde los jardines y los edificios están bellamente arreglados, la decoración interior es alegre más que institucional y el personal es amistoso y usa uniformes elegantes y limpios?

TABLA 3.2 *Elementos tangibles y componentes de comunicación en el sistema de marketing de servicios.*

1. Personal de servicio. Los contactos con los clientes pueden ser directos, por telecomunicaciones (teléfono, fax, telegrama, télex, correo electrónico) o por correo y servicios de entrega rápida.
Este personal puede incluir:
 - Representantes de ventas
 - Personal de servicio al cliente
 - Personal de contabilidad
 - Personal de operaciones que, por lo general, no proporciona un servicio directo a los clientes (por ejemplo, ingenieros, conserjes)
 - Intermediarios designados a quienes los clientes perciben como representantes directos de la empresa de servicio
2. Instalaciones y equipo de servicio
 - Exteriores de edificios, áreas de estacionamiento, jardines
 - Interiores de edificios y mobiliario
 - Vehículos
 - Equipo de autoservicio operado por los clientes
 - Otros equipos
3. Comunicaciones no personales
 - Cartas
 - Folletos, catálogos, manuales, sitios de Internet
 - Publicidad
 - Letreros
 - Noticias, editoriales en medios masivos de comunicación
4. Otras personas
 - Otros clientes presentes durante la entrega del servicio
 - Comentarios de amigos, conocidos o incluso extraños

Debido a que los desempeños de servicio son intangibles, la evidencia física ofrece claves con respecto a la calidad del servicio y, en algunos casos, influye en la evaluación que los clientes (sobre todo los inexpertos) hacen del servicio. De ahí que los gerentes deban considerar con cuidado la naturaleza de la evidencia física que el sistema de marketing de servicios ofrece al cliente. Este elemento del enfoque de administración de servicios integral descrito en el capítulo 2 se analizará con mayor profundidad en los capítulos 6 y 9, aunque la tabla 3.2 ofrece una lista inicial de los principales elementos tangibles y de comunicación a los que el cliente podría quedar expuesto. Por supuesto, el número de elementos visibles variará según si la entrega del servicio requiere un contacto elevado o escaso con el cliente.

En los servicios de bajo contacto, la evidencia física adicional se comunica a través de la publicidad, el uso de secuencias de video por televisión, ilustraciones impresas en periódicos, revistas o folletos, así como fotografías en sitios de Internet. Un ejemplo claro es el supermercado argentino en línea LeShop.com.ar que opera en la ciudad de Buenos Aires, y que utiliza las fotos de sus productos en su página de Internet. Cada producto se encuentra clasificado en una de las 16 categorías que van desde los comestibles hasta artículos de limpieza, y además provee varios medios de contacto, incluyendo un número telefónico para resolver dudas sobre el esquema de venta de la tienda.²¹ Es así que cada elemento adicional que presenta www.leshop.com.ar en su oferta de servicio se encarga de incrementar evidencias físicas y reducir el riesgo percibido por los clientes.

Conclusión

Aunque no todos los servicios son iguales, muchos comparten importantes características comunes. Es más útil identificar las diferentes categorías de servicios para estudiar los retos en las estrategias de marketing, operaciones y recursos humanos que enfrentan muchas empresas de servicios en cada uno de estos grupos que limitar nuestra visión a las diferencias generales entre los bienes y los servicios.

PREGUNTAS DE ANÁLISIS

1. Revise cada una de las diferentes formas para clasificar servicios. ¿Cómo explicaría a los gerentes la utilidad de cada una?
2. Ofrezca ejemplos de beneficios duraderos y no duraderos en los servicios y describa sus implicaciones.
3. ¿De qué manera afecta el diseño del lugar de ejecución del servicio a: a) la satisfacción del cliente con el servicio y b) la productividad de los empleados?
4. ¿Cuáles son los problemas éticos más importantes que enfrentan las personas responsables de la creación y entrega de los servicios dirigidos a la mente de las personas?
5. Si fuera un ejecutivo bancario de alto nivel, ¿cuáles acciones llevaría a cabo para animar a los clientes a utilizar los servicios bancarios por teléfono, correo, Internet o los cajeros automáticos en vez de visitar una sucursal?
6. ¿Cuáles son los elementos tras bambalinas de a) una empresa de seguros, b) un taller de reparación de automóviles, c) un hotel, d) una línea aérea, e) una universidad, f) una funeraria, g) una empresa de consultoría y h) una empresa de televisión? ¿En qué circunstancias sería apropiado permitir que los clientes vieran algunos de estos elementos tras bambalinas y cómo lo haría?

7. ¿Cuáles papeles desempeña el personal de servicio que se encuentra en el escenario frontal en empresas de escaso contacto? ¿Son papeles más (o menos) importantes para lograr la satisfacción del cliente que en los servicios de contacto elevado?
8. ¿Por qué es importante que los gerentes de operaciones vean sus empresas a través de los ojos de sus clientes?

EJERCICIOS DE APLICACIÓN

1. Elabore una lista de, por lo menos, 10 servicios que utilice en una semana típica y después clasifíquelos según el tipo de proceso.
2. Registre los diferentes tipos de lugares de servicio que visite en el transcurso de un mes y el número de veces que visitó cada tipo.
3. ¿En cuáles casos dejaría de visitar el lugar de servicio y aun así obtendría el servicio a distancia?
4. ¿Cómo han afectado otros clientes sus propias experiencias de servicio, tanto positiva como negativamente?
5. Identifique un programa de educación a distancia en gran escala (podría ser educación profesional como medicina, derecho o arquitectura, o una universidad virtual) y documente sus actividades. ¿Hasta qué grado se utilizan los canales físicos para complementar el uso de los canales electrónicos?
6. ¿En qué tipos de empresas de servicio se aplica mejor la metáfora de teatro? ¿Por qué? Ilustre su argumento con una evaluación de las dimensiones teatrales de algunas compañías de servicio específicas de su localidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Estas clasificaciones provienen de Lovelock, "Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights", *Journal of Marketing* 47 (verano de 1983), pp. 9-20, y representan una extensión y adaptación de un esquema en T. P. Hill, "On Goods and Services", *Review of Income and Wealth* 23 (diciembre de 1977): pp. 315-338. Para un análisis basado en las operaciones de los procesos de servicio, véase "Dealing with Inherent Variability: The Difference between Manufacturing and Service?", *International Journal of Production Management* 7, Núm. 4 (1987): pp. 13-22.
2. Christian Grönroos, *Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition*. Wiley, 3a. ed., 2007.
3. Basado en "Teléfonos celulares ambulantes en las calles de La Paz", intermanagers.com newsletter, 2002; Geraldine Besgrove, "Celulares callejeros", *América Economía*, septiembre de 2002. Página de ENTEL disponible en <http://www.entel.bo/paginas.php?mc=20&sp=148&sk=1&name=Recarga%20Chalequero%20Cisterna>, accesada en septiembre de 2009.
4. Para una clasificación de los servicios basados en la tecnología, véase Pratibha A. Dabholkar, "Technology-Based Service Delivery", en *Advances in Services Marketing and Management*, Vol. 3, 1994, ed. T.A. Schwartz, D. E. Bowen y S. W. Brown (Greenwich, CT: JAI Press), pp. 241-271.
5. *El Norte*, Departamento de análisis de *El Norte* con base en información de la ABM e instituciones bancarias, 2002. AMIPCI, Estudio sobre banca por Internet 2007, disponible en <http://amipci.org.mx/estudios/>.
6. Para mayor información puede consultar la página de la Universidad Virtual del TEC de Monterrey, www.ruv.itesm.mx, septiembre de 2009.
7. David A. Light, "Pioneering Distance Education in Africa", *Harvard Business Review* 77, (septiembre y octubre de 1999): p. 26. Actualizado con datos de African Virtual University disponible en www.avu.org, consultada en septiembre de 2009.

8. Leyland Pitt, Pierre Berthon y Jean-Paul Berthon, "Changing Channels: The Impact of the Internet on Distribution Strategy", *Business Horizons*, marzo y abril de 1999, pp. 19-28. Para mayor información, consultar Buhalis, Dimitros y Zoge, Marianna. *The Strategic Impact of the Internet on the Tourism Industry*. Information and Communication Technologies in Tourism 2007. (Springer: Viena, 2007): pp. 481-492.
9. *La crónica de hoy*. "Logran crecer 10 veces la velocidad de transmisión de la Red", disponible en http://www.cronica.com.mx/nota.php?id_notas=411301, enero de 2009.
10. Theodore Levitt, "Your Factories in the Field: Customer Service and Service Industries", Cap. 3 en *Marketing for Business Growth* (Nueva York: McGraw-Hill, 1973), pp. 51-70.
11. Robert J. Petersen, Sridar Balasubramanian, y Bart J. Bronnenberg, "Exploring the Implications of the Internet for Consumer Marketing", *Journal of the Academy of Marketing Sciences* 25, Núm. 4 (1997): pp. 329-346.
12. Con base en el artículo de Diego Ayala, "Dinero digital y riqueza de servicios", revista *Expansión*, (México: Grupo MEDCOM, 19 enero-02 febrero de 2002), pp. 66-71. Datos actualizados con información de Banamex.com, disponible en <http://www.banamex.com/>, consultada en septiembre de 2009.
13. Información basada en "Aumentan 60% operaciones bancarias en México", disponible en http://mx.invertia.com/aprendermas/noticia.aspx?idNoticia=200908101610_TRM_78295054, y en "En México aumentan transacciones bancarias por celular" disponible en <http://www.ebanking.cl/mobile-banking/en-mexico-aumentan-transaccion-bancarias-por-celular-00624> consultadas en agosto del 2009.
14. Curtis P. McLaughlin, "Why Variation Reduction Is Not Everything: A New Paradigm for Service Operations", *International Journal of Service Industry Management* 7, Núm. 3 (1996): pp. 17-39. Este tema es también desarrollado en Rita Di Macio, "A method to evaluate service delivery process quality", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 18 Núm. 4, 2007, pp. 418-442.
15. Lance A. Bettencourt y Kevin Gwinner, "Customization of the Service Experience: The Role of the Frontline Employee", *International Journal of Service Industry Management* 7, Núm. 2, (1996): pp. 2-21. Este tema también es mencionado en Nina Specht, Sina Fichtel y Anton Meyer, "Perception and attribution of employees' effort and abilities: The impact on customer encounter satisfaction", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 18, Núm. 5, 2007, pp. 534-554.
16. Lynn Shostack, "Planning the Service Encounter", en *The Service Encounter*, ed. J. A. Czepiel, M. R. Solomon y C. F. Surprenant (Lexington, MA: Lexington Books, 1985), pp. 243-254.
17. Carole F. Surprenant y Michael R. Solomon, "Predictability and Personalization in the Service Encounter", *Journal of Marketing* 51, (invierno de 1987): pp. 73-80.
18. Richard B. Chase, "Where Does the Customer Fit in a Service Operation?", *Harvard Business Review* 56 (noviembre-diciembre de 1978): pp. 137-142.
19. Stephen J. Grove, Raymond P. Fisk y Joby John, "Services as Theater: Guidelines and Implications" en *Handbook of Services Marketing and Management*, ed. T. A. Schwartz y D. Iacobucci (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2000), pp. 21-36. Véase también, B. Joseph Pine II y James H. Gilmore, *La economía de la experiencia: el trabajo es teatro y cada empresa es un escenario* (México: Granica, 2000). Véase también Stephen J. Grove, Raymond P. Fisk, y Joby John, "Interactive Services Marketing", 3a. ed., 2008.
20. Elizabeth MacDonald, "Oh, the Horrors of Being a Visiting Accountant", *Wall Street Journal*, marzo 10, 1997, p. B1.
21. Basado en la información de la página Web de la compañía: <http://www.leshop.com.ar/index.php>, consultada en septiembre de 2009.

Comportamiento del cliente en encuentros de servicio

El cliente no siempre tiene la razón.

ANÓNIMO

En este capítulo analizamos la naturaleza del consumo del servicio y consideramos la forma en que los clientes individuales compran y evalúan los servicios. ¿Por qué los clientes compran un servicio y no otro? ¿Quién o qué influye en sus decisiones y sus preferencias de marcas? ¿Contra cuáles criterios evalúan las posibles alternativas? ¿Por qué compran un tipo de servicio cuando otro tipo podría haberles proporcionado una mejor solución a sus necesidades? y, ¿qué dirige estas necesidades en primer lugar? Aunque los patrones de compra tienden a ser diferentes entre los clientes familiares y los compradores corporativos, muchas de estas preguntas básicas siguen siendo las mismas.

Una vez que un cliente compra un servicio, se requiere examinar cómo y cuándo lo usa. La naturaleza y el grado de contacto de los encuentros de servicio definen las experiencias del usuario y la manera en que las empresas deben administrar estos encuentros para satisfacer a los clientes y obtener resultados deseables para la organización. Este capítulo se enfoca también en la participación del cliente como coproductor del servicio. ¿De qué manera se relaciona con las instalaciones de servicio, el personal e incluso con otros clientes, sobre todo en el caso de los servicios de alto contacto? Además, los gerentes de empresas de servicio deben estar interesados en saber si la experiencia de recibir el servicio y sus beneficios cumplió las expectativas del cliente.

En este capítulo exploramos las siguientes cuestiones:

1. ¿Cuáles son los costos involucrados para el cliente en el consumo de un servicio?
2. ¿Cómo se forman las expectativas del cliente?
3. ¿Cuál es la naturaleza del proceso de compra de un servicio?
4. ¿Cuál es el papel potencial de los clientes como productores asociados de los servicios?
5. Cuando los usuarios se comportan en forma inadecuada, ¿qué problemas se presentan en la empresa, sus empleados y sus clientes?
6. ¿Por qué los servicios son difíciles de evaluar, tanto antes como después de su consumo?

La naturaleza del consumo del servicio

El término *consumo* corresponde, en la literatura económica, a los gastos corporativos y del consumidor, como en la frase "el consumo familiar de bienes y servicios aumentó 1.2% en el trimestre actual". En realidad, la palabra significa "el hecho o proceso de usar algo". Es fácil comprender el modo en que se consumen los productos empacados. Una bebida gaseosa se bebe, las hojuelas de maíz se comen, el detergente se vacía en la lavadora y el combustible se quema. En contraste, los bienes de consumo duraderos como los aparatos eléctricos, los muebles de jardín, las computadoras o los automóviles se diseñan para que duren varios años. Su vida útil se prolonga por medio del mantenimiento, la reparación e incluso las mejoras, pero finalmente se rompen, se descomponen, se oxidan, se pudren o se vuelven obsoletos.

Este concepto del consumo físico o deterioro no se aplica a la mayoría de los servicios. La excepción son los servicios de alimentos y bebidas, pero éstos constituyen un caso especial. Con certeza, los factores de producción necesarios para crear servicios finalmente necesitan reparación; los empleados se van de la empresa o se jubilan; el combustible se consume para calentar, enfriar o iluminar las instalaciones de servicio o para manejar los vehículos de servicio, el mobiliario sufre el desgaste natural, las máquinas se descomponen o se vuelven obsoletas y los edificios tienen que ser reconstruidos o incluso demolidos. Una tarea clave para la gerencia de operaciones de la empresa de servicios es garantizar que todos estos elementos se mantengan en buen funcionamiento (por medio del mantenimiento, la reparación y el reemplazo), de tal manera que no se comprometa la calidad del desempeño del servicio. Grönroos hace la distinción entre el consumo de bienes y el de servicios y describe al primero como un consumo de *resultados* y al segundo como de *procesos*.¹

¿Es apropiado usar el término *consumidor* para describir a un cliente de servicio? En el capítulo 2 observamos que los clientes no obtienen por lo general la propiedad de los servicios, sino que sólo adquieren el derecho a un desempeño que utilice los activos de la empresa. Quizá el elemento único más importante que se consume en la entrega del servicio es el tiempo, que es un recurso irremplazable tanto para los clientes como para los proveedores. En muchos casos, las empresas de servicio rentan el uso de sus activos físicos o intangibles, como edificios, vehículos, máquinas, instrumentos, habitaciones, sillas, camas y frecuencias de telecomunicaciones. Los bancos rentan dinero a los clientes en forma de préstamos y las empresas también les permiten rentar la mano de obra y la habilidad de sus empleados. Sin embargo, existe un costo de oportunidad, pues el activo deja de estar disponible para otros usos; de modo similar, los clientes, quienes *invierten tiempo* al utilizar un servicio, no pueden dedicar ese tiempo para otro propósito.

Comprensión de los costos del usuario para obtener servicios

Para obtener los beneficios de un desempeño de servicio, los clientes deben estar preparados para ofrecer algo a cambio. Existen algunas transacciones relacionadas a menudo con el sector público, que no requieren un pago financiero directo; por ejemplo, el uso de una biblioteca pública. En ocasiones, una empresa ofrecerá un servicio gratuito como una promoción o una manera de crear una imagen. Sin embargo, la mayoría de los servicios sí tienen un costo. Desde el punto de vista de un cliente, el precio monetario que cobra el proveedor es sólo el primero de muchos costos relacionados con la compra y la entrega de un servicio. Veamos qué otros costos participan y, conforme lo hacemos, sería útil que revisara sus propias experiencias en diferentes contextos de servicio.

Precio de compra más otros gastos financieros. En muchas ocasiones, los clientes **incurren** en costos financieros adicionales por encima del precio de compra. Los gastos **incidentales** necesarios incluyen el viaje al sitio de servicio, el estacionamiento y la compra de otros bienes y servicios de ayuda, que van desde alimentos hasta el cuidado de niños. El total combinado de todos estos gastos (incluyendo el precio del servicio mismo) representa los costos financieros del servicio; sin embargo, aún hay más, porque los costos del servicio van más allá de los desembolsos financieros (ver la figura 4.1).

Desembolsos y costos no financieros. En la mayoría de las situaciones de consumo de servicios, los clientes **incurren** también en una serie de costos no financieros, que representan el tiempo, el esfuerzo y la incomodidad relacionada con la búsqueda, la compra y el uso. La participación del cliente en la producción (que es importante sobre todo en los servicios dirigidos al cuerpo de las personas y en el autoservicio) significa que los clientes **incurren** en cargas como el esfuerzo físico y mental y la exposición a experiencias sensoriales no deseadas, como el ruido, el calor y los olores. Los servicios que son difíciles de evaluar por adelantado crean también cargas psicológicas, como la ansiedad. Los costos no financieros en que **incurre** el usuario se agrupan en cuatro categorías distintas:

1. La *inversión de tiempo* es inherente a la entrega del servicio. Existe un costo de oportunidad para los clientes debido al tiempo que invierten en participar en el proceso de entrega del servicio porque podrían invertir su tiempo en otras formas; incluso podrían estar trabajando para obtener un ingreso adicional. Los usuarios de Internet se frustran con frecuencia por la cantidad de tiempo que pierden tratando de tener acceso a un sitio; el asunto es tan serio que la gente hace bromas al respecto.
2. El *esfuerzo físico* (como la fatiga, la incomodidad y en ocasiones incluso el daño) que se puede necesitar para obtener servicios, en especial si los clientes deben acudir al negocio y si la entrega involucra el autoservicio.
3. Las *cargas psicológicas* como el esfuerzo mental, los sentimientos de incompetencia o el temor se agregan en ocasiones al evaluar las alternativas de servicio, al hacer una elección y al usar un servicio en particular.
4. Las *experiencias sensoriales* se relacionan con sensaciones desagradables que afectan a alguno de los cinco sentidos. En un ambiente de servicio, estas experiencias incluyen soportar el ruido, los olores desagradables, las corrientes de aire, el calor o el frío excesivos, las sillas incómodas, los ambientes visualmente poco atractivos y aun los sabores desagradables.

Los clientes se refieren en ocasiones a las cargas físicas, psicológicas o sensoriales de manera colectiva como “esfuerzo” o “molestia”.

Como muestra la figura 4.1, los costos totales de la compra y uso de un servicio **incluyen** también los costos relacionados con las actividades de búsqueda. Cuando **usted busca** universidades o escuelas de negocios, ¿cuánto dinero, tiempo y esfuerzo **invirtió** antes de decidir dónde solicitar su ingreso? ¿Cuánto tiempo dedicaría para **comparar diferentes** peluqueros o estilistas si el sitio al que acostumbra ir estuviera cerrado?

También hay desembolsos adicionales después de la entrega del **servicio inicial**. Un **médico** puede prescribir sesiones de fisioterapia y medicamentos que el **paciente debe tomar** durante varios meses. Un costo después de la compra, que se resiente mucho más, es cuando **las fallas del servicio obligan** a los clientes a perder tiempo, dinero y esfuerzo al **tratar de resolver el problema**.

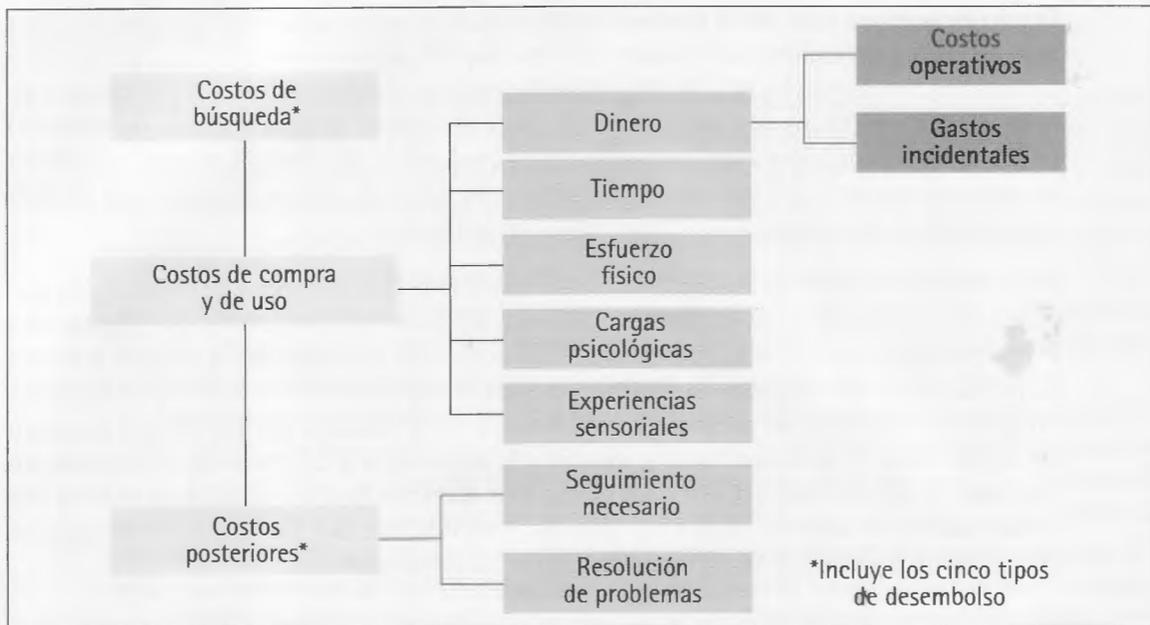


FIGURA 4.1 Determinación de los costos totales en que incurre el usuario de un servicio: ¿más de lo que el ojo ve?

Comprensión de las necesidades y expectativas del cliente

Los clientes compran bienes y servicios para satisfacer necesidades específicas y evalúan los resultados de sus compras con base en lo que esperan recibir. Las necesidades están arraigadas profundamente en el inconsciente de las personas y tienen que ver con asuntos de identidad y de supervivencia. Cuando la gente tiene una necesidad, se siente motivada a llevar a cabo una acción para satisfacerla. Abraham Maslow identificó cinco categorías de necesidades humanas (psicológicas, de seguridad, amor, estima y autorrealización) y propuso que las necesidades básicas como el alimento y la vivienda se satisfagan antes que otras.²

Aunque la pobreza, la desnutrición y la falta de vivienda siguen siendo problemas apremiantes en todo el mundo, las necesidades fisiológicas han dejado de ser desde hace mucho tiempo el único problema para la mayoría de los habitantes de países industrializados como Estados Unidos, Francia o Japón. Una mayor prosperidad significa que un número creciente de individuos busca satisfacer las necesidades sociales y de autorrealización, lo que crea una demanda de bienes y servicios más sofisticados. Por ejemplo, los servicios recreativos y de viajes han sido los mayores beneficiarios del aumento en el ingreso disponible en estos países, lo cual ha motivado a muchas empresas a crear diversos paquetes atractivos para las vacaciones. Esto ya no es exclusivo de las naciones ricas. Algunos países de América Latina y de otras regiones emergentes han ido mostrando en los últimos años cada vez más la importancia de satisfacer las necesidades de ciudadanos y clientes que, aunque no posean un elevado nivel educativo ni adquisitivo, sí demandan la satisfacción de cada vez más expectativas a sus progresivas necesidades, no sólo de entretenimiento sino de una creciente gama de servicios.

Conforme las sociedades avanzan en el cumplimiento de sus necesidades más básicas, los hechos muestran que muchos consumidores que ya cuentan con la mayoría de los bienes físicos que desean empiezan a buscar servicios para satisfacer nuevas necesidades o las que aún están pendientes. El incremento en los gastos de vacaciones, deportes, entretenimiento, alimentos de restaurantes y otras experiencias de servicio más elaboradas adquieren mayor prioridad, aun con el riesgo de gastar un poco menos en bienes físicos. Esto que pareciera ser exclusivo de los países más ricos y desarrollados, en realidad también está presente en forma proporcional en las sociedades de naciones emergentes como las de América Latina.

La empresa Magnitur, establecida en Monterrey, México, por ejemplo, ha crecido con gran éxito al posicionarse como una de las compañías líderes en paquetes turísticos en este país. Mediante alianzas con hoteles en los diferentes destinos nacionales de playa y una flota de aviones que opera vuelos chárter durante ciertos días de la semana a estos destinos, ha logrado conocer las necesidades y expectativas de sus clientes con el consecuente impacto positivo en un amplio sector de la población que antes no hubiera pensado en tener unas vacaciones en la playa viajando por avión a un precio mucho más accesible.

Según Daniel Bethany de American Express, los clientes desean “experiencias memorables, no aparatos”.³ Este cambio en el comportamiento y en las actitudes de consumo ofrece oportunidades a las empresas de servicio que entienden y satisfacen las necesidades cambiantes, al adaptar continuamente sus ofertas con el paso del tiempo conforme evolucionan las necesidades. El concepto de las experiencias de servicio abarca también las situaciones industriales y de negocios; consideremos el ejemplo de los espectáculos comerciales modernos, donde los expositores, incluyendo las compañías de manufactura, logran atraer el interés del cliente por medio de presentaciones interactivas e incluso de entretenimiento.⁴

Las expectativas de los clientes en cuanto a lo que constituye un buen servicio varía de una empresa a otra. Por ejemplo, aunque la contabilidad y la consultoría son servicios profesionales, la experiencia de reunirse con un contador para hablar sobre declaraciones fiscales es muy distinta de la visita de un consultor para la realización de un proyecto en una empresa. Las expectativas varían también en relación con proveedores de servicio posicionados de modo diferente en la misma industria. Aunque los viajeros esperan un servicio sin lujos para un vuelo doméstico corto en una línea aérea de descuento, sin duda se sentirían insatisfechos con el mismo nivel de servicio en una línea aérea que ofrece servicio completo y que vuela de Santiago de Chile a São Paulo o de San Juan de Puerto Rico a Quito, aun en clase turista. Como consecuencia, es muy importante que los gerentes de empresas de servicio entiendan lo que el cliente espera de las ofertas de servicio de su compañía.

¿Cómo se forman las expectativas?

Cuando los clientes individuales o los departamentos de compras corporativas **evalúan** la calidad de un servicio, quizá lo comparen con alguna norma interna que existía **antes** de la experiencia de servicio.⁵ La calidad de servicio percibida resulta de la **comparación** que hacen los clientes entre el servicio que perciben haber recibido y lo que **esperaban recibir**. Las expectativas de las personas sobre los servicios tienen la influencia de **sus propias experiencias** previas como clientes, con un proveedor de servicios en **particular**, con **servicios** que compiten en el mismo sector o con servicios relacionados en **diferentes sectores**. Si las personas carecen de experiencia previa importante, los clientes **basan sus expectativas** antes de la compra en factores como comentarios, necesidades **personales** y **las tareas de comunicación** de la empresa.

Con el paso del tiempo, ciertas normas se desarrollan sobre lo que se espera de los proveedores de servicio de un sector específico. Estas normas se refuerzan, tanto por la experiencia del cliente, como por los factores controlados por el proveedor, como la publicidad, el establecimiento de precios y la apariencia física de la instalación de servicio y sus empleados. Por ejemplo, los mexicanos no esperan que un portero los salude en un hotel modesto a la orilla de la carretera, pero con certeza sí esperan que esto suceda en el hotel Camino Real, donde los niveles de servicio son mucho más altos.

Las expectativas del cliente varían también de un sector a otro, lo cual refleja la reputación de éste y las experiencias pasadas. En muchos países, las personas tienen menos expectativas de los proveedores de servicio de gobierno que de las empresas privadas. Las expectativas varían aun dentro de diversos grupos demográficos; por ejemplo, entre hombres y mujeres, consumidores viejos y jóvenes o trabajadores de oficina y técnicos.

Para complicar esto todavía más, las expectativas también difieren de país a país. Por ejemplo, aunque puede ser aceptable y común tener que confirmar un vuelo doméstico en Colombia, este proceso se consideraría innecesario en México.

Los componentes de las expectativas del cliente

Las expectativas del cliente incluyen varios elementos diferentes, incluyendo el servicio deseado, el servicio adecuado, el servicio pronosticado y una zona de tolerancia que cae entre los niveles deseados y adecuados.⁶ La figura 4.2 presenta un modelo que muestra cómo se forman las expectativas de servicio deseado y de servicio adecuado.

Niveles de servicio deseado y adecuado. El *servicio deseado* es el tipo de servicio que los clientes esperan recibir. Es una combinación de lo que los usuarios pueden y deben recibir en el contexto de sus necesidades personales. No obstante, la mayoría son realistas y comprenden que las empresas no siempre pueden proporcionar el nivel de servicio que ellos prefieren; de ahí que también tengan un nivel limitado de expectativas, denominado *servicio adecuado*, que se define como el nivel mínimo de servicio que ellos aceptarán sin sentirse insatisfechos. Entre los factores que establecen esta expectativa están los circunstanciales, que afectan el desempeño de servicio y el nivel de servicio que podrían esperar de otros proveedores. Los niveles de expectativas, tanto del servicio deseado como del adecuado, reflejan las promesas explícitas e implícitas que hizo el proveedor, los comentarios de otras personas y la experiencia pasada del cliente (si es que la tiene) con esta empresa.⁷

Servicio pronosticado. El nivel de servicio que los clientes en realidad esperan recibir se conoce como *servicio pronosticado* y afecta directamente la forma en que los usuarios definen el servicio adecuado en una ocasión específica. Si se pronostica un buen servicio, el nivel adecuado será mayor que si se pronostica uno deficiente. Las predicciones que hace el cliente sobre el servicio pueden relacionarse con una situación determinada. Por ejemplo, de acuerdo con sus experiencias pasadas, las personas que visitan un museo en un día de verano con mal clima esperarían ver mayores multitudes que si el día está soleado. Así que, una espera de 10 minutos para comprar boletos en un día frío y lluvioso de verano no estaría por debajo de su nivel de servicio adecuado.

Zona de tolerancia. Como se analizó en el capítulo 2, la naturaleza inherente de los servicios hace difícil que los empleados de una misma empresa realicen una entrega constante del servicio; esto también es difícil de un día a otro para un mismo empleado. El grado en

que los clientes desean aceptar esta variación se llama *zona de tolerancia* (véase la figura 4.2). Un desempeño que esté por debajo del nivel de servicio adecuado causará frustración e insatisfacción, mientras que uno que lo supere agrada y sorprenderá a los clientes, de manera que conseguirá lo que en ocasiones se denomina *deleite del cliente*. Otra manera de ver la zona de tolerancia es considerarla como el nivel de servicio en el que los clientes no ponen una atención especial al desempeño del servicio;⁸ en contraste, cuando el servicio se sale de este nivel, los clientes reaccionarán de manera positiva o negativa.

La zona de tolerancia aumenta o disminuye para clientes individuales dependiendo de factores como la competencia, el precio o la importancia de características específicas del servicio. Estos factores afectan con frecuencia los niveles de servicio deseados (los cuales aumentan o disminuyen en respuesta a factores circunstanciales), mientras que los niveles de servicio deseados aumentan o disminuyen con mucha lentitud en respuesta a las experiencias acumuladas del cliente.

Consideremos a la propietaria de una empresa pequeña que necesita el consejo de su contador. Su nivel ideal de servicio profesional es una respuesta amable para el siguiente día laborable; pero si ella solicita el servicio en la época del año cuando todos los contadores están ocupados preparando declaraciones de impuestos corporativas e individuales, es probable que sepa, por experiencia, que no debe esperar una respuesta rápida. Aunque es posible que su nivel ideal de servicio no cambie, su zona de tolerancia para el tiempo de respuesta puede ser mucho más amplia porque posee un umbral de servicio adecuado menor.

Por otro lado, en un estudio realizado por Nadiri y Hussain en el Norte de Chipre, relacionado con los niveles de servicio esperados en un hotel, se obtuvo que los clientes de esta región tienden a ser más exigentes en términos de los niveles de servicio que consideran adecuados. Se identificó además que la evaluación de la calidad en el servicio se basa princi-

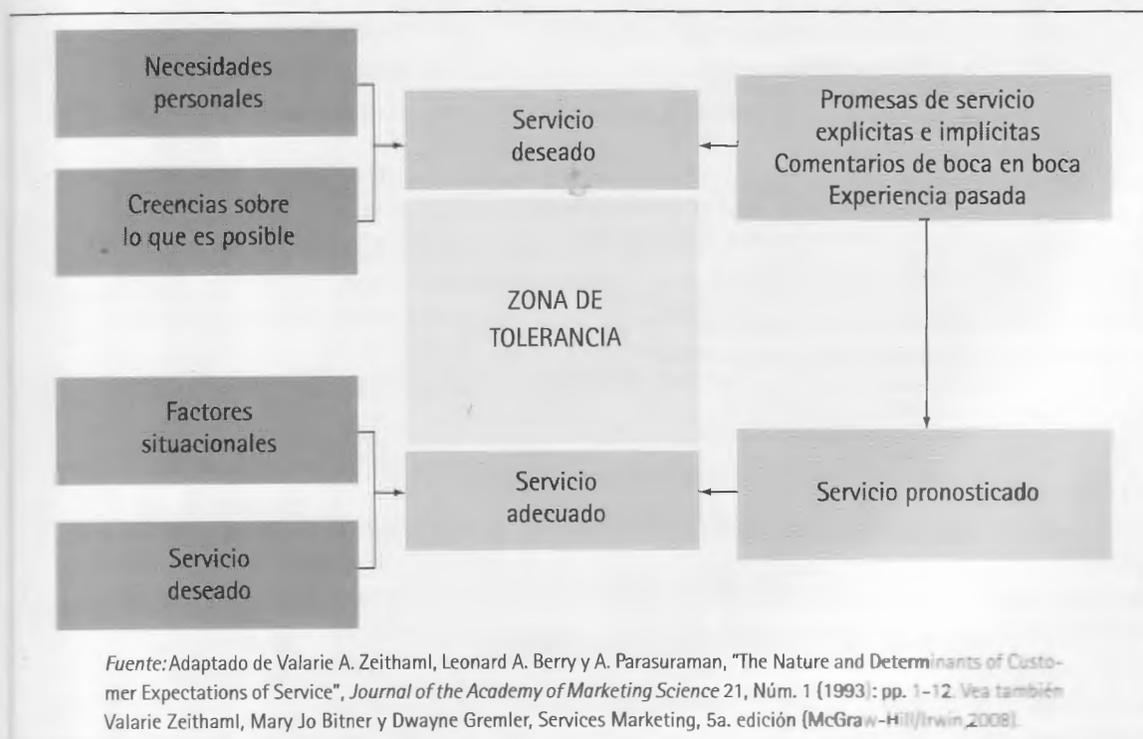


FIGURA 4.2 Factores que influyen en las expectativas de servicio.

palmente en intangibles y que la zona de tolerancia que presentan es muy estrecha. Dado lo anterior, es importante que los administradores presten atención a los atributos intangibles si desean incrementar la calidad en el servicio, además de asegurarse de que los empleados estén bien capacitados y que comprendan el nivel de servicio que el hotel espera brindar. Esto será clave para incrementar los niveles de satisfacción de sus clientes, quienes evalúan los servicios como adecuados o deseados, con base en sus expectativas.⁹

El proceso de compra de servicios

Cuando los clientes deciden comprar un servicio que satisfaga una necesidad pendiente, pasan a través de lo que a menudo es un proceso de compra complejo. Este proceso consta de tres etapas: la etapa previa a la compra, la etapa del encuentro de servicio y la etapa posterior a la compra, cada una de las cuales contiene dos o más pasos (véase la figura 4.3). Ahora describimos cada una de estas etapas.

Etapa previa a la compra

La decisión de comprar y usar un servicio se toma en la etapa previa a la compra. Las necesidades y las expectativas individuales son muy importantes en esta etapa porque influyen

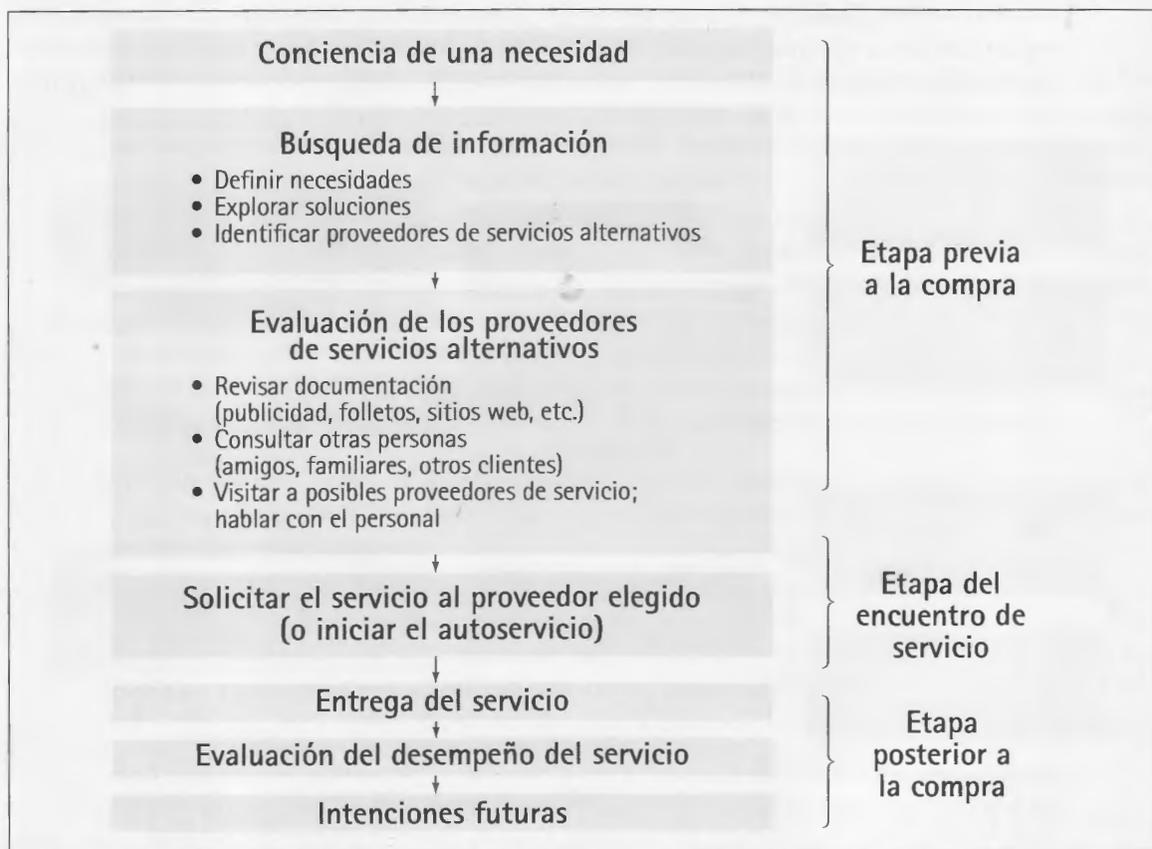


FIGURA 4.3 El proceso de compra: actividades del cliente en la selección, uso y evaluación del servicio.

en las alternativas que los clientes tomarán en consideración. Si la compra es rutinaria y de poco riesgo, los clientes seleccionarán y recurrirán con rapidez a un proveedor de servicios específico; pero, cuando el riesgo es mayor o van a utilizar el servicio por primera vez, llevarán a cabo una búsqueda de información intensa (compare el proceso de ingresar a la universidad o a un curso de posgrado con la visita a un restaurante). El siguiente paso consiste en identificar los posibles proveedores y valorar los beneficios y los riesgos de cada opción antes de tomar una decisión final.

Este elemento de riesgo percibido es importante sobre todo en los servicios con un nivel alto de características de experiencia o de credibilidad y, por tanto, difíciles de evaluar antes de la compra y del consumo. Los usuarios que experimentan un servicio por primera vez enfrentan mayor incertidumbre. Las percepciones del riesgo reflejan los juicios de los clientes sobre la probabilidad de un resultado negativo. Cuanto peor sea el resultado posible y mayor la probabilidad de que ocurra, mayor será la percepción del riesgo. La tabla 4.1 describe diferentes tipos de riesgos percibidos.

Cuando los clientes se sienten incómodos con los riesgos, pueden usar diversos métodos para reducirlos durante la etapa previa a la compra. De hecho, usted puede haber probado algunas de las siguientes estrategias de reducción de riesgos antes de decidir comprar un servicio:

- Buscar información a través de fuentes personales confiables (familiares, amigos, compañeros).
- Confiar en una empresa que tiene buena reputación.
- Buscar garantías.
- Visitar las instalaciones del servicio o probar aspectos del servicio antes de la compra.
- Preguntar a los empleados informados sobre los servicios de la competencia.
- Examinar las evidencias tangibles u otros elementos físicos.
- Usar Internet para comparar las ofertas de servicio.

Algunas empresas de servicio en países de América Latina han empezado a establecer estrategias para reducir la percepción de riesgo de los clientes en esta etapa previa a la decisión de compra. En México, algunos negocios turísticos de tiempo compartido, por ejemplo, ofrecen al cliente potencial la estancia gratuita en sus instalaciones como un medio de acercamiento al nuevo servicio. Asimismo, ciertas empresas automotrices facilitan a los clientes la conducción del modelo de automóvil que está pensando comprar para ponerlo a prueba por las calles de la ciudad.

Etapa del encuentro de servicio

Después de decidir la compra de un servicio específico, los clientes experimentan uno o más contactos con el proveedor que han elegido. Estos momentos de la verdad en el encuentro de servicio comienzan a menudo presentando una solicitud, haciendo una reservación o solicitando un pedido. Los contactos pueden tomar la forma de relaciones personales entre los clientes y los empleados de servicio o interacciones impersonales con máquinas o computadoras. En los servicios de alto contacto, como los restaurantes, la atención médica, los hoteles y el transporte público, los clientes experimentan diversos elementos durante la entrega del servicio, cada uno de los cuales tiene la posibilidad de proporcionar señales sobre la calidad del servicio.

TABLA 4.1 Riesgos percibidos en la compra y el uso de servicios

Tipo de riesgo	Ejemplos de preocupación de los clientes
Riesgo funcional (resultados de desempeño insatisfactorios)	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Me proporcionará este curso de capacitación las habilidades que necesito para conseguir un mejor trabajo? • ¿Será aceptada esta tarjeta de crédito dondequiera y cuando quiera hacer una compra? • ¿Podrán eliminar en la tintorería las manchas de este pantalón?
Riesgo financiero (pérdida monetaria, costos inesperados)	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Perderé dinero si realizo la inversión que me recomendó mi corredor de acciones? • ¿Tendré muchos gastos no esperados si salgo estas vacaciones? • ¿Costará la reparación de mi automóvil más que el cálculo estimado?
Riesgo temporal (pérdida de tiempo, consecuencias de los retrasos)	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Tendré que hacer fila antes de entrar a la exhibición? • ¿Será el servicio en este restaurante tan lento que llegaré retrasado a mi cita de la tarde? • ¿Terminarán la remodelación de nuestro baño antes de que nuestros amigos lleguen de visita?
Riesgo físico (daño personal o de las posesiones)	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Me lastimaré si voy a esquiar a este campamento? • ¿Se dañará el contenido de este paquete en el correo? • ¿Me enfermaré si viajo al extranjero durante las vacaciones?
Riesgo psicológico (temores y emociones personales)	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo puedo estar seguro de que este avión no se estrellará? • ¿Me hará sentir el consultor como un tonto? • ¿Me molestará el diagnóstico del médico?
Riesgo social (cómo piensan y reaccionan otros)	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué pensarán mis amigos de mí si saben que me alojé en este motel barato? • ¿Aprobarán mis parientes el restaurante que elegí para la cena familiar? • ¿Desaprobarán mis colegas de negocios mi selección de un despacho desconocido de abogados?
Riesgo sensorial (impactos no deseados en cualquiera de los cinco sentidos)	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Veré el estacionamiento desde mi habitación en vez de tener una vista a la playa? • ¿Será incómoda la cama? • ¿Me despertará el ruido que hacen los huéspedes de la habitación contigua? • ¿Olerá mi habitación a cigarro? • ¿Tendrá el café del desayuno un sabor desagradable?

Los ambientes de servicio incluyen todas las características tangibles que los clientes perciben. La apariencia de los exteriores e interiores de los edificios; la naturaleza del mobiliario y del equipo; la presencia o ausencia de polvo, olor o ruido, y la apariencia y el comportamiento de otros clientes sirven para definir las expectativas y las percepciones de la calidad del servicio. Analizaremos estos temas con mayor profundidad en el capítulo 10.

El personal de servicio es el factor más importante en la mayoría de los encuentros de servicio de alto contacto, donde tienen interacciones directas con los clientes, aunque también pueden afectar la entrega del servicio en situaciones de bajo contacto, como en la entrega de servicios por teléfono. Los clientes informados esperan que los empleados sigan determinados guiones durante el encuentro de servicio; por tanto, las desviaciones excesivas de estos guiones producen insatisfacción. El manejo de los encuentros de servicio de manera eficiente de parte del empleado combina, por lo general, habilidades aprendidas y el tipo correcto de personalidad. El reclutamiento cuidadoso, la capacitación, la compensación y la motivación son contribuciones básicas. En el capítulo 13 analizaremos las estrategias de recursos humanos necesarias.

Los servicios de apoyo están constituidos por materiales y equipo más todos los procesos tras bambalinas (*back office*) que permiten a los empleados situados en el escenario realizar sus trabajos en forma adecuada. Este elemento es muy importante, pues muchos empleados en contacto con el cliente no pueden realizar bien sus trabajos sin recibir los servicios internos del personal de apoyo. Como reza una antigua máxima de la empresa de servicio: "Si no está sirviendo al cliente, está sirviendo a alguien que sirve al cliente".

Etapa posterior a la compra

Durante la etapa posterior a la compra, los clientes continúan un proceso que comenzaron en la etapa del encuentro de servicio, es decir, la evaluación de la calidad del servicio y su satisfacción o insatisfacción con la calidad de la experiencia de servicio. El resultado de este proceso afectará sus futuras intenciones, como permanecer leales o no al proveedor que proporcionó el servicio y hacer recomendaciones positivas o negativas a sus familiares y a otras personas.

Los clientes evalúan la calidad del servicio al comparar lo que esperaban con lo que perciben haber recibido. Si sus expectativas se cumplen o son superadas, creen que recibieron un servicio de calidad. Si la relación entre el precio y la calidad es aceptable y otros factores personales y circunstanciales son positivos, entonces estos clientes estarán satisfechos. Como resultado, repetirán las compras y se volverán clientes leales. No obstante, si la experiencia del servicio no cumple sus expectativas, se pueden quejar por el servicio de mala calidad, sufrir en silencio o cambiar de proveedores en el futuro.

En *Temas de investigación 4.1* descrito a continuación analicemos un estudio del proceso global de compra que realizan los clientes de restaurantes en España y de los factores que los londinenses consideran más relevantes al elegir un restaurante.

TEMAS DE INVESTIGACIÓN 4.1

¿Qué información usan los clientes cuando escogen un restaurante?

El proceso de decisión de compra inicia cuando los clientes reconocen que existe una necesidad que hay que satisfacer (para este caso los servicios ofrecidos por un restaurante). Las motivaciones para escoger un restaurante son diversas, y en el proceso se busca información que permita comparar las alternativas existentes que logren la mejor decisión de compra. A partir de la premisa de que la elección de un restaurante se puede dar de dos formas: por una experiencia previa y por medio de la obtención de información externa relevante, los adminis-

tradores deben reconocer cómo funcionan los dos procesos de manera que logren estrategias que faciliten a sus clientes potenciales la selección del restaurante que dirigen. En este análisis nos enfocaremos a la obtención de información externa.

Los clientes potenciales pueden buscar la información externa relevante en dos niveles: pasivo o activo. El nivel pasivo implica que el cliente potencial ponga especial atención a la publicidad de los restaurantes o a las conversaciones de las experiencias de diferentes restaurantes. El nivel activo implica que el cliente potencial inicie una búsqueda intensa que envuelva un mayor esfuerzo que en el anterior nivel. Por ejemplo, con la visita a varios establecimientos antes de escoger uno, la lectura de los menús, entre otros. La existencia de estos dos niveles no implica que todos los clientes potenciales tengan el mismo nivel de actividad en la búsqueda de información externa, además de que hay varios factores que determinan el nivel de búsqueda.

Un análisis empírico realizado en la ciudad de Zaragoza (noreste de España) por medio de 450 encuestas divididas en tres categorías de 150 cada una y agrupadas por precio —alta, media, y baja— encontró con un 34.22% de encuestas válidas lo siguiente:

- El nivel general de búsqueda de información externa medido por "dedico el tiempo y esfuerzo necesario para escoger un restaurante", incrementa el uso de dos fuentes de información: la que provee el establecimiento con sus elementos tangibles (por lo general visito restaurantes antes de escoger uno) y la información de la publicidad.
- Un análisis de regresión múltiple determinó que la búsqueda de información externa está afectada por variaciones en el precio y los niveles previos de experiencia. Es decir, a una mayor diferencia percibida en el precio, mayor será la búsqueda de información que el cliente potencial emprenderá.
- De manera contraria a lo esperado, se observó que el nivel previo de conocimiento ejerce un efecto positivo en la búsqueda general de información externa. Es decir, cuanto más grande sea el conocimiento previo del cliente, mayor será el esfuerzo de búsqueda de información.
- Con respecto a las actividades relacionadas con la búsqueda de información pasiva, el estudio concluye que el uso de comunicación interpersonal por medio del consejo familiar está afectado por el nivel de ingresos de la familia, y a su vez afecta la importancia dada al precio cuando escogen el restaurante. En resumen, los clientes potenciales que pertenecen a familias con alto poder adquisitivo usan esta fuente de información menos que el resto. Contrariamente, cuanto mayor importancia se da al precio en el proceso de decisión de compra hay mayor uso de esta fuente de información.

El conocimiento de las actividades que influyen en la búsqueda de información externa de los clientes potenciales permitirá a los gerentes planear mejor sus inversiones en actividades de comunicación y también en la forma de administrar el negocio.

Por otra parte, una encuesta realizada por Londoneats.com obtuvo los siguientes resultados dentro de los factores más importantes para elegir un restaurante: 29.4% consideraba que lo más importante era la cocina (española, china, etcétera), 20.8% eligió la recomendación como lo más relevante, 18.3% se inclinó por el precio; el ambiente y el servicio obtuvieron 10.7% cada uno, y el 10.2% definió como el factor decisivo la ubicación del establecimiento.

Fuentes: Marta Pedraja y Jesús Yagüe, "What information do customers use when choosing a restaurant?", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.13, Núm. 6, 2001, pp. 316-318; y Jim Blythe, *Consumer Behaviour*, "Choosing a restaurant", (Cengage Learning EMEA, 2008), p. 338.

Administración de encuentros de servicio

Muchos servicios (en especial los de alto contacto) implican numerosos encuentros entre los clientes y los empleados, tanto en persona como por otros medios remotos. Los encuentros también ocurren entre los clientes y las instalaciones físicas o el equipo. En los servicios de bajo contacto, los usuarios tienen cada vez más encuentros con máquinas automáticas diseñadas para reemplazar al personal humano.

Para destacar los riesgos y las oportunidades relacionadas con los encuentros de servicio, Richard Normann, consultor sueco, tomó prestada una metáfora de las corridas de toros y escribió:

Podemos decir que la calidad se percibe en el momento de la verdad, cuando el proveedor de servicios y el cliente se confrontan uno a otro en el ruedo. En ese momento dependen en gran parte de sí mismos... Son la habilidad, la motivación y las herramientas empleadas por el representante de la empresa y las expectativas de comportamiento del cliente las que crean el proceso de entrega del servicio.¹⁰

En las corridas de toros, lo que está en juego es la vida del toro, la del torero o quizá la de ambos. El momento de la verdad es el instante en que el torero da muerte al toro de manera diestra con su espada. ¡Esta es difícilmente una analogía agradable para una empresa de servicio que intenta establecer relaciones a largo plazo con sus clientes! La observación de Normann, por supuesto, es que la vida de la relación es la que está en juego. De modo contrario a las corridas de toros, el objetivo de la administración de las relaciones (que analizaremos a profundidad en el capítulo 5) es evitar que un encuentro desafortunado destruya lo que ya es, o que podría ser, una relación a largo plazo valiosa para ambas partes.

Jan Carlzon, el antiguo director ejecutivo de Scandinavian Airlines System (SAS), utilizó la metáfora del momento de la verdad como un punto de referencia para hacer que SAS pasara de ser una empresa orientada a las operaciones, a ser una línea aérea orientada al cliente. Carlzon hizo los siguientes comentarios sobre su línea aérea:

El año pasado, cada uno de nuestros 10 millones de clientes estuvo en contacto con alrededor de cinco empleados de SAS y este contacto duró un promedio de 15 segundos cada vez. Así, SAS se "crea" 50 millones de veces al año, 15 segundos por vez. Estos 50 millones "momentos de la verdad" son los que determinan finalmente si SAS tendrá éxito o fracasará como empresa. Son los momentos en los que debemos probar a nuestros clientes que SAS es su mejor alternativa.¹¹

Manejo de las personas en los encuentros de servicio

La cita de Carlzon muestra de forma inmediata el vínculo entre las gerencias de **marketing**, operaciones y recursos humanos en las empresas de servicio. Puesto que el **personal** forma parte de las operaciones y del resultado del servicio, ninguna compañía de **servicios** se puede dar el lujo de separar de las estrategias de operaciones y marketing de **la empresa** a los empleados que están en contacto con los clientes. Con mayor frecuencia, **por ejemplo**, el personal de alto contacto dedicado a lo que tradicionalmente han sido **trabajos de entrega** de servicio sin ningún contenido de ventas ahora desempeña un **papel de ventas** también. Este cambio requiere que los trabajadores sean tanto **productores** como **vendedores** de un servicio. Como resultado, se pide a los camareros, empleados **bancarios** e **incluso auditores**

de empresas de contabilidad que promuevan los servicios nuevos, animen a los clientes a comprar servicios adicionales o los envíen con los especialistas de ventas.

Algo que complica más las cosas para los gerentes es el hecho de que la responsabilidad principal del éxito de su empresa recae a menudo en el personal relativamente joven que ocupa puestos de contacto con el cliente, como conductores de autobús, empleados de tiendas, representantes de servicio al cliente por teléfono, recepcionistas de una empresa de servicio profesional (por ejemplo, arquitectos, abogados o consultores en administración) o representantes de ventas de automóviles. Con frecuencia estos empleados jóvenes e inexpertos y con menos educación que sus clientes necesitan habilidades tanto técnicas como interpersonales para tener éxito, pues además de desempeñar los aspectos técnicos del trabajo con rapidez y exactitud, deben tener la habilidad de relacionarse bien con los clientes.¹² En el capítulo 13 analizamos cómo el reclutamiento cuidadoso, la capacitación y el adiestramiento continuo de los empleados contribuyen a mejorar tanto la productividad como la calidad de la empresa.

Para enfrentar con eficacia estos retos, los gerentes deben instruir a sus empleados en lo que la empresa intenta lograr en el mercado. Sin embargo, los manuales sobre las políticas y otros procedimientos de control tienen límites en cuanto a garantizar que el personal proporcione un buen servicio de manera constante; por tanto, los empleados de servicio requieren también capacitación, autoridad y apoyo de la gerencia para asegurar que sus encuentros con los clientes (importantes pero con frecuencia breves), produzcan resultados satisfactorios.

En ocasiones, el organigrama de la compañía se aplanan y se voltea al revés, colocando así al personal en contacto con el cliente en el nivel superior de una pirámide invertida,¹³ lo cual implica que en lugar de batallar para controlar el comportamiento de los trabajadores, los gerentes deben actuar como capacitadores y modelos de desempeño para ayudar a los empleados a proporcionar un mejor servicio a los clientes.

Incidentes críticos en los encuentros de servicio

Los incidentes críticos son encuentros específicos entre los clientes y los empleados de servicio que son satisfactorios o insatisfactorios para una o ambas partes. La técnica del incidente crítico (TIC) es una metodología para recolectar y clasificar los incidentes en los encuentros de servicio que ha sido explorada a través de los años y utilizada como herramienta de investigación en diversas industrias de servicios.¹⁴ La realización de análisis de este tipo ofrecen la oportunidad para determinar qué tipo de incidentes durante la entrega del servicio son particularmente importantes para determinar si los clientes están satisfechos o no.

La perspectiva del cliente. Los hallazgos obtenidos por medio de la aplicación de la TIC han sido muy útiles para señalar las oportunidades de mejorar en el futuro los procesos de entrega del servicio. La determinación de las fallas más probables en los encuentros de servicio, donde existe un riesgo significativo de molestar a los clientes, es el primer paso para tomar medidas correctivas con el fin de evitar dichos incidentes. De modo similar, los hallazgos de la TIC con respecto a la naturaleza de los incidentes que los usuarios consideran muy satisfactorios permiten a los gerentes capacitar a sus empleados de tal forma que repitan tales experiencias positivas en el futuro.

Los incidentes críticos negativos que se resuelven de modo satisfactorio poseen un gran potencial para incrementar la lealtad porque demuestran a los clientes que la empresa se

preocupa en realidad por ellos. No obstante, lo contrario también es cierto. En un estudio realizado por Susan Keveaney sobre 838 incidentes críticos que condujeron a los clientes a dejar una empresa por un competidor, los encuentros de servicio insatisfactorios (mencionados por 34% de los encuestados) ocuparon el segundo lugar después de las fallas en el servicio esencial (mencionados por 44%) como un motivo para cambiar de empresa. Otras razones importantes fueron los precios elevados, engañosos o injustos (30%), la inconveniencia con relación al tiempo, la ubicación o los retrasos (21%) y las respuestas pobres a las fallas en el servicio (17%). Muchos encuestados describieron que su decisión de cambiar de proveedores fue el resultado de incidentes relacionados entre sí, como una falla en el servicio seguida por una respuesta poco satisfactoria para resolver el problema.¹⁵ Estos hallazgos subrayan la importancia del dicho “el servicio es el negocio de todos”, sin importar el trabajo de un empleado o el departamento al que pertenezca.

Una investigación europea similar incluyó el estudio de 875 incidentes críticos registrados en seis diferentes industrias: agencias de empleos, atención médica, educación, empresas constructoras de viviendas, restaurantes y transporte público.¹⁶ Esta investigación utilizó la misma clasificación de incidentes pero, sin sorpresa, observó diferencias significativas entre las industrias en cuanto a los tipos de incidentes registrados en cada categoría. Un análisis más detallado estableció una distinción entre el momento de los incidentes; aunque alrededor de las tres cuartas partes de éstos, tanto positivos como negativos, ocurrieron durante el consumo del servicio, aproximadamente 14% de cada tipo se presentó antes del consumo y alrededor de 10% tuvo lugar después. Los incidentes que ocurrieron antes del consumo son importantes porque se relacionan con las primeras impresiones.

Un incidente negativo antes del consumo puede guiar al cliente a terminar el encuentro sin siquiera probar el servicio esencial; un incidente positivo hace que el cliente tenga un excelente inicio. Los incidentes positivos después del consumo mejoran aún más una buena experiencia o ayudan a que la empresa se recupere de los problemas presentados durante la entrega del servicio. En contraste, las experiencias negativas después del consumo perjudican lo que hasta entonces había sido un encuentro satisfactorio o aumentan el daño de los problemas causados durante la entrega del servicio.

Los hallazgos registrados en *Temas de investigación 4.2* proceden de un estudio de incidentes críticos descritos por clientes que tuvieron experiencias particularmente satisfactorias o insatisfactorias al usar los servicios de aerolíneas, hoteles o restaurantes. Observe los 12 diferentes tipos de incidentes y ejemplos del lenguaje usados por los clientes para describir las interacciones tanto positivas como negativas con los empleados de servicio.

TEMAS DE INVESTIGACIÓN 4.2

Estudio de incidentes críticos en empresas de aerolíneas, hoteles y restaurantes

En un estudio de incidentes críticos se pidió a una muestra de clientes que recordara un momento en el cual hubieran tenido una interacción particularmente satisfactoria o insatisfactoria con un empleado de una línea aérea, un hotel o un restaurante y que después respondiera las siguientes preguntas:

- ¿Cuándo ocurrió el incidente?
- ¿Qué circunstancias específicas dieron lugar a esta situación?
- ¿Qué dijo o hizo con exactitud el empleado?
- ¿Qué cosa sucedió que le hizo percibir la interacción como satisfactoria (o insatisfactoria)?

Se registró un total de 699 incidentes, divididos en forma equitativa en incidentes satisfactorios e insatisfactorios. Después se clasificaron en tres grupos: 1. respuesta del empleado a las fallas en el servicio; 2. respuestas del empleado a la solicitud de un servicio adaptado a las necesidades del cliente, y 3. acciones del empleado no motivadas ni solicitadas.

Cuando los trabajadores respondieron a los incidentes críticos que implicaban una falla en el servicio, el análisis mostró que los resultados fueron dos veces más insatisfactorios que satisfactorios para los clientes. Lo contrario fue cierto cuando los clientes pidieron a los empleados que adaptaran el servicio de tal manera que satisficiera una necesidad o un requerimiento especial. En el tercer grupo, en relación con sucesos inesperados y el comportamiento del empleado, los resultados satisfactorios e insatisfactorios concordaron de manera similar. El cuadro 4A presenta los informes de incidentes específicos, descritos con las propias palabras del cliente.

Fuente: Mary Jo Bitner, Bernard H. Booms y Mary Stanfield Tetreault, "The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents", *Journal of Marketing* 54 (enero de 1990): pp. 71-84. Véase también Valarie Zeithaml, Mary Jo Bitner y Dwayne Gremler, "Services Marketing", 5a. edición (McGraw-Hill/Irwin, 2008).

La perspectiva del empleado. El contacto entre el cliente y el empleado es un camino de dos vías. Es importante comprender el punto de vista del empleado sobre la situación porque los clientes que se comportan de manera desconsiderada o descortés ocasionan con frecuencia problemas innecesarios al personal de servicio que se esfuerza por ofrecerles un buen servicio. La insatisfacción continua con una serie de incidentes negativos podría forzar a los buenos empleados a renunciar a sus trabajos.

Una manera de mejorar las condiciones de trabajo la ha realizado Supermercados Pão de Açúcar de Brasil, porque no escatima esfuerzos y promueve la comunicación interna por medio de impresos, formatos electrónicos y audiovisuales y campañas corporativas que motivan a los empleados a acceder a la información y a establecer acciones y prácticas que aseguren que cada uno entienda cuál es su rol profesional. Además, el personal de Pão de Açúcar por lo regular tiene programas de liderazgo, convenciones de motivación, programas de evaluación de desempeño e incentivos, entre otros, que promueven la mejora continua frente a las necesidades y cambios que experimenta a diario la industria.¹⁷

Otro estudio por medio de la TIC examinó cientos de incidentes críticos desde la perspectiva del empleado.¹⁸ Este artículo, "Encuentros críticos de servicio: el punto de vista de los empleados", por Mary Jo Bitner, Bernard Booms y Lois A. Mohr, se ha vuelto un clásico y una referencia obligada sobre este tema. El resultado mostró que más de 20% de los incidentes que los empleados consideraron insatisfactorios se atribuían a clientes problemáticos, cuyo mal comportamiento incluía embriaguez, abuso físico y verbal, quebrantamiento de las leyes o de las políticas de la empresa y negarse a cooperar con el personal de servicio. Sencillamente, no es cierto que el cliente siempre tenga la razón.

CUADRO 4A Reporte de clientes sobre incidentes críticos que involucran a empleados de servicio.

GRUPO 1 EJEMPLOS DE INCIDENTES: RESPUESTA DEL EMPLEADO A FALLAS EN LA ENTREGA DEL SERVICIO

INCIDENTE	
Satisfactorio	Insatisfactorio
A. Respuesta a un servicio no disponible	
Perdieron la reservación de mi habitación, pero el gerente me dio la suite de lujo por el mismo precio.	Hicimos las reservaciones por adelantado en el hotel. Cuando llegamos no teníamos habitación, sin ninguna explicación, ni disculpas, ni ayuda para encontrar otro hotel.
B. Respuesta a un servicio irrazonablemente lento	
Aunque no me quejé por la espera de una hora y media, la mesera se disculpó y me dijo que el importe corría por cuenta de la casa.	Los empleados de la línea aérea nos daban constantemente información incorrecta; una hora de retraso se convirtió en seis horas de espera.
C. Respuesta a otras fallas en el servicio esencial	
Mi cóctel de camarones estaba medio congelado. La mesera se disculpó y no me cobró la cena.	Una de las piezas de mi equipaje estaba toda abollada y parecía como si se hubiera caído de 9 mil metros de altura. Cuando intenté presentar una queja por mi equipaje dañado, el empleado insinuó que estaba mintiendo y que trataba de robarles.

GRUPO 2 EJEMPLOS DE INCIDENTES: RESPUESTA DEL EMPLEADO A NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS DEL CLIENTE

Satisfactorio	Insatisfactorio
A. Respuesta a "necesidades especiales" de los clientes	
La sobrecarga me ayudó a mantener la calma y atendió a mi niño que estaba mareado.	Mi hijo más pequeño, quien viajaba solo, debía recibir atención de la sobrecarga desde el inicio hasta el final del viaje. En el aeropuerto lo dejó solo sin que nadie lo acompañara a tomar su vuelo de conexión.
B. Respuesta a las preferencias del cliente	
El empleado del mostrador hizo varias llamadas y me consiguió boletos para el clásico de fútbol Colo Colo vs. Universidad Católica.	La mesera se negó a cambiarme de una mesa ubicada cerca de una ventana en un día caluroso porque no había ninguna mesa disponible en su sección.
Estaba nevando y mi automóvil se descompuso. Llamé a 10 hoteles y no había habitaciones. Por último, un hotel entendió mi situación y ofreció rentarme una cama en una de sus pequeñas salas de banquetes.	La línea aérea no me permitió subir a bordo con mi equipo de buceo al regresar de Hawái aunque lo llevaba como equipaje de mano.

C. Respuesta a un error admitido por el cliente	
Perdí mis lentes en el avión; la sobrecarga los encontró y fueron entregados en mi hotel sin costo.	Perdimos nuestro vuelo por problemas con el automóvil. El empleado del mostrador no quiso ayudarnos a encontrar un vuelo en otra línea aérea.
D. Respuesta a la presencia de otras personas potencialmente negativas	
El gerente mantuvo su atención en un hombre detestable que se encontraba en el bar para asegurarse de que no nos molestara.	El personal del hotel no se ocupó de las personas escandalosas que festejaban en el vestíbulo a las 3:00 a.m.
GRUPO 3 EJEMPLOS DE INCIDENTES: ACCIONES DEL EMPLEADO NO PROVOCADAS NI SOLICITADAS	
Satisfactorio	Insatisfactorio
A. Atención prestada al cliente	
El mesero me atendió como rey. En realidad mostró que se preocupaba por mí.	La señorita del mostrador actuó como si la molestáramos. Ella estaba viendo la televisión y le prestaba más atención que a los huéspedes del hotel.
B. Comportamiento del empleado verdaderamente fuera de lo común	
Siempre viajamos con nuestros ositos de peluche. Cuando regresamos al hotel, vimos que la mucama había colocado nuestros ositos de manera muy cómoda en una silla. Los osos estaban tomados de las manos.	Necesitaba algunos minutos más para decidir lo que cenaría. La mesera dijo: "si leyera el menú y no el mapa de carreteras, sabría lo que desea ordenar".
C. Comportamiento del empleado en el contexto de normas culturales	
El mesero corrió para devolvernos un billete de 50 dólares que mi novio dejó caer bajo la mesa.	El mesero de este costoso restaurante nos trató como basura porque sólo éramos jóvenes de preparatoria en un día de paseo.
D. Evaluación Gestalt	
Toda la experiencia fue tan agradable... todo marchó sobre ruedas y a la perfección.	El vuelo fue una pesadilla. Una escala de una hora se prolongó a tres horas y media. El aire acondicionado no funcionaba. Los pilotos y los sobrecargos discutían por una huelga inminente. El aterrizaje fue demasiado escabroso. Para terminar, cuando el avión se detuvo, los pilotos y los sobrecargos fueron los primeros en descender del avión.
E. Desempeño ante circunstancias adversas	
El empleado del mostrador estaba bajo mucha tensión, pero se mantuvo tranquilo y actuó de manera muy profesional.	

Fuente: adaptado de Mary Jo Bitner, Bernard H. Booms y Mary Stanfield Tetreault, "The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents", *Journal of Marketing* 54 (enero de 1990): pp. 71-84. Véase también Valarie Zeithaml, Mary Jo Bitner y Dwayne Gremler, "Services Marketing", 5a. edición (McGraw-Hill/Irwin, 2008).

El cliente como coproductor

En algunos ambientes de servicio, los clientes desempeñan un papel relativamente pasivo, esperando recibir el servicio. El cliente juega un papel mínimo en el proceso de entrega (como dejar la ropa en una lavandería), pues a lo mucho expresa sus necesidades con claridad y paga con prontitud cuando se le presenta la cuenta. Sin embargo, en otros casos, se espera que par-

ticipa en forma activa en el proceso de producción. Esta es una de las características distintivas de la administración de servicios que mencionamos en el capítulo 2. Dicha participación puede tomar dos formas. En algunos casos, se le proporcionan al cliente las herramientas y el equipo para proveer el servicio (como cuando lleva su ropa a una lavandería automática); en otros, como en la atención médica, el cliente trabaja junto con los profesionales de la salud como co-productor asociado de un servicio del que espera beneficiarse. La tabla 4.2 ilustra los diferentes niveles de participación que se requieren de los clientes en diversas empresas de servicio.

Las empresas de servicio educan al cliente

Cuanto mayor sea el trabajo que los clientes deben realizar, mayor será su necesidad de información sobre la manera de desempeñarse para obtener mejores resultados. En estas situaciones, la empresa debe asumir la responsabilidad de educar a los usuarios inexpertos. La falta de conocimiento hace que el cliente se frustre con el proceso, obtenga resultados insatisfactorios e incluso lo ponga en riesgo. Consideremos las cosas desagradables que podrían ocurrir a una persona que fuma un cigarrillo y derrama gasolina mientras carga un automóvil en una gasolinera de autoservicio. Esta situación explica el motivo por el cual se debe conceder a la educación un papel clave en la administración de las empresas de servicios. La educación necesaria se proporciona en distintas formas. Los folletos y las instrucciones por correo son dos sugerencias que se utilizan a menudo.

TABLA 4.2 Niveles de participación del cliente en diferentes servicios.

Bajo (la presencia del cliente se requiere durante la entrega del servicio)	Moderado (se requiere la participación del cliente para la creación del servicio)	Alto (el cliente produce junto con la empresa el resultado del servicio)
Los servicios son estandarizados	Las contribuciones del cliente adaptan un servicio estandarizado	La participación activa del cliente dirige la personalización del servicio
El servicio se proporciona sin importar la compra individual	La provisión del servicio requiere que el cliente realice la compra	El servicio no se puede crear separado de la compra y la participación activa del cliente
El pago es la única contribución que se exige al cliente	La participación del cliente (información, materiales) es necesaria para obtener un resultado adecuado, pero la empresa proporciona el servicio	Las contribuciones del cliente son obligatorias y producen el resultado junto con la empresa
Ejemplos:		
Cliente final Viaje en autobús Estancia en un motel Cine	Corte de cabello Examen físico anual Servicio completo de restaurante	Consejería matrimonial Capacitación personal Programa de reducción de peso
Cliente empresarial:		
Servicio de limpieza de uniformes Control de plagas Mantenimiento de jardines interiores	Campaña de publicidad creada por una agencia Servicio de nóminas Transporte de carga independiente	Consultoría en administración Seminario de dirección ejecutiva Instalación de una red de área extensa (RAE)

Fuente: Traducción y adaptación de Mary Jo Bitner, William T. Faranda, Amy R. Gubert y Valerie A. Zeithaml, "Customer Contributions and Roles in Service Delivery", *International Journal of Service Industry Management* 8, número 3 (1997): 193-205.

Schneider y Bowen sugieren que se ofrezca por adelantado a los clientes una *demonstración de servicio* realista de la entrega del servicio para presentarles un panorama claro del papel que desempeñarán en la producción conjunta del servicio. Por ejemplo, una empresa podría exhibir un video para ayudar a los clientes a entender su papel en el encuentro de servicio. Algunos médicos utilizan esta técnica para facilitar a los pacientes la comprensión de los procesos quirúrgicos que están a punto de experimentar y para indicarles la manera en que deben cooperar para que las cosas funcionen lo mejor posible. Este es, con certeza, un objetivo razonable para todas las partes involucradas.

Incremento de la productividad y calidad cuando los clientes son coproductores

Cuanto mayor sea la participación de los clientes en la producción del servicio, mayor será su potencial para influir en los procesos en que participan. En principio hay dos formas de mejorar la productividad y la calidad. En primer lugar, se pueden introducir más elementos de autoservicio; la otra forma es mediante el mejoramiento de las habilidades de participación del cliente.¹⁹

Gracias a Internet, los clientes de hoy tienen acceso a información que antes estaba disponible sólo para los investigadores capacitados y profesionales experimentados. El conocimiento crea capacidades y el reto de las empresas es encontrar las formas de utilizar las capacidades de los clientes. Algunos investigadores argumentan que las compañías deben ver a los clientes como empleados parciales "que influyen en la productividad y calidad de los procesos de servicio y en los resultados".²⁰ Esta perspectiva requiere un cambio en la forma de pensar de la gerencia, como aclaran Schneider y Bowen:

Si considera a los clientes como empleados parciales, usted comienza a pensar de un modo muy diferente sobre lo que espera que los usuarios proporcionen al encuentro de servicio, pues, ahora, deben ofrecer no sólo expectativas y necesidades, sino también capacidades importantes para la producción del servicio, que les permitan desempeñar el papel de empleados parciales. El reto de la administración de servicios aumenta en consecuencia.²¹

Estos autores sugieren que los clientes que reciben la oportunidad de participar en un nivel activo se sentirán más satisfechos (sin importar si en realidad eligieron o no el papel más activo) porque es gratificante recibir una opción. Si eligen la participación activa, necesitarán y apreciarán la ayuda que se les brinde para dominar sus papeles, como sugiere el "Memo para la gerencia 4.1".

La gerencia eficaz de los recursos humanos empieza con el reclutamiento y la selección. La misma perspectiva es cierta para los empleados parciales. Así que, si la producción conjunta requiere habilidades específicas, la empresa debe dirigirse a reclutar nuevos clientes que tengan la capacidad de llevar a cabo las tareas necesarias.²² Después de todo, ¡muchas universidades hacen lo mismo en su proceso de selección de estudiantes!

El problema del mal comportamiento del cliente

La manera en que una empresa logra disminuir quejas y resolver problemas puede ayudar a aumentar la lealtad de sus clientes o, por el contrario, dejarlos escapar hacia la competencia. Un análisis más exhaustivo de las quejas se revisará en el capítulo 15. Aunque

MEMO PARA LA GERENCIA 4.1

Administración de los clientes como recursos humanos

La administración de clientes como empleados parciales requiere el uso de la misma lógica de recursos humanos que la administración de los empleados a sueldo de una empresa y debe seguir los cinco pasos siguientes:

1. Conducir un análisis de empleo de los papeles actuales de los clientes de la empresa y compararlo con los papeles que a la empresa le gustaría que desempeñaran.
2. Determinar si los clientes actuales están al tanto de la manera en que deben funcionar y si tienen las habilidades necesarias para desempeñarse según se requiere.
3. Educar a los clientes con anticipación y proporcionarles la capacitación laboral según sea necesario.
4. Motivar a los clientes asegurándose de que sean recompensados por su buen desempeño; por ejemplo, la satisfacción por una mejor calidad y un resultado adaptado a sus necesidades, el placer de participar en el proceso real y la creencia de que su propia productividad acelera el proceso y reduce los costos.
5. Reconocer con regularidad el desempeño de los clientes. Si éste es insatisfactorio, es necesario capacitarlos de nuevo o cambiar sus papeles y los procedimientos en los que participan. De otro modo, considere "terminar" con estos clientes, de buena manera, por supuesto, y busque otros nuevos.

Cuando la participación de los clientes se administra correctamente se pueden obtener muchos beneficios, como minimizar la ansiedad y el aburrimiento que se deriva de los tiempos de espera, una mayor apreciación del servicio y de los esfuerzos del proveedor, además de facilitar las operaciones y la posibilidad de disminuir costos. Sin embargo, el principal beneficio de involucrar al cliente es el potencial de obtener como consecuencias calidad, valor, satisfacción, lealtad, retroalimentación, compatibilidad y colaboración del cliente hacia la empresa.

Para lograr la participación del usuario es necesario seguir tres pasos principales:

1. Definir el trabajo del cliente, incluyendo el punto hasta el cual puede realizar un trabajo por sí mismo, el punto hasta el cual puede ayudar a otros a realizarlo y hasta donde el cliente puede estar involucrado en la promoción de la empresa.
2. Capacitar al cliente para desempeñar su trabajo a través de la educación.
3. Retener a los clientes valiosos por medio de recompensas e incentivos.

Asimismo, hay una serie de principios que demuestran que los clientes han sido involucrados exitosamente como empleados:

- Los clientes cuentan con las habilidades necesarias para ofrecer el servicio por sí mismos o las tareas son lo suficientemente sencillas para que sean entrenados de manera muy rápida.
- Los clientes pueden ofrecer el servicio de manera más eficiente que los empleados internos.
- La participación de los clientes es esencial para la entrega de la calidad del servicio, como en el caso de los gimnasios.
- Los clientes perciben que tienen una participación activa, lo que incrementa la calidad o valor del servicio o la conveniencia y la presteza del proceso de entrega.

Fuente: adaptado de Benjamin E. Schneider y David E. Bowen, *Winning the Service Game* (Boston: Harvard Business School Press, 1995), pp. 85-100. Véase también Michael Bowers y Charles Martin, "Trading places redux: employees as customers, customers as employees", *Journal of Services Marketing*, Vol. 21, Núm. 2, 2007.

también hay que considerar que existen usuarios que colaboran poco o actúan en forma problemática, por lo que son una molestia para cualquier organización. Estos problemas tienen más posibilidades de causar daños en las empresas de servicio, sobre todo cuando el cliente acude al negocio. Si quienes se comportan mal se enfrentan cara a cara con el personal de servicio y con otros clientes, su conducta puede arriesgar a los empleados y deteriorar la forma en que otras personas perciben el servicio. Cuando los clientes visitan el negocio de servicio, existe el riesgo de robo y vandalismo, y, los usuarios que actúan de manera inadecuada interfieren con los intentos de una compañía para mejorar la productividad y la calidad.

TABLA 4.3 *Tipos de clientes difíciles.*

Definición	Descripción	Ejemplos
El ladrón	Este cliente indeseable no tiene la intención de pagar y se propone robar bienes y servicios o pagar menos del precio total por medio de artimañas, como cambiar las etiquetas o protestar por las cuentas sin tener un motivo sólido.	Evadir los medidores eléctricos, tener acceso a líneas telefónicas gratuitas o burlar los alimentadores normales de televisión por cable. Viajar gratis en el transporte público, entrar a hurtadillas en cines o no pagar los alimentos de restaurantes. Uso de formas fraudulentas de pago como tarjetas de crédito robadas o cheques sin fondos.
El que rompe las reglas	Son clientes que no acatan las normas que las empresas establecen para regular el comportamiento y guiar a los clientes y empleados de manera segura a través de los diversos pasos del encuentro de servicio.	Tratar de introducir equipaje voluminoso en un avión, saltarse la fila, fumar en un lugar prohibido.
El conflictivo	Es el cliente que expresa su resentimiento de una manera grosera e inflexible, tenga o no la razón, frente al resultado del servicio.	Gritos, insultos, amenazas, obscenidades. Comportamiento grosero por teléfono u otro medio.
El vándalo	Son personas con problemas psicológicos o el tipo de cliente que se siente maltratado con el proveedor del servicio, que manifiestan sus frustraciones dañando las instalaciones y el equipo de servicio.	Derramar bebidas gaseosas en los cajeros automáticos de los bancos, pintar <i>graffitis</i> en superficies interiores o exteriores, quemar las alfombras, la mantelería y las sobrecamas con cigarrillos, rasgar los asientos de autobuses y romper los muebles de hoteles; arrancar los auriculares telefónicos; destruir los automóviles de los clientes, romper los cristales. Gente que tiene la urgencia de grabar sus nombres en algún objeto de tal manera que sea recordado por la posteridad. La lista es interminable.
Los que discuten con la familia	Inician discusiones con miembros de su familia u otros clientes.	Sabotaje al proveedor del servicio.
El moroso	Individuos que se retrasan para pagar por el servicio recibido.	Deudas pendientes de tarjeta de crédito.

Definimos un *cliente difícil* o *cliente problema* como alguien que actúa de manera imprudente o abusiva, ocasionando problemas a la empresa, a sus empleados y a otros usuarios. Los clientes difíciles son indeseables. En el peor de los casos, una empresa debe controlar o evitar su comportamiento problemático o abusivo; en el mejor de los casos, la compañía preferiría evitar atraerlos desde un principio. Puesto que la definición del problema es el primer paso para resolverlo, iniciemos considerando los diversos tipos (o segmentos) de clientes difíciles que explotan a los proveedores de bienes y servicios. Hemos identificado seis categorías de clientes difíciles y les hemos dado nombres genéricos, los cuales se encuentran resumidos en la tabla 4.3, pero muchos empleados en contacto con el cliente han creado sus propios términos para expresarse de estas "encantadoras" personas. Conforme analice estas categorías, quizá se sienta motivado a añadir algunas categorías propias.

PERSPECTIVAS DE SERVICIO 4.1

Lidiando con clientes problemáticos

Los pasajeros violentos, rebeldes, ponen en peligro a los sobrecargos, pilotos y a otros pasajeros. Los incidentes en el aire son causados por sólo una pequeña parte de todos los pasajeros de aerolíneas (según se informa, alrededor de 5 mil veces al año), pero cada incidente en el aire afecta la comodidad y la seguridad de cientos de personas. Los incidentes en los aeropuertos, en contraste, se evitan con mayor facilidad.

Después de los funestos acontecimientos del 11 de septiembre de 2001, se ha procedido a mejorar la seguridad en las aerolíneas, pero es una labor ardua que requiere mucho apoyo y colaboración de los pasajeros. No obstante, se dan ocasiones en que éstos juegan bromas pesadas, van ebrios o su naturaleza violenta causa malas experiencias de servicio. En un vuelo de Bogotá a Madrid, el avión fue obligado a aterrizar en la base área de Torrejón de Ardoz por un caza del Ejército español, después de que un "viajero conflictivo" y ebrio amenazara a la tripulación y a los otros pasajeros. Aunque inicialmente se informó que el avión había sufrido un intento de secuestro, se confirmó que el pasajero se encontraba en avanzado estado de embriaguez. Las autoridades decidieron activar todos los dispositivos previstos para los incidentes de este tipo que se producen en pleno vuelo y por ello un avión de combate F-18 del Ejército escoltó a la aeronave colombiana hasta Torrejón. Una vez en el aeropuerto de Torrejón, agentes del Grupo Especial de Operaciones (GEO) de la policía española detuvieron al viajero y lo trasladaron a la Comisaría del aeropuerto de Barajas.

Además de los controles y mecanismos de seguridad que se establecen, las aerolíneas capacitan con mayor frecuencia a sus empleados no sólo para saber manejar a los individuos violentos, sino también para detectar a los pasajeros problemáticos antes de que empiecen a causar problemas serios. Además, un número mayor de aerolíneas está llevando a juicio a los causantes de desmanes en el aire. Northwest Airlines puso en su lista negra a tres viajeros violentos no permitiéndoles utilizar sus aviones; y, en 1998, British Airways comenzó a enviar tarjetas de advertencia a cualquier pasajero que se saliera de control de manera peligrosa.

En la industria hotelera, la empresa británica Thomson, propiedad de TUI Travel ha decidido crear una lista negra de los clientes problemáticos que se quejan de los servicios y realizan destrozos en las habitaciones para no pagar, con la finalidad de que no vuelvan a hacer reservaciones. Según un estudio elaborado por la empresa More Than Business, más de 3 millones de británicos han causado algún daño en sus visitas a hoteles en un periodo de cinco años, principalmente a las camas, televisiones y componentes eléctricos. Además, 80% se llevó algo de la habitación.

Esta acción de señalar a los huéspedes problemáticos será cada vez más común, según el director de atención a clientes de TUI Travel, y de esta manera, "si intentan volver a realizar una reservación, se les comunicará que no podemos complacerles". "Siempre se ha mantenido la filosofía de que el cliente tiene la razón, pero esta gente nunca estará contenta".

Como respuesta a esta práctica, en Internet hay sitios como customer2avoid.com, guestsbehavingbadly.com, hotelsafeguard.com que permiten conocer las listas de clientes con comportamiento violento o fraudulento.

Fuentes: Adaptado de "Ira en el aire", basado en la información de Daniel Heisenberg, "Acting Up in the Air", *Time*, 21 de diciembre, 1988; Carol Smith, "Air Travel Stress Can Make Life Miserable", *Seattle Post Intelligencer*, artículo publicado, agosto de 1999; y "Air Rage Capital: Bangor Becomes Nation's Flight Problem Drop Point", *The Baltimore Sun*, artículo publicado, septiembre de 1999. Ejemplo del vuelo Bogotá-Madrid con información del diario *El Comercio de Ecuador*, "Avión colombiano aterriza de emergencia por amenazas de pasajero", julio de 2002. Véase también "Lista negra de huéspedes para evitar fraudes" en <http://www.primera-clase.com/2008/01/21/hoteles-lista-negra-de-huespedes-para-evitar-fraudes/> y "El cliente no siempre tiene la razón" en http://www.hosteltur.com/noticias/57038_cliente-no-siempre-tiene-razon.html, consultadas en septiembre de 2009.

Cómo evalúan los clientes el desempeño del servicio

Los desempeños en el servicio (sobre todo los que contienen pocos elementos tangibles) son difíciles de evaluar. Por consiguiente, hay un mayor riesgo de realizar una compra insatisfactoria. Los clientes que han comprado un bien físico que demuestra ser una mala decisión se recuperan fácilmente de su error; por ejemplo, pueden devolver un reproductor de discos compactos defectuoso, cambiar la ropa que no sea de la talla correcta o hacer uso de la garantía para que reparen su automóvil. Estas opciones no están disponibles en el caso de los servicios, aunque la recuperación es más fácil para algunos que para otros. Analicemos las cuatro categorías de servicio presentadas en el capítulo 3. En el caso de los servicios dirigidos a posesiones físicas, la repetición del desempeño podría ser una opción aceptable. Por ejemplo, un servicio de limpieza puede volver a limpiar una oficina si un cliente se queja por la calidad del trabajo. En contraste, los servicios dirigidos al cuerpo de las personas son más difíciles de reparar, pues el cabello volverá a crecer y se corregirá un mal corte, mientras que las consecuencias de una operación quirúrgica incorrecta o de un tatuaje mal realizado pueden durar para siempre.

Los servicios dirigidos a la mente de las personas, como la educación, los espectáculos en vivo o los encuentros deportivos son también difíciles de remplazar si la calidad no satisface las expectativas de los clientes. Los asistentes a una obra de teatro no pueden pedir la devolución de su dinero si los actores realizan una actuación pobre o el guión es malo. Los fanáticos de los deportes tampoco esperan una devolución de su dinero si su equipo favorito juega mal; en vez de eso, utilizan otros métodos para hacer saber a los jugadores su insatisfacción. De modo similar, las universidades, por lo general, no compensan a los estudiantes por las clases de mala calidad. Incluso si una institución aceptara que los estudiantes insatisfechos repitieran las clases en forma gratuita con un instructor diferente, los estudiantes tendrían que invertir tiempo adicional y esfuerzo mental.

Por último, los servicios dirigidos a activos intangibles constituyen retos para los clientes cuando la calidad del servicio es insatisfactoria. Los errores bancarios o contables no se

detectan hasta tiempo después, cuando ya se dañó la reputación de un cliente. Por ejemplo, cuando se devolvió un cheque en lugar de pagarlo o se registró una declaración de impuestos incorrecta. Los clientes que reciben una recomendación de consultoría o una opinión médica que los hace dudar tienen la opción de buscar una segunda opinión, pero esto requerirá dinero, tiempo y preocupación adicionales.

Una escala de características del resultado del servicio

Una de las diferencias básicas entre los bienes y los servicios (analizada en el capítulo 2) es que los clientes tienen mayor dificultad para evaluar los servicios. Todos los resultados, ya sean de productos o servicios, se pueden colocar en una escala que va de "fácil de evaluar" a "difícil de evaluar", dependiendo de si poseen un nivel alto de características de búsqueda, características de experiencia o características de credibilidad.²³ Estas tres categorías ofrecen un esquema útil para comprender la manera en que los clientes evalúan los diferentes tipos de ofertas de mercado. Como ilustra la figura 4.4, la mayoría de los bienes físicos se ubican del lado izquierdo de la escala, permaneciendo los servicios en la parte media o a la derecha.

Características de búsqueda. Los bienes físicos destacan las características que permiten a los clientes evaluar un producto antes de comprarlo. Las características como el estilo, el color, la textura, el gusto y el sonido permiten a los posibles compradores probar, degustar o manejar el producto antes de su compra. Estas peculiaridades tangibles ayudan a los usuarios a comprender y evaluar lo que obtendrán a cambio de su dinero y reducen la sensación de incertidumbre o riesgo relacionada con la compra. Los bienes como la ropa, el mobiliario, los automóviles, el equipo electrónico y los alimentos poseen muchas características de búsqueda. Es importante anotar que la tecnología informática está creando un consumidor más informado y más exigente que adquiere mayor poder de intercambio.²⁴

Características de experiencia. Estas son propiedades que no se pueden evaluar antes de la compra. Los clientes deben experimentar estas particularidades para saber lo que compraron. Las vacaciones, los espectáculos en vivo, los encuentros deportivos y los restaurantes pertenecen a esta categoría. Aunque las personas examinen folletos, revisen sitios de Internet que expliquen las características de un destino para ir de vacaciones, vean películas de viajes o lean artículos de expertos, no podrán evaluar o sentir en realidad la asombrosa belleza de escalar los Andes o la magia de bucear en el Caribe hasta que lo experimenten. Los clientes tampoco pueden confiar en la información de amigos, familiares u otras personas al evaluar estos u otros tipos de servicios. Recuerde sus propias experiencias al seguir las recomendaciones de amigos para ver alguna película. Aunque haya entrado al cine con grandes expectativas, se pudo haber sentido defraudado después de ver la película si ésta no cumplió con sus expectativas. Personas distintas interpretan o responden al mismo estímulo de diferentes maneras.

Características de credibilidad. Las características del resultado del servicio que los clientes encuentran imposibles de evaluar, incluso después de la compra y el consumo, se conocen como *características de credibilidad*, porque el cliente es obligado a confiar en que se proporcionaron ciertos beneficios aunque sea difícil documentarlos. Por ejemplo, muy pocas personas tienen conocimientos sobre mercados financieros para evaluar si su corre-

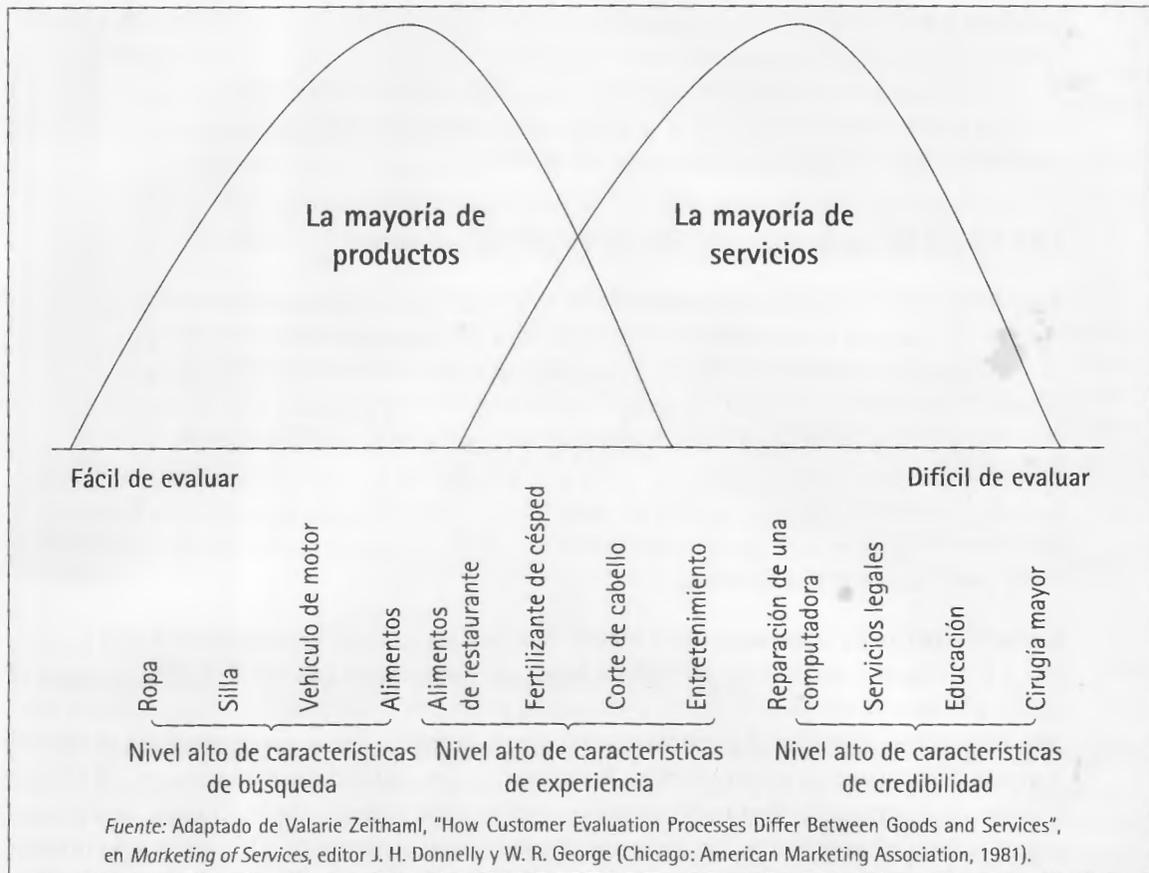


FIGURA 4.4 Cómo las características del resultado afectan la facilidad de evaluación.

dor de acciones obtuvo los mejores rendimientos posibles sobre sus fondos invertidos. Los pacientes no pueden evaluar, por lo general, qué tan bien realizaron sus dentistas procedimientos dentales complejos y la mayoría de los estudiantes universitarios simplemente deben tener fe en que sus profesores les proporcionan una experiencia educativa valiosa.

En resumen, la mayoría de los servicios se ubican desde el centro hasta la derecha de la escala, lo que refleja dos de las diferencias básicas entre los bienes y servicios que analizamos en el capítulo 1: la intangibilidad de los desempeños en el servicio y la variabilidad de las entradas y salidas, lo que conduce a menudo a problemas de control de calidad. Estas características constituyen retos especiales para los gerentes de empresas de servicio y les exigen buscar formas de dar confianza a los clientes y de reducir los riesgos percibidos con relación a la compra y al uso de servicios cuyo desempeño y valor no es posible predecir con facilidad.

Cómo se relaciona la calidad percibida con la satisfacción

Aunque los términos *calidad* y *satisfacción* se usan a veces de manera indistinta, los investigadores destacan la necesidad de una mayor precisión. Por ejemplo, Zeithaml y Bitner describen la satisfacción como un concepto más amplio y argumentan que la calidad de servicio percibida es sólo un componente de la satisfacción del cliente, lo cual además se refleja en intercambios de precio y calidad, así como factores circunstanciales y personales.²⁵

La satisfacción se define como una actitud, como la evaluación después de una compra o una serie de interacciones entre el consumidor y el producto.²⁶ La mayoría de los estudios se basan en la teoría de que la confirmación o la invalidación de los estándares del producto antes del consumo es el factor básico que determina la satisfacción. Así que, en el contexto de servicio, el modelo argumenta que antes del consumo, los clientes tienen en mente ciertas expectativas, observan el desempeño del servicio y lo comparan con aquellas y después juzgan la satisfacción a partir de esta comparación. El juicio resultante se denomina invalidación negativa si el servicio es peor de lo esperado, invalidación positiva si es mejor de lo esperado y sólo confirmación si es el esperado.²⁷ Cuando existe una invalidación positiva importante, además de placer y un elemento sorpresa, los usuarios se sentirán fascinados (para un análisis del deleite del cliente, véase el *Temas de investigación 4.3*). Para la evaluación de la calidad percibida por el cliente se ha originado en los últimos años una gran cantidad de investigación en diversas partes del mundo. Sin lugar a duda, el modelo de medición llamado SERVQUAL es el más conocido y utilizado hasta la fecha. Este tema y las diferencias entre calidad y satisfacción se presentan para su discusión más amplia en el capítulo 14.

A pesar de la gran difusión y atención que ha recibido por la mayoría de las empresas, la calidad en el servicio en países de América Latina ha sido manejada más en forma superficial y comercial, predominando su uso en frases publicitarias y promociones del marketing de la compañía. Esto ha impedido el conocimiento más serio y sistemático del tema, así como su relación con la satisfacción y lealtad del cliente en el ámbito de la administración de negocios de servicio.²⁸

¿Por qué es importante la satisfacción para los gerentes de servicio? Se tiene la certeza de que hay vínculos estratégicos entre el nivel de satisfacción del cliente y el desempeño general de una empresa. Fournier y Mick declaran: "La satisfacción del cliente es básica para el concepto de marketing... Ahora es común encontrar declaraciones de la misión diseñadas alrededor del concepto de satisfacción, planes de marketing y programas de incentivos cuya meta es la satisfacción y comunicaciones para el cliente, que anuncian a los cuatro vientos premios obtenidos por logros en satisfacción en el mercado".²⁹ Estos dos investigadores creen que la satisfacción es un proceso dinámico activo que evoluciona con el paso del tiempo y que no se debe interpretar sólo desde la perspectiva de una sola transacción. Los hallazgos sugieren que la satisfacción o insatisfacción de otros miembros importantes de la familia a menudo contribuyen a la satisfacción o insatisfacción de un cliente individual. Aunque falta investigación formal sobre la satisfacción del cliente en empresas de servicio, es posible establecer la hipótesis de que es posible encontrar patrones similares de influencia entre los diferentes individuos que toman decisiones de compra en forma colectiva para una empresa.

La satisfacción del cliente no es un fin en sí mismo, sino que es el medio de lograr diversos objetivos de negocios clave (figura 4.5). En primer lugar, la satisfacción se relaciona firmemente con la lealtad del cliente y el compromiso con la relación.

En segundo lugar, los usuarios altamente satisfechos (fascinados) expresan comentarios positivos y se convierten en anuncios andantes y parlantes para una empresa cuyo servicio los ha agradado, lo que permite reducir el costo de atraer nuevos clientes. First Direct, el banco por teléfono, ha ganado un gran número de nuevos usuarios por las recomendaciones de sus clientes actuales. Las recomendaciones son importantes, sobre todo para los proveedores de servicio que poseen un nivel alto de características de credibilidad, como las empresas de servicio profesionales. Por ejemplo, la calidad de los servicios legales, contables, de consultoría y de ingeniería es difícil de evaluar antes de la compra, así que los comentarios positivos de un cliente satisfecho reducen el riesgo que siente un nuevo comprador.

TEMAS DE INVESTIGACIÓN 4.3

Deleite del cliente: más allá de la satisfacción

Los gerentes de empresas reconocidas por su compromiso con la calidad han declarado que la satisfacción no es suficiente y hacen comentarios como "debemos llevar la calidad más allá de la satisfacción del cliente: al deleite del cliente" y "la mera supervivencia significa que las empresas deben proporcionar más que la satisfacción del cliente". Sus puntos de vista reflejan que, con frecuencia, existe poca correlación entre la satisfacción y la lealtad del cliente.

Pero, ¿qué es deleite? ¿Es algo más que sólo un nivel elevado de satisfacción? Un punto de vista es que lograr un deleite exige centrar la atención en lo que el cliente desconoce o espera comúnmente; en pocas palabras, es más que sólo evitar problemas, esto es, la llamada estrategia de cero defectos.

Al tratar de responder dichas preguntas, los investigadores de la Universidad de Vanderbilt en Estados Unidos y la Universidad de Auckland en Nueva Zelanda realizaron una revisión detallada de la literatura y llevaron a cabo dos estudios exploratorios de los clientes que frecuentaban servicios específicos.

En el primer estudio, los clientes de un parque temático y recreativo sobre la vida silvestre fueron abordados conforme entraban a las instalaciones y se les preguntó si aceptaban participar en una encuesta de actitudes sobre el parque. Al salir se les entregaron los cuestionarios que debían responder y se les prometió un cupón de descuento para la tienda de regalos del parque como un incentivo. De los 124 visitantes abordados, 90 contestaron los cuestionarios con respuestas válidas. En la segunda encuesta participaron compradores de un solo boleto para un concierto sinfónico en una ciudad grande. En este caso, el incentivo fue ofrecer boletos adicionales para un concierto posterior. De los 150 asistentes que fueron abordados, 104 entregaron encuestas útiles.

A los sujetos se les preguntó cómo comparaban la experiencia con sus expectativas (de mucho mejor a mucho peor), qué tan satisfechos estaban con el parque o el concierto en comparación con sus expectativas de satisfacción (de mucho más satisfechos a mucho menos satisfechos), con qué frecuencia durante su visita sintieron diversas emociones específicas (como sorprendidos, felices y fascinados), qué tan satisfechos estaban con su decisión de asistir al parque o al concierto y qué tanto deseaban regresar.

El análisis detallado de los datos obtenidos mostró que el deleite era el resultado de tres componentes:

1. Niveles de desempeño inesperadamente altos.
2. Emoción (por ejemplo, sorpresa, excitación).
3. Afecto positivo (por ejemplo, placer, gozo o felicidad).

La satisfacción, en contraste, probó ser el resultado sólo de expectativas superadas y de afecto positivo. Los autores concluyeron que su esquema conceptual tentativo apoyó la creencia de los gerentes de que lograr el deleite de los clientes es un objetivo independiente de lograr sólo la satisfacción; sin embargo, advirtieron: "Si el deleite es el resultado de un placer sorpresivamente inesperado, ¿es posible que el deleite se manifieste en servicios y productos tan mundanos como la entrega de periódicos o la recolección de basura?". Comentaron que los clientes deben tener la suficiente participación en un servicio para que la emoción sea parte de la experiencia de consumo y haya una gama suficiente de desempeños bastante agradables para que exista en realidad la posibilidad de sorprender al cliente.

Fuente: Richard L. Oliver, Roland T. Rust y Sajeev Varki, "Customer Delight: Foundations, Findings, and Managerial Insight", *Journal of Retailing* 73 (otoño de 1997): pp. 311-336. Véase también Timothy L. Keiningham y Terry Vavra, "The Customer Delight Principle: Exceeding Customers' Expectations for Bottom-Line Success", (McGraw-Hill, 2001).



FIGURA 4.5 Beneficios de la satisfacción del cliente y la calidad del servicio.

En tercer lugar, los clientes muy satisfechos son más tolerantes, pues alguien que ha disfrutado una buena entrega del servicio muchas veces en el pasado es más probable que crea que una falla en el servicio es una desviación de la norma. De ahí que se requiera más de un incidente insatisfactorio para que los clientes extremadamente leales cambien sus percepciones y consideren recurrir a otro proveedor. En este sentido, un nivel alto de satisfacción actúa como una póliza de seguros contra el impacto de una sola falla. Por último, los clientes fascinados son menos susceptibles a las ofertas de la competencia. Es tanta la importancia de lograr clientes satisfechos porque, como lo demuestra un estudio del PARP (instituto de investigación orientado a la satisfacción de los clientes en Brasil), un cliente insatisfecho hablará mal a 11 personas, en tanto que uno satisfecho hablará bien apenas a seis.³⁰ Revisaremos este tema en el capítulo 14, donde analizaremos más de cerca aspectos de la calidad del servicio percibida por el cliente.

Evaluación de la oferta de servicio

Puesto que la evaluación y los procesos de compra son más complejos para los servicios, es importante que los gerentes de empresas de servicios comprendan el modo en que los clientes ven la totalidad de la oferta de servicio, conocida también como paquete de servicio. Una de las mejores definiciones, y con mayor orientación al cliente, de una oferta de servicio es la de FedEx. En los inicios de la historia de la compañía, sus gerentes de alto nivel decidieron definir el servicio de manera muy sencilla como "todas las acciones y reacciones que los clientes perciben haber comprado". Esta declaración considera el servicio a través de los ojos del cliente; de ahí que se aplique a cualquier empresa y explica que el servicio es un conjunto que consiste en el servicio esencial más una serie de servicios suplementarios.

Aumento de las percepciones de valor de los clientes

Cualquiera que sea el negocio, las empresas tienen que pensar en términos de llevar a cabo un buen desempeño en todas las acciones y reacciones que los clientes perciben que están comprando. Los usuarios deben saber con claridad cuáles de estas interacciones constituyen el servicio esencial y cuáles representan los elementos de servicio suplementarios. El servicio esencial, como se observó en el capítulo 2, ofrece el beneficio principal que satisface las necesidades específicas del cliente y define la naturaleza fundamental del negocio de una empresa; por ejemplo, hospedaje, transporte, limpieza, etcétera. Los elementos de servicio suplementarios proveen beneficios adicionales para mejorar el servicio esencial y diferenciarlo de las ofertas de sus competidores. En el caso de FedEx, el servicio esencial es el embarque y la entrega de paquetes en un tiempo definido. Para los usuarios de empresas pequeñas, los servicios suplementarios incluyen la solicitud para recoger un pedido, información, empaques gratuitos en sobres y cajas pequeñas, servicio de buzón, seguro, entrega, acceso a un sitio de Internet para localizar el avance de los paquetes y confirmar el embarque, la solución de problemas y la facturación. (Véase figura 4.6).

En la mayoría de las empresas, tanto de servicios como de manufactura, el resultado principal tiende a convertirse en una mercancía difícil de diferenciar conforme la competencia aumenta y la industria madura. En el caso de los recursos naturales como el petróleo, los minerales o los productos agrícolas, el producto inicia su vida como una mercancía. Es muy difícil proteger los productos innovadores de la imitación que llevan a cabo los competidores; las marcas registradas y el software patentado se encuentran entre los pocos aspectos del diseño de servicio que se pueden proteger legalmente. Aun en la manufactura, donde los inventos se pueden patentar, es cada vez más difícil mantener el liderazgo del producto. Pensemos sólo en la rapidez con que se imitan los productos innovadores de tecnología de punta y se burlan las patentes de protección.



FIGURA 4.6 FedEx promueve su servicio esencial y servicios suplementarios.

Competencia en los elementos del servicio suplementario

Toda empresa que aspira al liderazgo en el mercado debe trabajar para mejorar los servicios existentes y desarrollar nuevos, aunque el logro de una innovación significativa en el servicio esencial es siempre costoso y exige tiempo, requiriendo, en ocasiones, una gran inversión en investigación. En las categorías de servicios maduros, dicha innovación ocurre con poca frecuencia. Veamos por un momento: ¿cuál es la *principal* innovación exitosa más reciente en viajes por aerolíneas, servicios financieros, hoteles, servicios de tintorería o paquetes de vacaciones? Y, ¿cuándo ocurrió cada una?

Puesto que la innovación significativa de los servicios esenciales parece ser un acontecimiento poco frecuente en muchos sectores, gran parte de la acción se lleva a cabo con los elementos de servicio suplementarios. Ahí es donde la mayoría de las empresas en sectores maduros centran su pensamiento estratégico a corto y mediano plazos, porque los servicios suplementarios ofrecen la mejor oportunidad para incrementar las percepciones de valor de los clientes. Esta idea no es nueva de ningún modo, pues hace casi treinta años, Theodore Levitt comentó: "Vivimos en una época en la que nuestra forma de ver un producto o servicio es muy distinta a como era antes. No es tanto el objeto genérico, básico, esencial el que cuenta, sino todo el conjunto de satisfactores con el cual lo rodeamos".³¹ Después de todo, los clientes esperan que las empresas realicen un trabajo competente en el resultado principal, ya sea un bien manufacturado, como un horno de microondas, o un servicio, como la limpieza de las oficinas de una empresa al final del día laboral. Si un proveedor no se desempeña con eficiencia en la tarea principal, tarde o temprano fracasará.

Conclusión

En todos los tipos de servicio, la comprensión y el manejo de los encuentros de servicio entre los clientes y el personal de servicio son cruciales para crear clientes satisfechos deseosos de establecer relaciones a largo plazo con el proveedor. Cuanto mayor sea el nivel de contacto, mayor será la posibilidad de aplicar analogías teatrales al proceso de poner en escena la entrega del servicio, en la que los empleados y los clientes representan papeles y con frecuencia siguen guiones bien definidos. En los servicios de contacto elevado, los clientes están expuestos a señales y experiencias más tangibles que en situaciones de contacto moderado y escaso. Los incidentes críticos ocurren cuando algún aspecto del encuentro de servicio es particularmente satisfactorio o insatisfactorio.

En algunos casos, incluyendo el autoservicio, los clientes desempeñan un papel activo en el proceso de creación y entrega de los servicios, trabajando de manera activa como empleados parciales cuyo desempeño afectará la productividad y la calidad del resultado. En estas circunstancias, los gerentes de servicio deben educar y capacitar a sus clientes de tal forma que adquieran las habilidades necesarias para realizar un buen desempeño.

El deseo de lograr una mejor comprensión de la forma en que los clientes evalúan, seleccionan, usan (y en ocasiones abusan de) los servicios debe radicar en el corazón de las estrategias del diseño y en la entrega del servicio. En este capítulo descubrimos que varias de las características singulares de los servicios (en especial la intangibilidad y los problemas de control de calidad) significan que los procesos de evaluación del cliente difieren de los procesos que participan en la evaluación de bienes físicos, y esta diferencia plantea retos únicos a los gerentes de servicios, como también lo hacen cada una de las demás etapas en que los clientes participan a través del proceso de decisión de compra.

Puesto que la evaluación del consumidor y los procesos de compra de muchos servicios son a menudo complejos, es importante que los gerentes de servicio comprendan la forma en que los clientes ven la oferta de servicio y los factores que determinan sus expectativas y su satisfacción. El logro de una ventaja competitiva en el mercado se centra en decidir cuáles factores de mejoras hay que ofrecer y si se debe igualar o superar el desempeño competitivo en estos elementos suplementarios opcionales.

PREGUNTAS DE ANÁLISIS

1. ¿Qué papel desempeñan las necesidades en el comportamiento de compra del cliente?
2. ¿Cómo se forman las expectativas de los clientes? Explique la distinción entre el servicio deseado y el servicio adecuado con relación a una experiencia de servicio propia reciente.
3. Defina las tres etapas en el proceso de compra de servicios.
4. ¿Cuál es la diferencia entre un momento de la verdad, un encuentro de servicio y un incidente crítico?
5. Analice el reporte de las páginas 205 y 206 que se presenta en este capítulo. Como gerente, ¿cómo trataría de evitar la recurrencia futura de cada uno de los 12 incidentes insatisfactorios? (Sugerencia: considere la causa del problema y las razones posibles de la respuesta inadecuada que molestó al cliente).
6. ¿Están más o menos expuestos los clientes que desempeñan papeles de empleados parciales a que se aprovechen de ellos los proveedores de servicio poco escrupulosos? ¿Por qué?
7. Explique por qué es más difícil para los clientes evaluar los servicios que los bienes físicos.
8. Describa las características de búsqueda, experiencia y credibilidad de los servicios y ofrezca ejemplos de cada tipo.

EJERCICIOS DE APLICACIÓN

1. Durante algunos días realice un diario de los costos en los que incurre al usar por lo menos cinco servicios diferentes. Asegúrese de documentar los desembolsos monetarios, la inversión de tiempo, el esfuerzo físico y mental y las experiencias sensoriales para cada servicio. ¿Qué conclusiones obtiene al analizar sus registros diarios?
2. Realice una investigación con diferentes grupos potenciales de clientes de algún tipo de servicio con el fin de encontrar qué tipo de información es relevante para cada persona antes de optar por ese servicio.
3. Recuerde algún tipo de incidente con una empresa de servicio y responda las cuatro preguntas que vienen en Temas de investigación 4.2.
4. Defina el término *empleado parcial* y describa las tres situaciones recientes en las que usted haya desempeñado dicho papel.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Christian Grönroos, *Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition*. Wiley, 3a. ed., 2007.
2. Abraham H. Maslow, *Motivation and Personality* (Nueva York: Harper and Brothers, 1954).
3. Stephanie Anderson Forest, Katie Kerwin y Susan Jackson, "Presents That Won't Fit under the Christmas Tree", *Business Week*, 1 de diciembre, 1997, p. 42.
4. B. Joseph Pine II y James H. Gilmore, "The Experience Economy: Work Is Theater & Every Business a Stage" (Harvard Business Press, 1999).

5. Véase Benjamin Schneider y David E. Bowen, *Winning the Service Game* (Boston: Harvard Business School Press, 1995) y Valarie A. Zeithaml, Leonard L. Berry y A. Parasuraman, "The Nature and Determinants of Customer Expectations of Services", *Journal of the Academy of Marketing Science* 21 (1993), pp. 1-12.
6. Valarie A. Zeithaml, Leonard L. Berry y A. Parasuraman, "The Behavioral Consequences of Service Quality", *Journal of Marketing* 60 (1996): p. 35. Véase también Valarie Zeithaml, Mary Jo Bitner y Dwayne Gremler, "Services Marketing", 5a. ed. (McGraw-Hill/Irwin, 2008).
7. Cathy Johnson y Brian P. Mathews, "The Influence of Experience on Service Expectations", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 8, Núm. 4 (1997): pp. 46-61.
8. Robert Johnston, "The Zone of Tolerance: Exploring the Relationship between Service Transactions and Satisfaction with the Overall Service", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 6, Núm. 5 (1995): pp. 46-61. Una aplicación de este tema puede consultarse en Halil Nadiri y Kashif Hussain, "Diagnose the zone of tolerance for hotel services", *Managing Service Quality*, Vol. 15, Núm. 3, 2005.
9. Halil Nadiri y Kashif Hussain. "Diagnosing the zone of tolerance for hotel services". *Managing Service Quality*. Vol. 15, Núm. 3, 2005. pp. 259-277.
10. Normann utilizó por primera vez el término "momentos de la verdad" en un estudio sueco en 1978; posteriormente apareció en inglés con Richard Normann, *Service Management: Strategy and Leadership in Service Businesses*, 3a. ed. (Chichester, Reino Unido: John Wiley & Sons, 2001).
11. Jan Carlzon, *Moments of Truth* (Cambridge, MA: Ballinger Publishing Co, 1987): p. 3.
12. Jørn Flohr Nielsen y Viggo Host, "The Path to Service Encounter Performance in Public and Private 'Bureaucracies'", *The Service Industries Journal*, 20, enero de 2000, pp. 40-60.
13. Sandra Vandermerwe, *From Tin Soldiers to Russian Dolls: Creating Added Value through Service* (Oxford, Reino Unido: Butterword-Heinemann, 1993): p. 81.
14. Dwayne Gremler, "The Critical Incident Technique in Service Research", *Journal of Service Research*, Vol. 7, Núm. 1, 2004, pp. 65-89.
15. Susan M. Keaveney, "Customer Switching Behavior in Service Industries: An Exploratory Study", *Journal of Marketing*, Vol. 59 (abril de 1995): pp. 71-82.
16. Inge Wels-Lips, Marleen van der Ven y Rik Pieters, "Critical Service Dimensions: An Empirical Investigation across Six Industries", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 9, Núm. 3 (1998): pp. 286-309.
17. Con base en el Informe Anual del Grupo Pão de Açúcar 2008.
18. Mary Jo Bitner, Bernard Booms y Lois A. Mohr, "Critical Service Encounters: The Employee's View", *Journal of Marketing*, Vol. 58 (octubre de 1994): pp. 95-106.
19. Christian Grönroos, *Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition*. Wiley, 3a. ed., 2007.
20. David E. Bowen, "Managing Customers as Human Resources in Service Organizations", *Human Resources Management*, Vol. 25, Núm. 3 (1986): pp. 371-383; Jonathon R. B. Halbesleben y M. Ronald Buckley, Managing customers as employees of the firm: New challenges for human resources management, *Personnel Review*, Vol. 33, Núm. 3, 2004, pp. 351-372.
21. Schneider y Bowen, *Winning the Service Game*, p. 85.
22. Bonnie Farber Canziani, "Leveraging Customer Competency in Service Firms", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 8, Núm. 1 (1997): pp. 5-25; Mei Xue y Patrick T. Harker, "Customer Efficiency: Concept and Its Impact on E-Business Management", *Journal of Service Research* 4, mayo de 2002, pp. 253-267.
23. Valarie A. Zeithaml, "How Consumer Evaluation Processes Differ between Goods and Services", en *Marketing of Services*, editor J. H. Donnelly y W. R. George (Chicago: American Marketing Association, 1981).

24. Marcos Cobra, "Marketing de Servicios: Una visión de negocios", *Marketing de servicios*, Cap. 2, (McGraw Hill, Santa Fe de Bogotá, 2000): p. 29.
25. Este concepto lo encuentra en Valarie Zeithaml, Mary Jo Bitner y Dwayne Gremler, "Services Marketing", 5a. ed., (McGraw-Hill/Irwin, 2008).
26. Youjae Yi, "A Critical Review of Customer Satisfaction", en *Review of Marketing* 1990, editor V. A. Zeithaml (Chicago: American Marketing Association, 1990).
27. Richard L. Oliver, *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*, 2a. ed. (M. E. Sharpe, 2009).
28. Javier Reynoso, "Progress and prospects of services management in Latin America", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 10, Núm. 5 (1999): pp. 401-408.
29. Susan Fournier y David Glen Mick, "Rediscovering Satisfaction", *Journal of Marketing*, Vol. 63 (1999): pp. 5-23.
30. Marcos Cobra, "Comportamiento del consumidor de servicios", *Marketing de Servicios*, Cap. 7, (McGraw Hill, Santa Fe de Bogotá, 2000): p. 89.
31. Theodore Levitt, "What's Your Product and What's Your Business?", Cap. 2 en *Marketing for Business Growth* (Nueva York: McGraw-Hill, 1973): p. 47.

CAPÍTULO 5

Cómo elegir los clientes, administrar las relaciones y generar lealtad

El primer paso para administrar un sistema de negocios basado en la lealtad consiste en encontrar y adquirir a los clientes correctos.

FREDERICK F. REICHEL

El término *marketing masivo* se utiliza cada vez menos. En cambio, los ejecutivos de hoy se concentran en el *enfoque* o la *segmentación* o la *personalización masiva*. Cada vez más empresas intentan definir a qué tipos de clientes pueden atender bien, en lugar de ofrecer todo a todos. Los ejecutivos de las compañías innovadoras analizan en forma constante las mejoras que pueden realizar a los elementos del servicio —o el desarrollo de nuevos servicios— para atraer y retener clientes de los segmentos específicos que suponen representan buenas oportunidades de crecimiento y ganancias. Una vez que una compañía ha adquirido los clientes que considera deseables, enfrenta el desafío de las relaciones con éstos para convertirlos en clientes leales, que generen a la compañía un creciente volumen de negocios en el futuro.

Pocas empresas de servicios pueden sobrevivir con un único segmento de clientes, en especial si tienen una gran capacidad productiva que utilizar en el curso del año. En este capítulo, destacamos la importancia de atender un *mix* —mezcla o portafolio— de varios segmentos objetivo, cuidadosamente seleccionados y de esforzarse para generar y mantener su *lealtad* mediante estrategias de marketing de relación bien planeadas. Analizaremos las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles variables de segmentación son especialmente relevantes para las organizaciones de servicios?
2. ¿Por qué las compañías con limitaciones de capacidad deben apuntar a múltiples segmentos de mercado?
3. ¿Qué quiere decir el concepto de lealtad?

4. ¿Cómo una empresa puede calcular el valor financiero de los clientes que permanecen leales durante una cierta cantidad de años?
5. ¿Cuáles estrategias se asocian con el concepto de marketing de relaciones?

Cómo elegir los clientes correctos

¿A quién tenemos que atender? Se trata de la pregunta que las compañías de servicios deben plantearse en forma periódica. Los clientes suelen diferir mucho en términos de necesidades. También difieren en los términos del valor que aportan a la compañía. No todos los clientes encajan bien con las capacidades, tecnologías de prestación y dirección estratégica de la compañía. En resumen, las empresas deben seleccionar los segmentos de mercado a los que apuntan.

La segmentación de mercado es uno de los conceptos fundamentales en el área de marketing, y hay muchas formas tradicionales de segmentar un mercado. Si nunca ha tomado un curso de marketing, le resultará de utilidad leer las nociones de segmentación en las "Perspectivas de servicio 5.1".

Una efectiva segmentación de mercado sirve para agrupar a los clientes de tal manera que se puedan obtener similitudes *dentro* de cada segmento y diferencias *entre* los que son distintos en cuanto a las características relevantes.

La naturaleza de los servicios sugiere que algunas otras variables, que no se consideran en las estrategias de productos y manufactura, pueden ofrecer un beneficioso enfoque a la segmentación. Entre estas variables, encontramos:

- Momento de uso del servicio (sirve para planear las estrategias de administración de demanda que apuntan a la utilización de la capacidad disponible en determinados momentos).
- Nivel de capacidad y experiencia (especialmente relevante en los casos en que los clientes deban coproducir el servicio con el proveedor o se trate de autoservicios).
- Lenguaje preferido (importante para planear todo tipo de comunicaciones de marketing, en particular los contactos cara a cara).
- Acceso a sistemas de prestación electrónica (por ejemplo, Internet) y actitudes frente al uso de nuevas tecnologías de servicios.

En este capítulo destacamos la importancia que tiene en muchos sectores la decisión de atender a un *mix* —mezcla o portafolio— de varios segmentos objetivo cuidadosamente seleccionados y de generar y mantener su lealtad. También señalamos que no todos los segmentos son dignos de atención y que sería un error intentar retenerlos. Un investigador plantea muy bien este concepto en un análisis sobre la actividad bancaria:

El portafolio de clientes de un banco, sin duda, contiene individuos a los que no se puede satisfacer dado el nivel de servicios y precios que la institución puede ofrecer, o que jamás serán rentables dado su nivel de actividad bancaria (la utilización de los recursos en relación con el ingreso que generan). Los bancos deben apuntar y atender sólo a aquellos clientes cuyas necesidades pueden satisfacer mejor que la competencia y de manera rentable. Serán los clientes que tendrán mayores posibilidades de permanecer con esos bancos durante largos periodos, quienes adquirirán múltiples productos y servicios, que recomendarán el banco a sus amigos y relaciones y que constituirán la fuente de mayor retorno para los accionistas.¹

PERSPECTIVAS DE SERVICIO 5.1

Segmentación y servicios²

Philip Kotler define la segmentación como un proceso por el cual se divide un mercado en grupos de clientes. Los miembros de un grupo poseen iguales necesidades, características o comportamientos, que podrían requerir un mismo producto o una mezcla de marketing. Y al mismo tiempo se distinguen de los integrantes de los grupos restantes.³

¿Por qué segmentar? Al segmentar se divide el mercado total en partes menores, con el objetivo de generar un mayor valor basado en ofertas diferenciales. El conocimiento de las características particulares de cada segmento permitirá llegar con una oferta y estrategia de marketing más adecuada al mismo. La segmentación genera el compromiso de satisfacer las necesidades específicas de los clientes seleccionados, afecta la distribución de recursos e impacta en el diseño de las estrategias.

Características del cliente: pueden variar de una persona a otra, reflejando aspectos *demográficos* (edad, ingreso, educación, por ejemplo), ubicación *geográfica* y aspectos *psicométricos* (las actitudes, valores, estilos de vida y opinión de los usuarios y tomadores de decisiones). Otra variable importante de segmentación son los beneficios específicos que individuos y compradores corporativos persiguen.

Comportamiento de uso: se refiere a la manera en que se compra, entrega y usa un servicio. Entre estas variables están cuándo y en dónde tiene lugar el consumo, las cantidades consumidas (los "usuarios pesados" son siempre de particular interés), frecuencia y propósito de uso, las ocasiones en las cuales el consumo se lleva a cabo (algunas veces referido como "segmentación de ocasión") y la sensibilidad hacia variables de marketing, como publicidad, precio, velocidad y otros atributos de servicio, así como la disponibilidad de sistemas de entrega alternativos.

La segmentación se puede considerar como el primer paso en el proceso de selección de los clientes. Por ejemplo: Financiera "NN" comercializa servicios para banca de empresas y debe definir a qué grupo de compañías dirigir su oferta de valor. Primero decide clasificarlas (sus clientes potenciales), en función del tamaño y la ubicación geográfica (macrosegmentación).

Tamaño empresa/Ubicación	Pequeñas	Medianas	Grandes
Norte	Segmento A (25)	Segmento B (15)	Segmento C (10)
Sur	Segmento D (25)	Segmento E (15)	Segmento F (10)

Mercado total = segmentos (A + B + C + D + E + F) = 100 empresas

Luego se analiza cómo está segmentado el poder de decisión en estas empresas (microsegmentación). ¿Quién y cómo influye en la decisión? El gerente de producción, el comercial, el de finanzas o el de ingeniería.

Para segmentar el mercado, la bibliografía presenta diversos enfoques, además del de "macrosegmentación y microsegmentación". Entre ellos podemos mencionar: el de "juego de cajas" ("The Nest", que reconoce cinco dimensiones apropiadas para segmentar y segrega el mercado aplicándolas de la más general y fácilmente observable —por ejemplo: características demográficas— a la más particular y detallada —características personales—) y el de "beneficios" (que postula que las diferencias entre las razones de compra de los clientes

y la aplicación que dan al producto son los criterios básicos para segmentar). Los diversos enfoques se distinguen principalmente en el modo en que clasifican la información y la metodología propuesta para lograr la segmentación. Cualquiera que sea el enfoque que aplique, la definición de los segmentos depende fundamentalmente de la información con la que cuente su empresa.

Al segmentar, los clientes se agrupan en función de una o más *variables de decisión* (criterios elegidos para clasificar los segmentos). Los usuarios con características similares en las variables de decisión seleccionadas quedan agrupados y se distinguen de los pertenecientes a otros segmentos por su comportamiento diferencial.

En busca de valor, no sólo de números

Muchas empresas de servicios todavía se concentran en la *cantidad* de clientes que atienden —un tema importante para la planeación de operaciones y recursos humanos— sin prestarle atención suficiente al valor de cada uno de los clientes. En términos generales, los usuarios fuertes, que compran con más frecuencia volúmenes mayores, son más rentables que los ocasionales. Piense en las actividades que desarrolla usualmente. ¿Tiene un restaurante favorito donde suele ir a comer con sus amigos o la familia? ¿Hay algún teatro que frecuente? ¿Va en autobús o en tren al trabajo o a la universidad? ¿Acude a menudo a la lavandería?

Si respondió en forma afirmativa a alguna de estas preguntas, es potencialmente más interesante para la gerencia de estas organizaciones que un visitante que sólo se encuentra de paso en la ciudad. El flujo de ingresos de sus compras —y de otros como usted— puede representar una suma considerable en el transcurso del año. En ocasiones, algunas compañías reconocen y valoran abiertamente su valor como cliente frecuente: usted percibe que la empresa adapta las características del servicio, incluso horarios y precios, para atraer a gente como usted y conseguir su lealtad. En otros casos, sin embargo, tiene la sensación de que nadie sabe ni le importa quién es. Es posible que sus compras le conviertan en cliente valioso, pero no se siente valorado.

Es vital que los clientes se adapten a las capacidades de la empresa. La gerencia debe analizar con cuidado cómo se relacionan las necesidades de los usuarios con elementos operativos como la velocidad y calidad, horarios de disponibilidad de servicio, capacidad de atender a muchos clientes al mismo tiempo, así como las características físicas y la apariencia de las instalaciones. También debe considerar si el personal de servicio satisface las expectativas de determinados tipos de clientes en términos de estilo personal y competencia técnica. Por último, debe plantearse la siguiente pregunta: ¿la empresa puede alcanzar o superar el nivel de servicios de la competencia que apuntan a los mismos tipos de clientes?

Segmentación tecnográfica

Históricamente, los segmentos de mercado se han definido mediante la aplicación de variables geográficas, demográficas, psicográficas o de comportamiento. Debido al gran incremento producido en artículos y servicios relacionados con la tecnología, algunos ejecutivos de marketing sugieren una nueva variable de segmentación que refleje la disposición y capacidad de los clientes para utilizar la tecnología más avanzada, incluyendo la de autoservicio.⁴ Forrester Research creó un esquema de segmentación de 10 categorías, denominado

tecnografía, que se basa en la interacción de tres variables: actitud frente a la tecnología (optimista *versus* pesimista), situación financiera (mayor o menor poder adquisitivo) y aplicación de la tecnología (carrera, familia o recreación).⁵ La matriz resultante comprende nueve grupos —cada uno de los cuales recibe un nombre descriptivo— y un décimo grupo denominado “ciudadanos al margen”, formado por individuos que no tienen interés alguno en la tecnología (véase la figura 5.1).

Recientemente ha tomado fuerza un nuevo concepto, conocido como tecnografía social, gracias a la proliferación de tecnologías como las redes sociales y los *blogs*, por mencionar algunas. En la tecnografía social se incluyen cinco categorías que clasifican a las personas como creadores, críticos, colectores, miembros, espectadores e inactivos; esto con base en cómo usan las tecnologías sociales.⁶

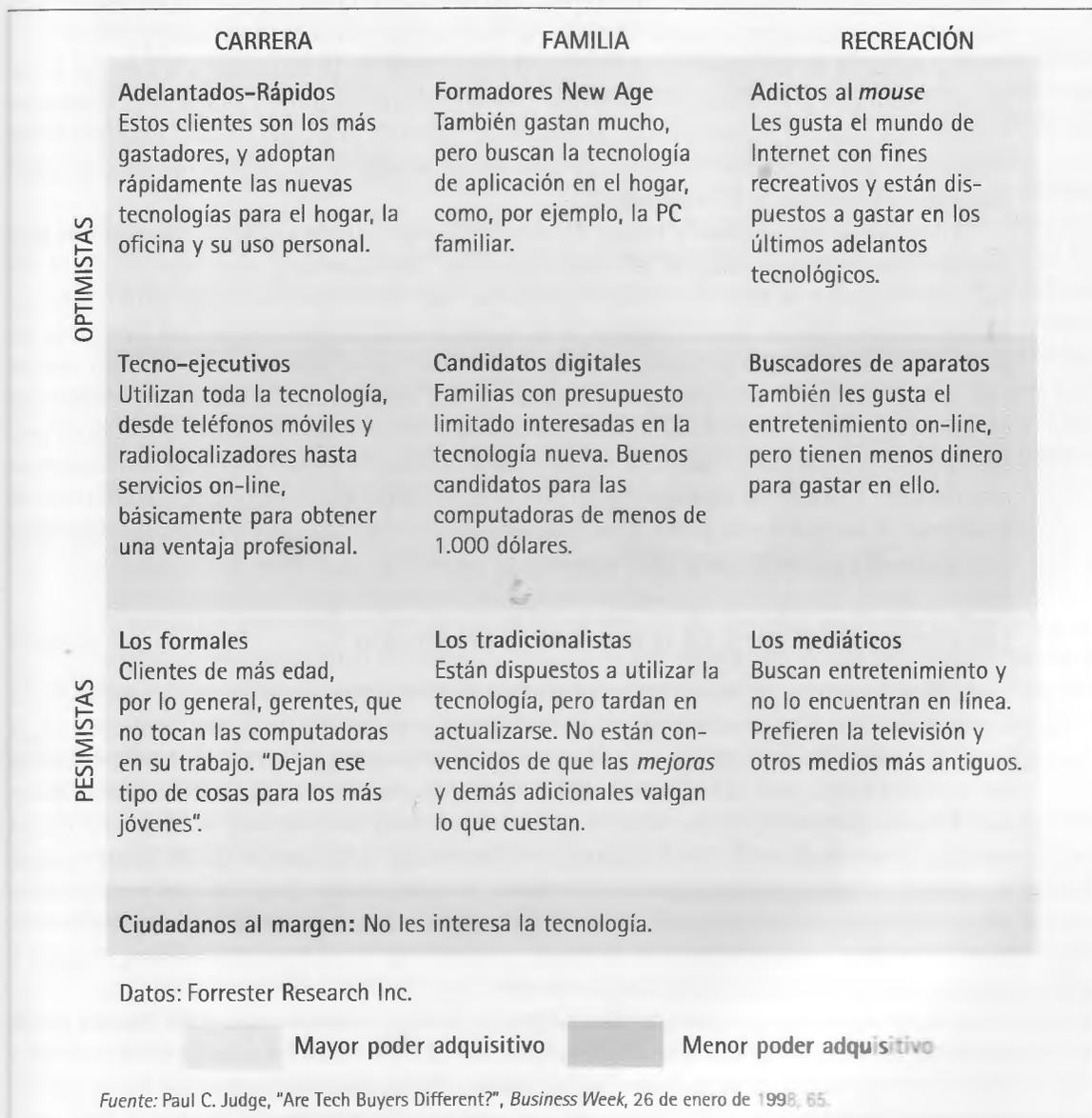


FIGURA 5.1 Segmentación de clientes en función del uso de la tecnología.

Estrategias de segmentación para una efectiva utilización de la capacidad

Las empresas de servicios con limitaciones de capacidad tienen que aprovechar al máximo su capacidad productiva. El problema de este tipo de compañías consiste en encontrar suficientes clientes que utilicen su servicio en un determinado momento y lugar. La gerencia debe reconocer los riesgos implícitos al tratar de llenar su capacidad con cualquier persona. En cambio, tendría que preguntarse si ha atraído al tipo adecuado de clientes en los momentos y lugares apropiados al precio correcto. En los servicios dirigidos a personas, donde los clientes mismos son parte del servicio, es posible que surjan conflictos cuando se reúnen personas de segmentos muy distintos en un mismo local. Imaginemos la desazón de los clientes frecuentes a un bar cuya reputación se basa en ofrecer un ambiente tranquilo y romántico cuando entra al lugar un grupo de individuos ruidosos, decididos a armar lío.

La mayoría de los negocios enfrentan fluctuaciones de la demanda a través del tiempo, con periodos predecibles de aumentos (picos) y disminuciones (valles) de la demanda. Cuando los clientes pertenecientes al segmento objetivo principal de una empresa están ausentes, la compañía intenta atraer clientes de otros segmentos para llenar su capacidad durante los periodos de baja demanda.

En general, hay un menor riesgo de conflictos entre clientes cuando los distintos segmentos frecuentan un local en horarios diferentes. Teóricamente, si el negocio, fuera del pico de demanda, es rentable desde el punto de vista financiero, se puede administrar en forma efectiva y no se daña la imagen de la organización. Es posible que una línea aérea no perjudique su estrategia de posicionamiento si utiliza sus aviones para vuelos tipo *chárter* cuando baja su demanda en los vuelos regulares. Sin embargo, si un hotel o un restaurante atraen a un tipo de clientes totalmente diferente en la temporada baja, corre el riesgo de perder su imagen en la temporada alta, en especial si ocurre que algunos clientes de temporada alta deciden visitarlo en otro momento con la expectativa de encontrar el mismo nivel de huéspedes y servicios que antes. Una posible solución consiste en explicitar las diferentes estrategias de posicionamiento del negocio.

Los clientes como parte de la experiencia del servicio

Cuando los clientes de un servicio comparten instalaciones —por ejemplo, un hotel, un restaurante, una tienda minorista o un transporte— el tamaño y la conformación de la base de clientes tienen implicaciones importantes, tanto para la imagen de la organización de servicios como para la naturaleza de la experiencia de servicio. Si usted es cliente de un servicio compartido de alto contacto, puede determinar con rapidez si tiene una buena cantidad o no de clientes. También puede evaluar el tipo de gente que utiliza el servicio: su apariencia, edad, nivel de ingresos, vestimenta (formal o deportiva) y si han venido solos, en parejas o en grupos. Asimismo (por desgracia, en ocasiones) observa cómo se comportan los clientes: ¿son tranquilos o ruidosos, lentos o ágiles en sus movimientos, alegres o tristes, considerados o groseros con los otros?

Como todos sabemos por experiencia propia, el comportamiento de otros clientes puede afectar el nivel de satisfacción que recibimos del servicio. Si a usted les gusta la música clásica y asiste a un concierto sinfónico, espera que el público guarde silencio y no arruine el espectáculo hablando o tosiendo fuerte. Por el contrario, un público callado apagaría el ambiente de un concierto de rock o de un evento deportivo, donde la participación activa de los asistentes aumenta

el efecto del espectáculo. Hay una diferencia, sin embargo, entre el entusiasmo del público y el comportamiento grosero de los *fans* de equipos contrarios en los eventos deportivos.

Debido a que los clientes contribuyen al ambiente de muchos servicios de alto contacto, las empresas deben intentar atraer (y retener) clientes de los segmentos de mercado más adecuados. También la gerencia tiene que asegurar que los clientes potenciales conozcan de antemano la vestimenta y el comportamiento esperados. Por ejemplo, si fuera el dueño de un restaurante dedicado a atender estudiantes de vestimenta informal, tal vez no quiera fomentar la presencia de clientes mayores vestidos con traje y corbata. Por otro lado, un hotel que ha logrado crear una clientela de viajeros de negocios debería analizar cómo manejar la presencia de un grupo grande de turistas en la recepción o en el comedor. Algunos establecimientos, sin embargo, tienen éxito al atraer una variedad de clientes. La diversidad forma parte de la cultura del lugar y funciona bien, siempre y cuando el comportamiento de cualquiera de los segmentos no perturbe al resto.

Una base uniforme de clientes no siempre es posible o, incluso, deseable en muchas operaciones de servicios. Es factible que dos o más segmentos de mercado diferentes contribuyan significativamente al éxito de la organización, aunque no combinen. En términos ideales, se debería separar en horarios y espacios a los segmentos que podrían entrar en conflicto.

Algunos ejemplos de separación espacial se observan en las líneas aéreas, que dividen a los pasajeros en distintas secciones del avión correspondientes a primera clase, clase ejecutiva y clase turista (esta división se basa en la cantidad de dinero que cada uno de los segmentos está dispuesto a pagar por los elementos adicionales del servicio); en hotelería, cuando se hospeda a los participantes de una convención en un piso diferente al del resto de los huéspedes, y en los bancos, cuando a los clientes con cuentas importantes se les ofrece una entrada especial y un área de atención privada —incluso una sucursal exclusiva— para asegurarles mayor privacidad. La separación de clientes por horarios se puede lograr a través del uso secuencial en lugar de simultáneo de las instalaciones del servicio, de manera que ninguno de los distintos segmentos se encuentre con otros.

¿Pueden las empresas restringir el servicio sólo a los clientes objetivo?

Es probable que muchos ejecutivos de las empresas de servicios prefieran rechazar los requerimientos de servicio de clientes potenciales que no encajen con la posición de mercado que buscan. Hay opciones para desalentar a personas no deseadas, por ejemplo, mediante la exigencia de una determinada vestimenta. No obstante, negarle a una persona el acceso a un local de servicios puede considerarse ilegal o poco ético si el individuo en cuestión tiene capacidad de pago y se comporta de manera adecuada.

Uno de los roles del área de marketing consiste en informar a los clientes potenciales en forma anticipada sobre la naturaleza específica de un servicio, de modo que sepan a qué atenerse. Esto aumenta las probabilidades de una combinación satisfactoria entre los clientes y la organización. En ocasiones, sin embargo, se producen fricciones entre los clientes y el personal —o entre varios usuarios— y resulta necesario que los empleados actúen como policías para resolver el problema o solicitar a los individuos conflictivos que abandonen el lugar. De hecho, algunos negocios cuentan con personal específico para este rol, como los porteros de los bares. La falta de una acción rápida y eficiente puede dañar la impresión que otros clientes reciben del servicio, lo que acaba con la posibilidad de repetición del servicio. Algunas organizaciones recurren a la medida de prohibir la entrada futura a los clientes que han tenido un mal comportamiento.

Cómo seleccionar un portafolio apropiado de clientes

El término *portafolio* se utiliza para describir la variedad de instrumentos financieros que posee un inversionista o los distintos tipos de préstamos que ofrece un banco. En servicios financieros, el objetivo del análisis de portafolio consiste en determinar la *mezcla* de inversiones (o préstamos) que resulte conveniente de acuerdo con las necesidades, recursos y nivel de riesgo de cada individuo. En un portafolio de inversiones, el contenido varía en el tiempo según el desempeño de cada uno de los elementos que lo componen y según los cambios en la situación o en las preferencias del cliente. De forma similar, las empresas forman sus portafolios de clientes, dirigiendo a cada grupo un nivel definido de inversión y mezcla comercial.

Creación de un portafolio de segmentos de mercado

El concepto de portafolio se puede aplicar a las empresas de servicio con una base establecida de clientes. Los distintos segmentos ofrecen diferentes valores para una compañía de servicio. Al igual que las inversiones, algunos tipos de clientes resultan más rentables que otros en el corto plazo, aunque puedan tener un mayor potencial de crecimiento a largo plazo. De la misma manera, los patrones de gastos de algunos clientes muestran estabilidad a través del tiempo, mientras otros son más cíclicos, con un mayor nivel de gastos en épocas florecientes y fuertes reducciones en momentos de recesión. Una empresa inteligente busca alcanzar una mezcla de estos tipos de usuarios, a fin de disminuir los riesgos de vulnerabilidad a los ciclos.

Si la gerencia conoce el valor anual de cada una de las categorías de clientes (ingresos recibidos menos los costos relacionados con su atención), así como las participaciones de las distintas categorías en la base de clientes, se puede proyectar el valor constante de todos estos usuarios en términos de futuros flujos de ingresos. Hay varios modelos para proyectar el valor futuro del portafolio *de clientes* (según su definición, el tamaño y la composición del conjunto total de relaciones con clientes de una compañía), según los datos históricos de adquisiciones de clientes, tipos de servicios adquiridos, mejoras (*upgrades*) y reducciones (*downgrades*) de servicios y bajas. Los datos históricos se pueden adaptar de modo que reflejen las modificaciones de precios y costos, esfuerzos promocionales y riesgos de mercado (incluso el impacto previsto para acciones de la competencia o cambios en la dinámica del mercado). Las suscripciones a televisión por cable o satelital constituyen un buen ejemplo.

Cómo atraer, retener, mejorar y dar de baja clientes

Como mínimo, toda empresa debe enfocar sus estrategias de publicidad, ventas y promociones a la obtención de potenciales clientes en los segmentos deseados, a fin de evitar aquellos clientes que no encajen con el perfil buscado. Por desgracia, los ejecutivos de marketing tienen la tendencia a sobredimensionar la atracción de nuevos clientes. A menudo, las recompensas y el reconocimiento a los vendedores se miden en términos de nuevas cuentas. Sin embargo, no se trata necesariamente de la estrategia más rentable. Se ha comprobado que, en promedio, atraer a un cliente nuevo le cuesta a una empresa entre cinco y seis veces más que la implementación de estrategias de retención de clientes existentes.⁷

Las organizaciones bien manejadas comprenden la importancia de los esfuerzos por retener y desarrollar a los clientes existentes y de diseñar paquetes de compensaciones para alentar ese comportamiento. La retención implica el desarrollo de vínculos de largo plazo y redituables con los clientes para beneficio de ambas partes, pero estos esfuerzos no necesariamente se dirigen a todos los clientes con el mismo nivel de intensidad. Investigaciones recientes han confirmado que la mayoría de las empresas tienen distintas jerarquías de clientes en términos de rentabilidad, y que estas jerarquías a menudo incluyen expectativas y necesidades de servicio diferentes. Según Valarie Zeithaml, Roland Rust y Katharine Lemon, es muy importante que las empresas de servicio entiendan las necesidades de los clientes con diferentes jerarquías de rentabilidad y que, en consecuencia, adapten sus niveles de servicio (el tema de niveles de servicio puede consultarse con mayor detalle en el capítulo 7).⁸ Las empresas de servicios tienen a su disposición una variedad de estrategias para mantener y profundizar las relaciones, incluso los principios básicos, como atender bien a los clientes, ofrecer mejoras de servicios y tratar a cada usuario como si fuera un segmento unipersonal, concepto que constituye la base de la personalización masiva. La oferta de elementos adicionales en el servicio desempeña un rol fundamental en el desarrollo y mantenimiento de las relaciones entre vendedores y clientes de bienes industriales. A medida que se desarrolla la relación con el cliente, se pueden utilizar esfuerzos de marketing para estimular un mayor volumen de compras, incrementos en el tipo de servicio que se utiliza y la incorporación de nuevos servicios.

Así como es posible jerarquizar las categorías de servicios, se puede hacer lo mismo con grupos de clientes. En este caso es posible establecer jerarquías con respecto a los diferentes niveles de rentabilidad, de necesidades (incluyendo la sensibilidad ante variables como el precio, la comodidad y la rapidez) y de perfiles personales identificables, como los factores demográficos. Zeithaml, Rust y Lemon ilustran este principio por medio de una pirámide de cuatro niveles (véase figura 5.2).

- Platino. Este segmento representa un porcentaje muy pequeño de la base de clientes de una empresa, pero son usuarios frecuentes y aportan una porción importante de sus ganancias. Por lo general, estos segmentos son menos sensibles al precio, pero esperan niveles de servicio más altos y es probable que estén dispuestos a invertir y a probar nuevos servicios.
- Oro. Esta categoría incluye un porcentaje más grande de clientes que la de platino, pero aportan menos utilidades. Tienden a ser un poco más sensibles al precio y a comprometerse menos con la empresa.
- Hierro. Es el grupo más grande de la base de clientes. Su número le da a la empresa economías de escala. Por consiguiente, con frecuencia son tan importantes que le permiten a la empresa construir y mantener cierto nivel de capacidad e infraestructura necesarias para atender bien a los clientes oro y platino. Sin embargo, los clientes de hierro sólo son marginalmente redituables. Su nivel de negocios no es suficiente para garantizar un trato especial.
- Plomo. Los clientes de esta jerarquía tienden a generar pocas utilidades para una empresa, pero a menudo requieren el mismo nivel de servicio que los de hierro, lo que los convierte en un segmento de pérdidas desde el punto de vista de la empresa.

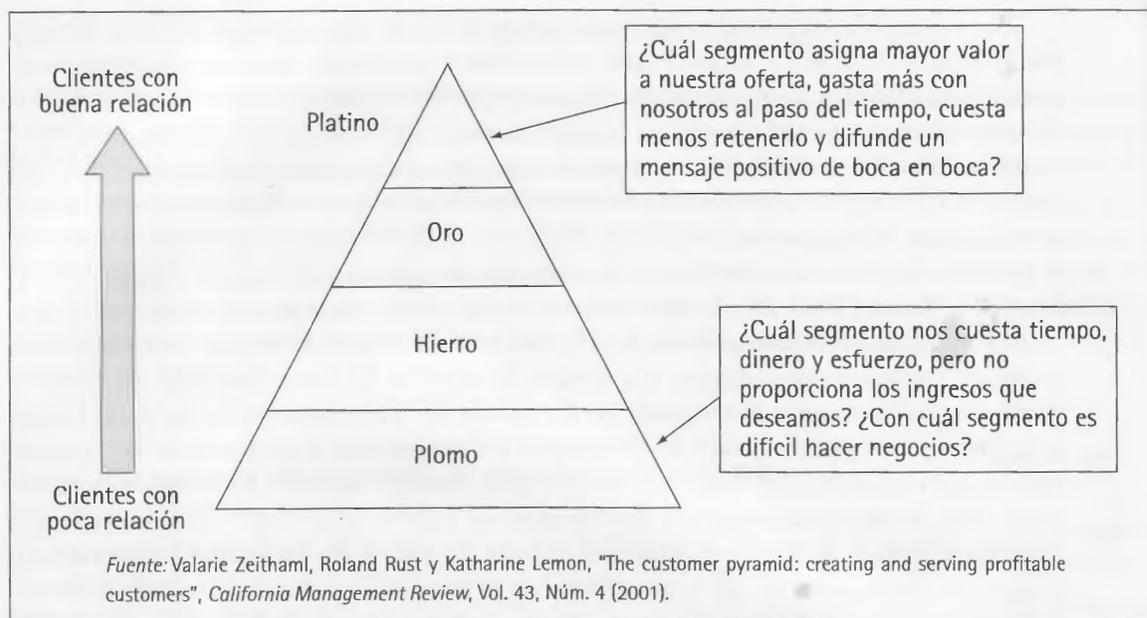


FIGURA 5.2 La pirámide de los clientes.

Desde luego, las características precisas de las jerarquías de clientes varían de un tipo de negocio a otro, incluso de una empresa a otra. Las jerarquías de clientes se basan en la rentabilidad y las necesidades de servicio. En lugar de ofrecer el mismo nivel de servicio a todos los clientes, cada segmento recibe un nivel que se personaliza con base en sus requisitos y valor para la empresa. Por ejemplo, la jerarquía de platino recibe algunos beneficios exclusivos que no están disponibles para los otros segmentos. Por lo general, los niveles de beneficio para los clientes platino y oro se diseñan teniendo en mente la retención, puesto que estos usuarios también son buscados por los competidores.

Se pueden hacer esfuerzos de marketing para fomentar un mayor volumen de compras subiendo el nivel del tipo de servicio utilizado o vendiendo servicios adicionales a cualquiera de las cuatro jerarquías. Sin embargo, estos esfuerzos pueden tener efectos diferentes en las cuatro jerarquías porque sus necesidades, comportamiento de uso y patrones de gastos son muy distintos. En los segmentos donde ya se tiene un alto ingreso, la empresa debe concentrarse en cultivar, defender y retener estos clientes, tal vez con el uso de programas de lealtad.⁹

En el caso de los clientes de plomo, las opciones son lograr que pasen al segmento de hierro o terminar la relación con ellos. La desertión se logra por medio de una combinación de estrategias, incluyendo tarifas base e incrementos de precio. La imposición de una tarifa mínima, que se elimina una vez que se genere cierto nivel de ganancias, puede animar a los clientes que utilizan a varios proveedores para consolidar sus transacciones con sólo uno.

Es probable que haya oportunidades para disminuir los costos de servicio de sus clientes. Su comportamiento de consumo se moldea de tal manera que se reduzca el costo de atenderlos; por ejemplo, los cobros de transacciones a través de canales electrónicos tienen un precio más bajo que los canales manejados por personal. Otra opción consiste en crear

una plataforma de bajo costo con precios atractivos. En la industria de la telefonía celular, por ejemplo, a los usuarios poco frecuentes se les canaliza a paquetes de prepago y así la empresa no requiere enviar facturas o realizar cobros, lo cual también elimina el riesgo de deudas perdidas en este tipo de cuentas.

No todas las relaciones con clientes existentes valen la pena. Algunos ya no encajan con la estrategia de la compañía porque ésta ha cambiado o porque se ha modificado el patrón de comportamiento y necesidades del usuario. Es posible que un análisis cuidadoso de la base de clientes revele que muchas relaciones ya no son rentables para la compañía porque generan más costos de mantenimiento que ingresos. De la misma manera en que los inversionistas deben desprenderse de las inversiones con malos rendimientos y los bancos deben mandar a pérdida los créditos incobrables, las compañías de servicios deben evaluar en forma periódica su portafolio de clientes y considerar la cancelación de relaciones poco exitosas. Por supuesto, las consideraciones éticas y legales determinarán si este curso de acción es factible.

A veces se elimina a los clientes en forma abrupta e inmediata (aunque se respeta el proceso correspondiente). ING Direct es el modelo de comida rápida de la banca de consumo: es muy sencillo y práctico; sólo cuenta con un puñado de servicios básicos y atrae a clientes de bajo mantenimiento con elevadas tasas de interés (su cuenta de ahorro Orange pagó 3.8% en enero de 2006, varias veces más que el promedio de la industria). Para compensar esa generosidad, su modelo de negocios obliga a los usuarios a realizar transacciones en línea, y el banco habitualmente termina relaciones con quienes no se ajustan a su modelo de negocios. Cuando un cliente llama muchas veces (una llamada telefónica promedio le cuesta al banco 5.25 dólares) o solicita demasiadas excepciones a la regla, los vendedores del banco simplemente le dicen: "Este servicio no es para usted. Necesita regresar a su banco comunitario y obtener el tipo de contacto con el que se sienta cómodo". Como resultado, el costo de ING Direct por cada cuenta es sólo una tercera parte del costo promedio de la industria.¹⁰

Otros ejemplos de clientes "expulsados" son los estudiantes que descubren haciendo trampa en los exámenes o los miembros de un club campestre que abusan de las instalaciones o de otras personas. En algunos casos, la terminación de la relación puede ser de menor confrontación. Se sabe que algunos bancos que desean deshacerse de ciertos tipos de cuentas que ya no se ajustan a sus prioridades corporativas las venden a otros bancos (un ejemplo son los tarjetahabientes que reciben una carta por correo en donde se les informa que su cuenta ha sido transferida a otro emisor de tarjetas).

Creación y mantenimiento de relaciones valiosas

¿Qué es una relación valiosa? Es aquella en la que el cliente encuentra valor porque los beneficios que recibe en la prestación del servicio son superiores a los costos relacionados con su obtención. Los estudios realizados por Gwinner, Gremler y Bitner sugieren que los beneficios de relación de los consumidores incluyen mayor confianza, beneficios sociales y tratamiento especial (véase "Perspectivas de servicio 5.2").

Kumar subraya que las relaciones en un servicio entre empresas (*Business-to-Business*) dependen, en gran medida, de la calidad de las interacciones entre los individuos de cada compañía en la transacción. Kumar señala: "A medida que las relaciones se fortalecen con el correr del tiempo, el personal del proveedor del servicio adopta el rol de un

PERSPECTIVAS DE SERVICIO 5.2

Cómo ven los clientes los beneficios de las relaciones

¿Cuáles son los beneficios que los clientes consideran recibir al estar involucrados en una relación de largo plazo con una empresa de servicio? Algunos investigadores han llevado a cabo dos estudios para buscar respuestas a esta pregunta. El primero consistió en realizar entrevistas a profundidad en sus propios hogares. Se pidió a los participantes que identificaran empresas de servicio que ellos utilizaran en forma regular y que señalaran y discutieran los beneficios que ellos recibieron como resultado de ser clientes regulares. Entre sus comentarios estuvieron los siguientes:

- "Él me cae bien (el estilista)... Es muy gracioso y siempre tiene muy buenas bromas. Ahora lo considero un amigo".
- "Sé lo que estoy recibiendo. Sé que si voy a un restaurante al que asisto regularmente, en lugar de arriesgarme en uno de esos nuevos restaurantes, la comida será muy buena".
- "Con frecuencia obtengo descuentos. Cuando voy de vez en cuando por las mañanas me regalan un pastelillo en la pastelería, y me dicen: "Usted es un buen cliente, es cortesía de la casa".
- "Puedes obtener mejor servicio que los clientes esporádicos... Nosotros continuamos yendo al mismo taller automotriz, porque conocemos al dueño personalmente y siempre contamos con su apoyo".
- "Una vez que la gente se siente cómoda, no quieren cambiar de dentista. No quieren probar con un nuevo dentista".

Después de evaluar y clasificar los comentarios, los investigadores diseñaron un cuestionario en el cual solicitaron a las personas que nombraran un proveedor de servicios en concreto con el cual tuvieran una sólida relación y que evaluaran la importancia de los beneficios específicos que recibieron. Los resultados del análisis de factores mostraron que la mayoría de los beneficios que los usuarios identificaron de estas relaciones pueden ser incluidos en tres grupos.

Los *beneficios de confianza* (la categoría más importante) incluyeron aquellos sentimientos de los clientes que en una relación establecida estaban relacionados con un menor riesgo de que algo saliera mal, confianza en un correcto desempeño, confianza en el proveedor, disminución de la ansiedad en la compra, conocimiento de lo que puede esperar y recepción de la más alta calidad de servicio por parte de la empresa.

Los *beneficios sociales* incluyeron reconocimiento mutuo entre clientes y empleados, identificación por nombre, amistad con el proveedor y disfrutar de ciertos aspectos sociales de la relación.

Los *beneficios de trato especial* incluyeron mejores precios, descuentos, o tratos especiales no disponibles para la mayoría de los clientes, servicios adicionales, prioridad en caso de espera y servicio más rápido que a la mayoría de los clientes.

Fuente: Kevin P. Gwinner, Dwayne D. Gremler y Mary Jo Bitner, "Relational Benefits in Services Industries: The Customer's Perspective", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 26, Núm. 2, 1998, pp. 101-114.

departamento subcontratado de la compañía cliente y toma decisiones importantes en nombre de sus clientes".¹¹ Es la calidad de la relación entre empresas lo que determinará, en gran medida, el desarrollo de la relación, la probabilidad de que finalice así como los ingresos, costos y utilidades que genera.¹²

Para las empresas, una relación valiosa es aquella que resulta rentable desde el punto de vista financiero en el transcurso del tiempo y en la cual los beneficios de atender a un cliente pueden ir más allá de los ingresos e incluir intangibles, como el conocimiento y placer obtenido al trabajar con ese cliente. Una buena relación de trabajo entre dos partes implica que ambas se relacionan en forma positiva, en lugar de sólo limitarse a la realización de una serie de transacciones casi anónimas. En una relación saludable y rentable, ambas partes tienen incentivos para asegurarse de que la relación dure muchos años. El vendedor, en particular, reconoce que vale la pena tomar una perspectiva de inversión que justifique los costos iniciales de adquirir nuevos clientes y llegar a conocer sus necesidades —lo que puede ocasionar que la cuenta no sea rentable el primer año— con el objetivo de obtener beneficios futuros.

Relaciones vs. transacciones

En marketing existe una distinción fundamental entre las estrategias que apuntan a generar una transacción puntual y aquellas que están diseñadas para crear relaciones duraderas con los clientes. El término *marketing de relaciones* se ha utilizado para describir esta última actividad, pero, hasta hace poco, tenía una definición algo vaga. Los estudios realizados por Coviello, Brodie y Munro sugieren que, en realidad, hay cuatro tipos distintos de marketing: marketing transaccional y tres categorías de lo que estos autores denominan marketing relacional: específicamente, marketing de base de datos, marketing de interacciones y marketing de redes.¹³

Marketing transaccional. Una transacción es un evento en el que se produce un intercambio de valores entre dos partes. Una transacción —o, incluso, una serie de transacciones— no necesariamente constituye una relación, dado que las relaciones necesitan el reconocimiento mutuo de las partes. Cuando las transacciones entre un cliente y un proveedor son aisladas y anónimas, sin registro histórico de las compras realizadas por el cliente y sin conocimiento entre el cliente y los empleados de la compañía, no se puede decir que exista una relación significativa de marketing.

Excepto en contadas ocasiones, los clientes que compran productos manufacturados para uso residencial realizan estas operaciones a intervalos distantes, pagan por cada compra en forma separada y no establecen una relación formal con el fabricante original, aunque tal vez tengan una relación con el concesionario o el intermediario minorista que vende estos productos. Lo mismo se aplica a muchos servicios, desde transporte de pasajeros y servicios de comida, hasta programas de cine, donde cada compra y utilización constituye un evento aislado.

Marketing de base de datos. En este tipo de marketing, el foco está también en la transacción de mercado, pero además incluye un intercambio de información. Los vendedores se apoyan en la tecnología informática —ya sea base de datos o Internet— para crear una relación con los clientes a los que apuntan y retener su preferencia durante un periodo. Sin embargo, la naturaleza de este tipo de relaciones no es estrecha, ya que el vendedor impulsa

y maneja la comunicación. Se utiliza la tecnología para 1. identificar y armar una base de datos de clientes actuales y potenciales; 2. enviar mensajes diferenciados según las características y preferencias de los clientes, y 3. analizar las relaciones a fin de controlar el costo de adquisición de clientes y el valor total de las compras realizadas. Si bien es posible utilizar la tecnología para personalizar las relaciones (por ejemplo, los procesadores de texto van cambiando el nombre de los destinatarios de una misma carta), éstas resultan algo distantes. Los servicios públicos, como la electricidad, el gas y la televisión por cable, constituyen un buen ejemplo de este tipo de estrategia. Las bases de datos son herramientas que permiten la comunicación con los clientes y prospectos de una manera más personalizada. Sin embargo, es importante ser asertivos en cuanto a la cantidad y frecuencia de información que se envía, para evitar el riesgo de “invadir” al cliente.¹⁴

Marketing de interacciones. Existe una relación más estrecha en las situaciones en las que se produce una interacción cara a cara entre los clientes y los representantes del proveedor (o una interacción telefónica “voz a voz”). Aunque el servicio en sí es importante, se agrega valor a través de la gente y los procesos sociales. Las interacciones incluyen negociaciones y vivencias para ambas partes. Este tipo de relaciones ha existido durante años en ámbitos de localidades reducidas, donde el vendedor y el comprador se conocen y se tienen confianza en todo tipo de servicios: desde bancos locales hasta odontología. También se da en muchos servicios *B-to-B* (de empresa a empresa). Tanto la compañía como el cliente están dispuestos a invertir recursos (incluso tiempo) a fin de desarrollar una relación de beneficio mutuo. Esta inversión incluye el tiempo dedicado a compartir e incorporar información.

Uno de los desafíos que presenta el crecimiento de las compañías de servicios consiste en el mantenimiento de interacciones mutuas con los clientes, incluso cuando la tecnología permite bajar el nivel de contacto y las comunicaciones cara a cara se reemplazan con el correo, las telecomunicaciones e Internet. Aun así, en América Latina falta mucho camino por recorrer, puesto que muchos servicios de atención al cliente dejan mucho que desear. Un estudio de la consultora Boston Consulting Group revela que en Argentina 35% de los sitios de Internet responde correos en un plazo de 24 horas, y 47% no lo hace nunca. En Brasil, 72% responde en menos de 24 horas, pero un tercio de las empresas no tiene las líneas telefónicas exclusivas para oír comentarios y reclamos. Mientras tanto, en México, 57% de los correos nunca obtienen respuesta y 34% de los mensajes telefónicos no son solucionados o la persona que los atendió no sabe la respuesta.¹⁵

Marketing de redes. Solemos decir que alguien maneja bien las redes cuando tiene la habilidad de conectar individuos con intereses comunes. Este tipo de estrategia se da, fundamentalmente, en el contexto de relaciones de empresa a empresa (*B-to-B*), donde las compañías comprometen recursos para desarrollar posiciones en una red de relaciones con clientes, distribuidores, proveedores, medios, consultores, asociaciones comerciales, entidades gubernamentales, competidores e, incluso, clientes de clientes. A menudo, los proveedores cuentan con un equipo de gente que contribuye a ofrecer un servicio efectivo a un equipo paralelo dentro de la organización del cliente. Sin embargo, el concepto de redes también se aplica a contextos de marketing de consumo masivo, donde se estimula a los usuarios para que refieran amigos y conocidos al proveedor del servicio. También los clientes pueden tener relaciones con distintos individuos o departamentos dentro de la compañía proveedora. La tecnología está modificando la forma en que las redes se crean y comunican, pues redes sociales como LinkedIn, Facebook y Twitter han crecido considerablemente en los últimos años, lo que facilita la creación de redes virtuales de negocios.¹⁶

Los cuatro tipos de marketing descritos no son necesariamente excluyentes entre sí. Una compañía puede realizar transacciones con algunos clientes que no tienen ni la necesidad ni el deseo de efectuar compras futuras, mientras se esfuerza por atender a otros con quienes vale la pena desarrollar lealtad.¹⁷ Evert Gummesson identifica por lo menos 30 tipos de relaciones dentro del amplio contexto de marketing total de relaciones. Gummesson es un defensor del *marketing total de relaciones*, al que define de la siguiente manera:

Se trata del marketing que se basa en relaciones, redes e interacciones, con el reconocimiento de que el marketing se encuentra inmerso en la administración total de las redes de la organización vendedora, el mercado y la sociedad. Apunta a las relaciones de mutuo beneficio (relaciones ganar-ganar, del inglés *win-win*) de largo plazo con clientes individuales, en las que el valor se crea en forma conjunta entre las partes.¹⁸

Dentro de la lectura de la página 291 de este libro se muestra este cambio de enfoque hacia un marketing de relaciones.

Cómo crear sentimiento de pertenencia a un grupo

Aunque algunos servicios involucran transacciones aisladas, en otros casos los clientes reciben el servicio en forma continua. Incluso en las situaciones en que las transacciones son aisladas, puede existir la posibilidad de crear una relación permanente. La naturaleza diferente de estas situaciones ofrece una oportunidad para categorizar los servicios. En primer lugar, podemos preguntar: ¿se establece una relación formal de membresía entre el proveedor y los clientes, como sucede en el caso de abonos telefónicos, operaciones bancarias y la atención que ofrece el médico de la familia? ¿O se trata de una relación no definida? En segundo lugar, ¿se trata de una prestación continua, como los seguros, transmisiones y protección policiaca? ¿O es un servicio de transacciones puntuales, en el que cada una se registra y cobra por separado? La tabla 5.1 muestra la matriz que resulta de esta categorización, con ejemplos para cada una de las distintas categorías.

Tabla 5.1 Relaciones con clientes.

Naturaleza de la prestación de servicios	Tipo de relación entre la organización de servicio y sus clientes	
	Relación de membresía	Sin relación formal
Prestación continua del servicio	Seguros Suscripción a TV por cable Inscripción en universidad Bancos	Estación de radio Protección policiaca Alumbrado público Autopistas públicas
Transacciones aisladas	Llamadas de larga distancia desde teléfono del abonado Abonos teatrales Abonos en transportes Reparaciones en garantía Tratamiento médico para socios de obras sociales	Alquiler de autos Correo Autopistas con peaje Teléfonos públicos Cines Transportes públicos Restaurantes

Las relaciones de membresía constituyen relaciones formales entre una compañía y clientes identificables, que pueden ofrecer beneficios especiales para ambas partes. Es posible transformar los servicios que se basan en transacciones aisladas en relaciones de membresía, ya sea a través de la venta en bloque de varios servicios (por ejemplo, un abono para el teatro o un abono mensual para un servicio de transporte) o mediante la oferta de beneficios adicionales para quienes decidan registrarse como clientes de la empresa (programas de lealtad para hoteles, aerolíneas y agencias de alquiler de automóviles).

La ventaja para la organización de servicios de contar con relaciones de membresía consiste en que conoce a sus clientes actuales y, por lo general, el uso que le dan a los servicios ofrecidos. Esta información puede resultar valiosa para la segmentación si se lleva un buen registro y los datos se encuentran disponibles en un formato que permita un análisis computarizado. Conocer las identidades y las direcciones de los clientes actuales le brinda a la organización la posibilidad de aprovechar las herramientas del correo directo (incluso a través del correo electrónico), venta telefónica y llamadas personales, que constituyen métodos de comunicación de marketing con un alto nivel de personalización. A su vez, los miembros pueden contar con números especiales o, incluso, con ejecutivos de cuentas que faciliten su comunicación con la compañía proveedora.

Cuando no existe una relación formal de membresía entre el proveedor y el cliente, la prestación continua del servicio sólo se da en el caso de los servicios gratuitos que los economistas denominan *servicios públicos*, como transmisiones, protección policiaca, servicios de alumbrado público y vialidad, que se encuentran disponibles en forma permanente y que se financian con ingresos fiscales.

La naturaleza de las relaciones de servicios tiene importantes implicaciones en el tema de los precios. Cuando los servicios se ofrecen en forma continua, es posible que se aplique un único cargo periódico que cubre todos los servicios contratados. La mayoría de las pólizas de seguros funcionan así, al igual que los costos académicos y de hospedaje en una universidad.

La gran ventaja de este concepto de paquete radica en su simplicidad. Algunas membresías, sin embargo, implican una serie de transacciones separadas e identificables, y el precio responde a la cantidad y al tipo de transacciones involucradas. Aunque resulta más complejo de administrar, este enfoque es más justo para los clientes (cuyos patrones de utilización pueden variar ampliamente) y evita el abuso en lo que se percibe como servicio gratuito. En estos casos, se ofrecen ciertas ventajas para los miembros, que no reciben los usuarios casuales, como, por ejemplo, tarifas preferenciales (los abonados telefónicos pagan por las llamadas de larga distancia realizadas desde sus teléfonos menos que los usuarios de teléfonos públicos) o la posibilidad de realizar reservaciones anticipadas (abonos teatrales). Algunas membresías ofrecen ciertos servicios (como renta de equipos o conexión a un sistema de servicio público) por una tarifa básica y luego cobran cargos adicionales por las transacciones que superan un mínimo predefinido.

Las relaciones de membresía suelen generar la lealtad de los clientes a un proveedor de servicios en particular. (En ocasiones, sin embargo, no hay alternativa porque el proveedor es monopolístico y los clientes insatisfechos se convierten en verdaderos rehenes).

Como estrategia de negocio, muchas empresas de servicios buscan opciones para desarrollar relaciones permanentes y formales con los clientes, a fin de asegurar la repetición de operaciones o un continuo apoyo financiero. Los hoteles, por ejemplo, han implementado

programas para huéspedes frecuentes que ofrecen prioridad en las reservaciones, mejores habitaciones y demás recompensas. Muchas organizaciones sin fines de lucro, como algunos museos, están creando programas de membresía para reforzar los vínculos con algunos de sus colaboradores más activos a través de beneficios adicionales, como exhibiciones privadas y reuniones con oradores o artistas a cambio de sus donaciones anuales. La tarea de los ejecutivos de la empresa de servicio consiste, en estos casos, en incrementar las ventas y los ingresos a través de las membresías, sin hacer a un lado el importante volumen de clientes eventuales.

Las transacciones aisladas —en las que cada uso del servicio implica un pago al proveedor por parte de un cliente que permanece anónimo— son típicas de servicios como transportes, restaurantes, cines y reparación de calzado. El problema que enfrentan estos servicios radica en que, a diferencia de las organizaciones que cuentan con membresías, tienden a carecer de información en relación con la identidad de sus clientes y el uso que le dan a sus servicios.

Los ejecutivos de las compañías que ofrecen transacciones aisladas deben esforzarse más por establecer relaciones. En negocios pequeños, como las peluquerías, se reconoce (o se debería reconocer) a los clientes frecuentes y se tienen presentes sus necesidades y preferencias. Un registro formal de las necesidades, preferencias y comportamiento de compra de los clientes es útil aun en empresas pequeñas, ya que sirve para que los empleados eviten repetir las mismas preguntas cada vez que los usuarios utilizan el servicio, permite personalizar los servicios y anticipar las necesidades futuras.

En las grandes compañías con bases voluminosas de clientes, las transacciones se pueden convertir en relaciones a través de la apertura de cuentas, el mantenimiento de registros computarizados y los programas de administración de cuentas, que incluyen atención telefónica especial o la asignación de ejecutivos de cuenta. Los contratos de largo plazo entre proveedores y clientes elevan el nivel de las relaciones y las transforman en asociaciones y alianzas estratégicas.

La búsqueda de la lealtad de los clientes

La *lealtad* es un término antiguo que se ha utilizado históricamente para describir la fidelidad o la devoción entusiasta a un país, una causa o un individuo. En nuestros días y en el contexto empresarial, se usa para referirse a la disposición de los clientes a preferir una compañía y comprar o utilizar sus productos o servicios en forma consistente y, mejor aún, exclusiva, además de recomendar los productos de la compañía a sus amigos y conocidos. Sin embargo, la lealtad a una marca va más allá del comportamiento específico e incluye preferencia, gusto y futuras intenciones. Richard Oliver sostiene que los clientes **primero** se vuelven leales en el sentido cognitivo, con la percepción obtenida de la información de atributos de marca, de que una marca es preferible entre una serie de alternativas.¹⁹ En la segunda etapa, conocida como *lealtad afectiva*, los clientes comienzan a apreciar la marca con base en repetidas instancias de uso satisfactorio. A la competencia le resulta difícil menoscabar esta sensación con sus argumentos. En la tercera etapa, *lealtad conativa*, los consumidores se comprometen a volver a comprar la misma marca, lo que lleva a la cuarta etapa, *lealtad de acción*, que resulta en la compra repetida. Las “Perspectivas de servicio 5.3” visualizan claramente estos conceptos.

PERSPECTIVAS DE SERVICIO 5.3

Creación de una fórmula para el éxito en campamentos de esquí

En lo alto de las montañas de la costa de la Columbia Británica, el campamento de esquí Whistler/Blackcomb recibe un promedio de 9 metros de nieve cada año y dice ofrecer la temporada de esquí más larga y el campo para esquiar más grande de Norteamérica. Las montañas gemelas son propiedad de Intrawest Corporation, con base en Vancouver, propietaria también de otros campamentos de esquí entre los que se encuentran Mammoth en California, Koper Mountain en Colorado, Stratton en Vermont y Tremblant en Quebec, por nombrar algunas.

Whistler/Blackcomb, ubicado a 120 kilómetros al noreste de Vancouver, ofrece la caída vertical más grande de cualquier montaña para esquiar en Norteamérica: no menos de 1,600 metros. Los excursionistas que viajan desde Vancouver y sus alrededores han dejado de ser la única fuente de negocios de Whistler/Blackcomb, aunque el campamento aún busca conservar su lealtad con grandes ahorros por medio de pases de temporada. Al crear un campamento de destino importante, Intrawest ha podido atraer visitantes de todo el continente e incluso de otras partes del mundo. El atractivo de Whistler es evidente por el hecho de que fue nombrado el mejor campamento de esquí en Norteamérica por tres revistas diferentes de esquí. La gerencia de Intrawest piensa que ha creado una fórmula para el éxito que se puede transferir a otros campamentos de esquí.

Su proceso de pasos múltiples comienza mejorando la experiencia para esquiar en cada montaña. Para mantener esquiadores leales, la experiencia en las cuestas debe ser buena, lo que requiere un terreno con buen mantenimiento que satisfaga tanto a los esquiadores principiantes como a los expertos, además de una capacidad de ascenso suficiente para evitar retrasos prolongados. El segundo paso consiste en construir una comunidad recreativa atractiva y animada, de tal manera que las personas deseen permanecer más tiempo. Después de todo, para muchas personas, ¡las actividades sociales relacionadas con el esquí forman parte del atractivo de unas vacaciones en un campamento para esquiar! Los esquiadores satisfechos no sólo regresan con mayor frecuencia, sino que también comentan a sus amigos y gastan más dinero. A su vez, una mayor clientela justifica el tercer paso, que es la construcción de más habitaciones y atracciones adicionales, lo que atrae más personas al campamento, el cual, en la cuarta etapa, contempla la expansión de construir instalaciones para todo el año, aumentando al máximo el uso de tiendas, hoteles, centros de convenciones y restaurantes. En este momento, el centro recreativo es atractivo también para aquellos que no son esquiadores.

La compra de un condominio o chalet en un centro recreativo permite que los propietarios regresen más a menudo durante todo el año, aun cuando no haya nieve. Después de todo, las montañas son bellas en verano y en otoño, así como en invierno y a principios de la primavera cuando hay nieve en las cuestas. Además, los gerentes del centro recreativo pueden administrar las propiedades en beneficio de sus propietarios, quienes obtienen ingresos al rentarlas a otros visitantes.

El mantenimiento de la calidad de los campamentos de esquí requiere de una inversión continua. Gracias a las tarifas aéreas baratas, los esquiadores pueden elegir entre muchos centros recreativos para pasar sus vacaciones y sus expectativas (que han ido en aumento en años recientes) tienden a definirse por las mejores instalaciones que han visitado y por lo que han oído de sus amigos, visto por televisión o leído en revistas. En 1997, Intrawest invirtió 16 millones de dólares para mejorar las instalaciones de Whistler/Blackcomb. Las

inversiones incluyen el reemplazo de los antiguos telesquíes por transportadores nuevos más rápidos. El propósito de esta acción fue mejorar la confiabilidad, reduciendo los tiempos de espera e incrementando la capacidad de ascenso. Se abrió una amplia gama de pistas nuevas en Blackcomb. En reconocimiento a la creciente popularidad de la tabla de nieve, la empresa adquirió además un nuevo Pipe Dragon, una máquina singular utilizada para dar forma y arreglar las tuberías para las tablas de nieve. Entre otras inversiones están la compra de nuevos tractores de nieve para el arreglo de las pistas y el mejoramiento del equipo para hacer nieve con el fin de garantizar las buenas condiciones para esquiar, incluso en días cuando la madre naturaleza no coopera. Para atraer a los visitantes durante el verano, se invirtió también en un sistema más amplio de pistas para el Parque Ciclista Whistler Mountain.

Por último, al reconocer la importancia de atraer y conservar a los empleados leales, la compañía planea construir muchas unidades habitacionales para empleados en el centro recreativo, pues el personal constituye un elemento importante en la creación de la satisfacción del visitante.

Fuente: Basado en información obtenida de *Intrawest Annual Report 1997* y *Whistler Resort: 1997-1998 Winter Ski Season* (Vancouver, BC: Intrawest Corporation, 1998), más información adicional en www.intrawest.com, noviembre de 2009.

“Pocas compañías piensan en sus clientes en términos anuales”, dice Frederick Reichheld, autor de *El efecto lealtad* y destacado investigador de este tema.²⁰ Y, sin embargo, es exactamente lo que un cliente significa para una compañía: una fuente consistente de ingresos en un periodo de muchos años. No obstante, no se puede dar por sentada esta lealtad. Sólo se mantendrá si el cliente siente que recibe mejor valor (incluso una calidad superior en relación con el precio) que el que obtendría si cambiara de proveedor. Si la compañía original lo decepciona o si un competidor le ofrece mucho mejor valor, es posible que abandone a su proveedor.

El fundamento de la verdadera lealtad reside en la satisfacción del cliente, donde la calidad del servicio es un elemento clave. Los usuarios muy satisfechos, o incluso complacidos, tienen mayores probabilidades de convertirse en apóstoles leales de una empresa,²¹ de consolidar sus compras con un solo proveedor y de difundir recomendaciones positivas. La insatisfacción, por otro lado, los aleja.

La relación entre satisfacción y lealtad puede dividirse en tres zonas principales: deserción, indiferencia y afecto (figura 5.3). La *zona de deserción* (el término *deserción* se utiliza para describir la acción de los clientes que desaparecen de la pantalla del radar de una empresa y transfieren su lealtad a la marca de otro proveedor) se presenta con bajos niveles de satisfacción. Los clientes cambiarán de proveedor, a menos que los costos de ese cambio sean elevados o que no haya alternativas viables o convenientes. Los clientes muy insatisfechos se pueden convertir en “terroristas” al difundir una gran cantidad de comentarios negativos acerca del proveedor del servicio.²² La *zona de indiferencia* se localiza en niveles intermedios de satisfacción. Aquí los clientes están dispuestos a cambiar de proveedor si encuentran una mejor alternativa. Por último, la *zona de afecto* se localiza a niveles muy altos de satisfacción, donde los usuarios tienen una lealtad tan elevada que no buscan proveedores alternativos del servicio. Los clientes que halagan a la empresa en público y que la recomiendan a otro se denominan “apóstoles”.

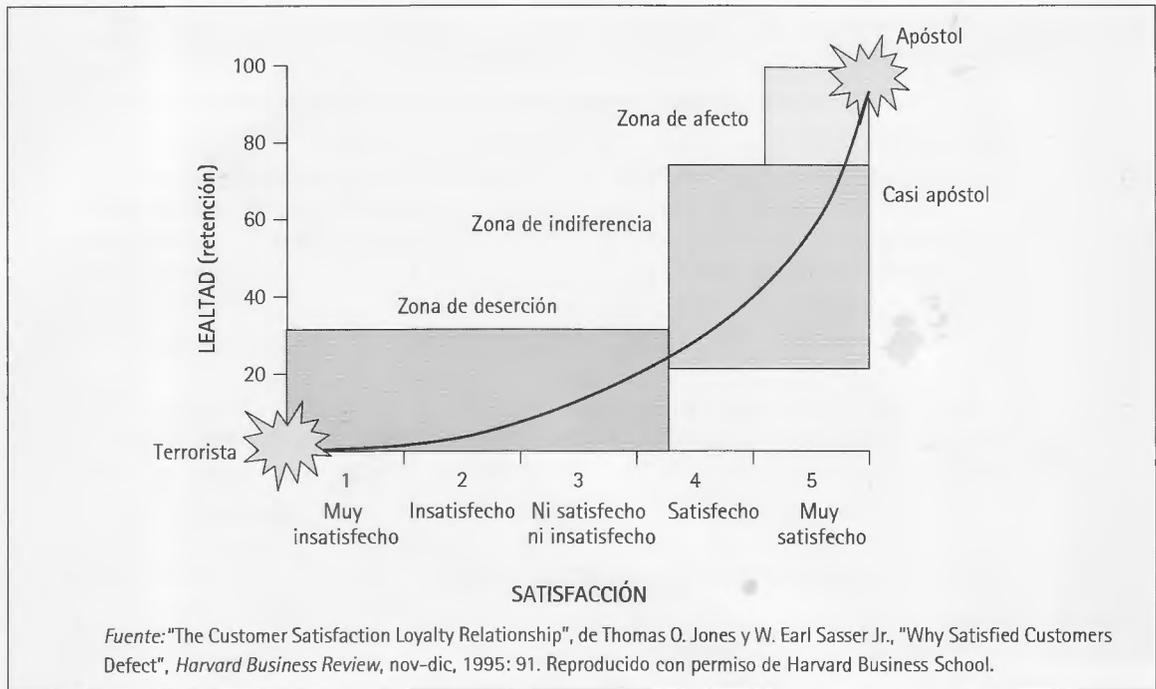


FIGURA 5.3 Relación entre la satisfacción y la lealtad del cliente.

Reichheld y Sasser popularizaron el concepto de *deserción cero* para referirse a la acción de mantener a todos los clientes que una empresa puede atender en forma rentable (como ya hemos dicho, hay clientes a quienes no conviene mantener).²³ Un índice creciente de deserciones no sólo indica que existe un problema de calidad (o que la competencia ofrece mejor valor), sino que también señala el riesgo de una caída en la rentabilidad. Los grandes clientes no desaparecen de la noche a la mañana; suelen mostrar su creciente insatisfacción con una reducción consistente en sus compras. Las compañías observadoras analizan con cuidado las tendencias de las compras de sus clientes y reaccionan con rapidez mediante estrategias de recuperación de servicio en el caso de quejas u otras fallas de servicio.

Hay muchas maneras de decepcionar a los clientes a través de fallas en la calidad de servicios. Una importante fuente de decepción, en especial en los servicios de alto contacto, radica en el mal desempeño de los empleados, y si un cliente percibe un servicio de baja calidad por parte del personal, se reduce la posibilidad de retenerlo.²⁴ Reichheld y otros investigadores creen que hay un vínculo explícito entre la satisfacción del cliente con el servicio, por un lado, y la satisfacción de los empleados con su trabajo, por el otro. Si los trabajadores de servicios son capaces, disfrutan de su trabajo y se consideran bien tratados por sus empleadores, tendrán la motivación necesaria para mantenerse leales a la compañía durante un lapso prolongado, en lugar de cambiar de empleo constantemente. Los empleados competentes y leales tienden a ser más productivos, a conocer mejor a sus clientes y a prestar mejor calidad de servicio que los nuevos. En resumen, la lealtad de los empleados contribuye a la lealtad de los clientes a través de una serie de vínculos que, para Heskett, Sasser y Schlesinger, constituyen la "cadena de utilidad en el servicio".²⁵

Una de las formas de reducir la deserción es a través de mecanismos de recuperación del servicio que permitan "corregir" una mala experiencia del cliente y evitar que éste se

vaya. Este tema se describe con mayor detalle en el capítulo 15 de este libro. Otra opción consiste en incrementar las barreras para realizar el cambio de proveedor. Muchos servicios aplican costos de cambio naturales (por ejemplo, a los clientes les cuesta mucho trabajo cambiar su cuenta bancaria principal, en especial cuando muchas deudas directas, créditos y otros servicios relacionados están vinculados a esa cuenta, además de que muchos usuarios no están dispuestos a aprender acerca de los productos y procesos de un nuevo proveedor).²⁶

También se pueden crear costos de cambio al instituir sanciones contractuales, como las tarifas de transferencia que cobran algunas agencias de bolsa por cambiar acciones y bonos a otra institución financiera. Sin embargo, las compañías deben tener cuidado para evitar que los clientes se sientan secuestrados. La empresa que tiene muchas barreras para el cambio y un servicio de mala calidad podría provocar actitudes negativas y una mala comunicación de boca en boca. “En cierto momento ocurre la gota que derrama el vaso y el cliente que antes permanecía inactivo pensará que ya tuvo suficiente” y cambiará de proveedor del servicio.²⁷

Cómo obtener todo el potencial de la relación con los clientes

¿Cuánto vale un cliente leal en términos de rentabilidad? Reichheld y Sasser analizaron las ganancias por cliente en distintas empresas de servicios, según la cantidad de años que éstos habían permanecido con la compañía.²⁸ Descubrieron que cuanto más tiempo los usuarios permanecían con una compañía en estas industrias, más rentables eran. Las ganancias anuales por cliente, que se han indexado en un periodo de cinco años a fin de facilitar la comparación, se presentan en la figura 5.4. Las industrias estudiadas (las cifras correspondientes a las ganancias promedio de relación con un cliente en el primer año se observan entre paréntesis) fueron las siguientes: tarjetas de crédito (30 dólares), lavandería industrial (144 dólares), distribución industrial (45 dólares) y reparación de automóviles (25 dólares).

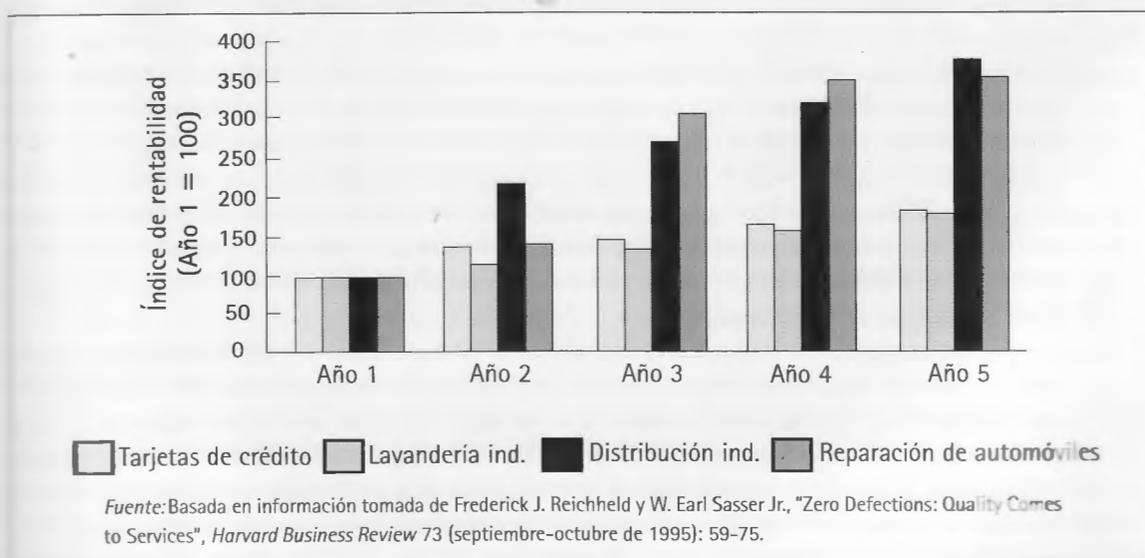


FIGURA 5.4 Nivel de ganancias que genera un cliente a través del tiempo.

Los investigadores sostienen que, detrás de este crecimiento de rentabilidad, se encuentran cuatro factores que benefician al proveedor e incrementan sus ganancias. En orden de importancia al final de los siete años, los factores son los siguientes:

1. *Beneficios derivados de un aumento en las compras* (o, en el caso de las tarjetas de crédito o de las operaciones bancarias, aumento en los saldos de las cuentas). Con el transcurso del tiempo, los clientes crecen y necesitan comprar en mayores cantidades. Por otro lado, las personas compran más cuando sus familias se agrandan o cuando se incrementa su poder adquisitivo. Es posible que ambos tipos de usuarios decidan consolidar sus compras en un único proveedor que les ofrezca servicio de alta calidad.
2. *Rentabilidad producida por una reducción en los costos operativos*. A medida que los clientes adquieren mayor experiencia, reducen sus exigencias para con el proveedor (por ejemplo, demandan menos información y ayuda); también realizan una menor cantidad de errores en los procesos operativos, lo que contribuye a una mayor productividad.
3. *Beneficios de nuevos clientes referidos por otros clientes*. Las recomendaciones entre clientes son tan eficientes como las promociones y la publicidad y le ahorran a la compañía la necesidad de invertir tanto dinero en estas actividades.
4. *Beneficio por precios premium*. Los nuevos clientes suelen beneficiarse con descuentos iniciales de promoción, mientras que los clientes de larga data pagan precios regulares. Más aún, cuando los usuarios confían en un proveedor, se muestran más dispuestos a pagar un precio más alto en periodos pico o por un servicio más rápido.

La figura 5.5 muestra la contribución relativa de los distintos factores en un periodo de siete años, según el análisis de 19 categorías de productos (tanto bienes como servicios). Reichheld sostiene que los beneficios económicos de la lealtad de los clientes ya mencionados explican por qué una compañía es más rentable que la competencia. Además, los costos iniciales de atraer clientes se amortizan a través de los años.

Sin embargo, sería un error suponer que los usuarios leales son siempre más valiosos que quienes realizan una única transacción. Desde el punto de vista de costos, no todos los tipos de servicios realizan fuertes gastos en promoción para atraer nuevos clientes. En ocasiones, conviene más invertir en un local minorista bien ubicado que servirá para atraer tráfico. A diferencia de los bancos, las compañías de seguros y otras organizaciones con membresía que demandan un proceso de admisión y requerimientos específicos para abrir una cuenta, muchas empresas de servicios no tienen costos iniciales cuando un cliente intenta realizar su primera compra.

Desde el punto de vista de los ingresos, los clientes leales no necesariamente gastan más que los puntuales. En algunos casos, es posible que soliciten descuentos. El desafío para las empresas proveedoras consiste en investigar la situación de sus organizaciones y determinar los niveles de rentabilidad de sus distintos tipos de clientes. Reinharz y Kumar enfatizan la importancia de monitorear continuamente la rentabilidad del cliente, notando que “no sólo porque un grupo de clientes fue rentable en el pasado, no significa que continuará siéndolo en el futuro”²⁹ (para obtener ideas sobre cómo calcular el valor del cliente, vea “Perspectivas de servicio 5.4”).

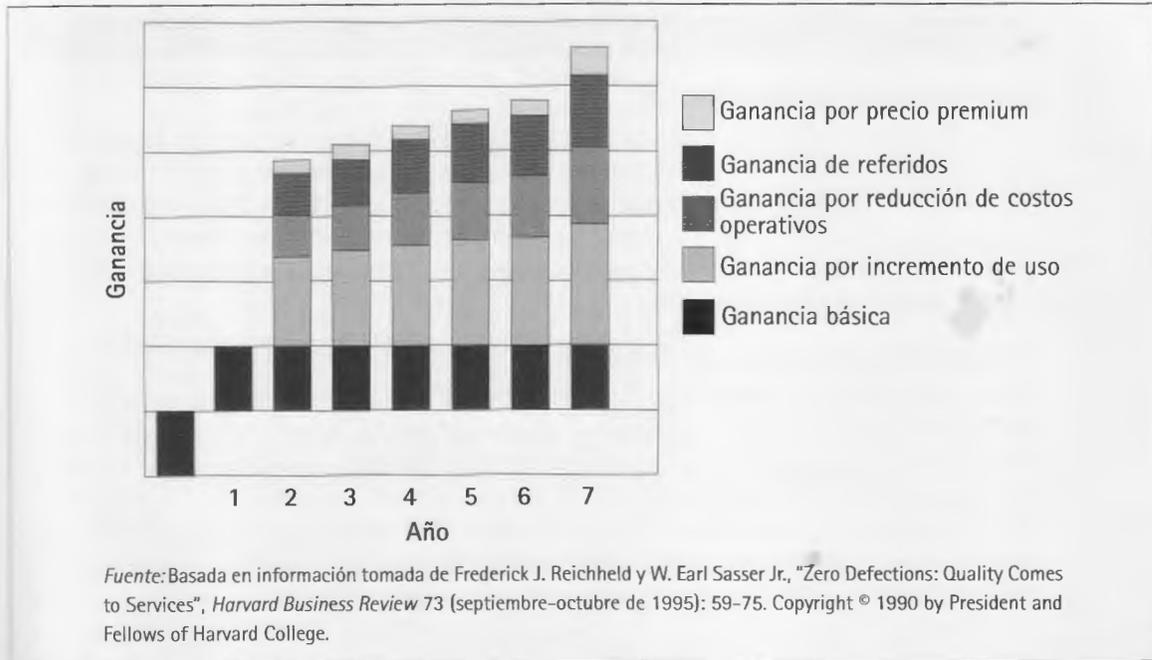


FIGURA 5.5 Por qué los clientes son más rentables con el correr del tiempo.

Entendimiento y medición del valor total del cliente

Existe un nuevo término que ha empezado a cobrar especial importancia en la administración de servicios: se trata del valor total del cliente (*customer equity*, en inglés). Éste se refiere a la suma total de los valores generados durante la vida de todos los clientes de la empresa. Rust, Zeithaml y Lemon argumentan que "en industrias dinámicas que se mueven más rápido y que involucran relaciones con clientes, los servicios van y vienen, pero los clientes permanecen". Esto implica que los clientes y el valor que generan son aún más cruciales para la estrategia corporativa que el mismo valor de marca (definido como el valor incremental que los consumidores añaden de forma subjetiva a un servicio por encima de su valor objetivo sin el nombre de la marca). En el capítulo 7 se describe con mayor detalle uno de los elementos que conforman el valor total del cliente, conocido como valor de marca (*brand equity*).

El valor total del cliente es un nuevo enfoque de la estrategia corporativa que finalmente pone a los clientes y, más aún, a las estrategias diseñadas para hacer crecer el valor de cada cliente, como la razón esencial de la organización.³⁰ En la medida que los usuarios sean vistos como activos que pueden generar un flujo de ingresos en el futuro —tal como lo hacen los activos fijos de la empresa— ellos incrementarán el valor de la firma en caso de su venta. Visto desde una perspectiva financiera, los programas diseñados para atraer clientes, construir relaciones, incrementar ventas de clientes actuales y mantener relaciones hacia el futuro, deben ser vistos como inversiones y no sólo como gastos de operación.³¹

Entonces, ¿cómo puede una empresa calcular el valor total del cliente? La tarea requiere un procedimiento para calcular el valor obtenido de un cliente individual a través de la duración esperada de su vida como usuario de la empresa (conocido como valor de la vida del cliente). Como se muestra en "Perspectivas de servicio 5.4", esto requiere el entendimiento de los costos e ingresos asociados con el cliente año tras año. Estos cálculos pueden simplificarse desarrollando una evaluación por segmento, en lugar de estudiar a cada cliente individualmente.³²

PERSPECTIVAS DE SERVICIO 5.4**Cálculo del valor de un cliente leal**

El cálculo del valor del cliente es una ciencia inexacta que está sujeta a varias suposiciones. Usted puede tratar de variar estas suposiciones para ver cómo afectan al resultado final. En forma general, los ingresos por cliente son más fáciles de monitorear en forma individual que los costos asociados de servir a un cliente, a menos que a) no existan registros individuales o b) las cuentas existentes sean muy grandes y todos los costos relacionados estén documentados y asignados individualmente.

Ingresos-Costos de adquisición de clientes

Si existen registros de cuentas individuales, entonces la cuota de aplicación inicial pagada y la compra inicial se deben encontrar en estos registros. Los costos, en contraste, podrían tener que calcularse con base en el promedio de los datos. Por ejemplo, el costo de marketing de adquirir un cliente nuevo puede ser calculado dividiendo los costos asociados a marketing (publicidad, promoción, venta, etc.) dedicados a la adquisición de nuevos clientes entre el número total de clientes adquiridos durante el mismo periodo. Si cada adquisición tiene lugar durante un periodo largo, se podría obtener un efecto retardado entre el momento en que ocurren los gastos de marketing y llegan los nuevos clientes. El costo de solicitudes de crédito, en caso relevante, debe ser dividido entre el número de nuevos clientes, no entre el número total de solicitantes, dado que algunos solicitantes pudieran no cumplir con los requisitos. Los costos de apertura de cuenta también serán una cantidad promedio en la mayoría de las organizaciones.

Ingresos y costos anuales

Si las ventas anuales, cuotas de servicio y cuotas de cuenta están documentadas en forma individual, entonces los flujos de ingreso por cuenta (excepto aquellos por clientes referidos) pueden ser fácilmente identificados. La prioridad es segmentar su base de clientes por su duración con la relación con la empresa. Dependiendo de la precisión y sofisticación de los registros de la empresa, los costos anuales de cada categoría podrían ser asignados directamente a una cuenta individual o bien promediados entre todas las cuentas dentro de esa misma categoría.

Valor de clientes referidos

El cálculo de valor de clientes referidos requiere de varias suposiciones. Para empezar se necesitarían realizar encuestas para determinar a) el porcentaje de clientes nuevos que se considera que fueron influidos por recomendación de otro cliente y b) qué otras actividades de marketing de la compañía también llamaron la atención del cliente. Con estos dos aspectos se pueden realizar estimaciones del porcentaje de los nuevos clientes que pueden ser considerados como referidos. Puede necesitarse alguna investigación adicional para clarificar si los clientes más "antiguos" son más efectivos, que los más "jóvenes", es decir, los nuevos.

Valor presente neto (VPN)

El cálculo del valor presente neto de un flujo futuro de utilidades requerirá elegir una tasa apropiada de descuento anual. (Esto puede reflejar la estimación de tasas de inflación futuras). También requiere la evaluación de la duración promedio de la relación. Entonces, el VPN de un cliente es la suma de la utilidad anual anticipada de cada cliente durante la duración proyectada de la relación, adecuadamente descontada cada año en el futuro.

Adquisición de cliente		Año 1	Año 2	Año 3	Año n
Ingreso inicial	Ingreso anual				
Cuota de aplicación ^a	Cuota anual ^a	_____	_____	_____	_____
Compra inicial ^a	Ventas	_____	_____	_____	_____
	Cuotas de servicio ^a	_____	_____	_____	_____
	Valor de clientes referidos ^b	_____	_____	_____	_____
Total de ingresos		_____			
Costos iniciales	Costos anuales				
Marketing	Administración de cuentas	_____	_____	_____	_____
Solicitudes de crédito ^a	Costo de ventas	_____	_____	_____	_____
Apertura de cuenta ^a	Amortizaciones	_____	_____	_____	_____
Menos costos totales	Pérdidas (por ejemplo, deudas incobrables)	_____	_____	_____	_____
Utilidad (pérdida) neta		_____	_____	_____	_____

^a Si aplica

^b Utilidades anticipadas de cada nuevo cliente referido (puede ser limitado al primer año o expresado como el valor presente neto del flujo estimado de utilidades futuras hasta el año n); este valor puede ser negativo si un cliente inconforme empieza hablar mal de la empresa ocasionando la pérdida de clientes actuales.

En el caso de las compañías que apuntan a las ganancias, la rentabilidad potencial de un cliente debe constituir un parámetro clave en la estrategia de la empresa de servicio. Como señalan Grant y Schlesinger: "Lograr el potencial total de cada una de las relaciones con los clientes debe ser el objetivo fundamental de toda empresa... Aun con estimaciones conservadoras, la brecha entre el desempeño actual y el potencial de la mayoría de las compañías es enorme".³³ Estos autores sugieren el análisis de las siguientes tres brechas entre el desempeño real y potencial:

- ¿Qué porcentaje de sus clientes objetivo tiene actualmente la empresa (participación de mercado) y qué porcentaje podría obtener? (Si existe una importante brecha entre la participación actual de la empresa y su potencial, tal vez convenga desarrollar estrategias para atraer nuevos clientes).
- ¿Cuál es el comportamiento de compra actual de los clientes en los distintos segmentos objetivo? ¿Cuál sería el impacto en ventas y rentabilidad si los clientes tuvieran el comportamiento ideal de 1. comprar todos los servicios que ofrece la compañía; 2. no realizar compra alguna a la competencia, y 3. pagar el precio regular? (En muchos casos, las compañías deben examinar la posibilidad de venderle servicios adicionales a los clientes existentes, o sea, *cross-selling*. Mientras tanto, los programas para clientes frecuentes, diseñados para premiar la lealtad, sirven para afianzar aún más las relaciones. Lograr que los usuarios paguen precios más elevados, sin embargo, puede resultar más difícil a menos que la competencia intente también reducir sus promociones de descuentos).

- ¿Cuánto tiempo duran, en promedio, las relaciones con los clientes? ¿Qué impacto se produciría si éstos se quedaran con la compañía de por vida? (Como vimos antes, la rentabilidad de un cliente suele aumentar a través del tiempo. La tarea de la gerencia consiste en identificar las razones por las que los usuarios abandonan la compañía y tomar medidas correctivas).

Muchos elementos intervienen en la obtención de participación de mercado, la venta de productos y servicios adicionales a clientes existentes y la creación de lealtad de largo plazo. El proceso comienza, como dijimos antes, con la identificación y enfoque en los clientes adecuados y continúa con la investigación de sus necesidades y sus preferencias en términos de formas de prestación de servicios. Todo programa de calidad de servicio debería apuntar a un destacado y consistente desempeño en la tarea de satisfacer estas necesidades. El gran desafío que enfrentan los ejecutivos que administran servicios consiste no sólo en darles una razón a los clientes para que quieran operar con sus empresas, sino también en ofrecerles los incentivos necesarios para que continúen ahí e incrementen sus compras, sin que la organización tenga que sacrificar su rentabilidad potencial.

CRM: administración de la relación con el cliente

El término CRM (por sus siglas en inglés de *Customer Relationship Management*) aplica al proceso completo mediante el cual se construyen, monitorean y mantienen las relaciones con los clientes. Su objetivo es alinear los procesos del negocio con las estrategias de clientes para desarrollar su lealtad e incrementar las utilidades a través del tiempo.

Por desgracia, en la práctica, el término CRM es comúnmente aplicado al uso de tecnologías de información para recolectar, almacenar, analizar y diseminar datos sobre clientes. Al mencionarlo, lo primero que se viene a la mente son sistemas complejos y costosos de infraestructura de TI asociados a proveedores de aplicaciones computacionales de CRM como SAP, Siebel Systems y Oracle. No obstante, en realidad CRM implica todo el proceso por medio del cual se establecen y mantienen las relaciones con los clientes. Este proceso debe considerarse un facilitador en el logro de la lealtad. Exploremos primero los sistemas de CRM, antes de pasar a una perspectiva más estratégica.

Objetivos comunes de los sistemas CRM. Muchas empresas tienen grandes cantidades de clientes (en ocasiones millones), diferentes puntos de contacto (por ejemplo, cajeros, personal de atención telefónica, máquinas de autoservicio y páginas Web), en distintas ubicaciones geográficas. En una sola instalación grande es poco probable que un cliente sea atendido por el mismo personal de contacto en dos visitas consecutivas. En estas situaciones, los gerentes han carecido históricamente de las herramientas para practicar el marketing de relación. Sin embargo, en la actualidad los sistemas CRM actúan como un facilitador al capturar la información de los clientes y difundirla a los diversos puntos de contacto.

Desde la perspectiva del cliente, los sistemas CRM bien implementados ofrecen una interfase unificada que permite la personalización. Esto significa que en cada transacción, quien atiende al cliente tiene a la mano los detalles relevantes de su cuenta, el conocimiento sobre las preferencias y transacciones pasadas o la historia de un problema de servicio. Esto produciría una mejora importante del servicio y un mayor valor para el usuario.

Desde la perspectiva de la empresa, los sistemas CRM le permiten entender, segmentar y clasificar mejor a su base de clientes, dirigir mejor las promociones y hacer ventas complementarias, e incluso implementar sistemas de alerta de deserción que indiquen si hay clientes en peligro de cambiar de proveedor.³⁴

¿Qué incluye una estrategia exhaustiva de CRM? En lugar de considerar CRM como una tecnología, puede verse como una perspectiva más estratégica que se enfoca en el desarrollo y administración rentable de las relaciones con el cliente. La figura 5.6 muestra un esquema integrado de cinco procesos fundamentales de una estrategia de CRM:³⁵

1. *El desarrollo de la estrategia:* implica la evaluación de la estrategia de negocios (incluyendo la articulación de la visión de la empresa, las tendencias de la industria y los competidores). Por lo general, la definición de ésta es responsabilidad de la alta gerencia. Una vez determinada, la estrategia de negocios debe guiar el desarrollo de la estrategia del cliente, incluyendo la selección de los segmentos meta, la jerarquización de la base de clientes, el diseño de vínculos de lealtad y el manejo de la deserción.
2. *La creación de valor:* traduce las estrategias de negocios y del cliente en proposiciones de valor específicas para los clientes y para la empresa. El valor creado para los usuarios incluye todos los beneficios que se entregan a través de los servicios jerarquizados, las recompensas de lealtad, la individualización y la personalización. El valor creado para la compañía necesita incluir menores costos de adquisición y retención de clientes, y una mayor participación de los gastos de éstos. Un aspecto principal de CRM es el concepto de la doble creación de valor, los clientes necesitan participar (por ejemplo, al brindar información voluntariamente), para que puedan obtener valor de las iniciativas de CRM de la empresa. Por ejemplo, para beneficiarse de la comodidad de no tener que proporcionar los datos personales en cada reservación, el sistema CRM de la arrendadora de automóviles debe tener almacenados los datos de su licencia de conducir, su dirección fiscal, los detalles de su tarjeta de crédito, así como el automóvil y el tipo de seguro de su preferencia. Las empresas incluso pueden crear valor para otros clientes a partir de la información de un consumidor. Un ejemplo es el análisis que realiza Amazon de los libros que han comprado otros clientes con un perfil similar al suyo y la calificación que les han dado. Al parecer, la administración de la relación con los clientes es más exitosa cuando hay una situación de ganancia tanto para la empresa como para los clientes.³⁶
3. *Integración multicanal:* la mayoría de las empresas de servicios interactúan con sus clientes a través de muchos canales, y ahora es un reto atenderlos bien a través de todos ellos, así como ofrecer una interfase unificada que entregue servicios personalizados. La integración de canales de CRM aborda este desafío.
4. *Administración de la información:* la entrega del servicio a través de muchos canales depende de la capacidad de la compañía para reunir información del cliente en todos ellos, integrarla con otra información relevante y ponerla a la disposición del personal de contacto (o del cliente en un contexto de autoservicio) en los diversos puntos de venta. El proceso de administración de la información incluye el almacenamiento de todos los datos de los clientes, los sistemas de TI (incluyendo su hardware y software), las herramientas de análisis de datos y paquetes de aplicación más específicos como de manejo de campaña, evaluación del crédito, descripción del cliente y sistemas de alerta de deserción, aplicaciones para el mostrador que

apoyan a las actividades que implican un contacto directo con el cliente, incluyendo la automatización de la fuerza de ventas y las aplicaciones de la administración del centro de atención a clientes y las aplicaciones de la oficina administrativa que apoyan a los procesos internos relacionados con el cliente, incluyendo la logística, las compras y el procesamiento financiero.

5. *La evaluación del desempeño*: debe abordar tres preguntas críticas. En primer lugar, ¿la estrategia de CRM está creando valor para sus principales protagonistas, es decir, clientes, empleados y accionistas? En segundo lugar, ¿se están logrando los objetivos de marketing (que van desde la adquisición de clientes, la participación de los gastos de éstos y la retención, hasta la satisfacción de los mismos) y los objetivos de desempeño de la prestación del servicio (por ejemplo, estándares de servicio del centro de atención telefónica como el tiempo de espera, en cierre de la llamada y las tasas de resolución en la primera llamada)? En tercer lugar, ¿el proceso de CRM se está desempeñando de acuerdo con las expectativas (por ejemplo, se han establecido las estrategias relevantes, se está creando valor para el cliente y para la empresa, funciona bien el proceso de administración de la información y se ha logrado la integración de los canales de servicio al cliente)? El proceso de evaluación del desempeño debe fomentar la mejora continua de la propia estrategia de CRM.

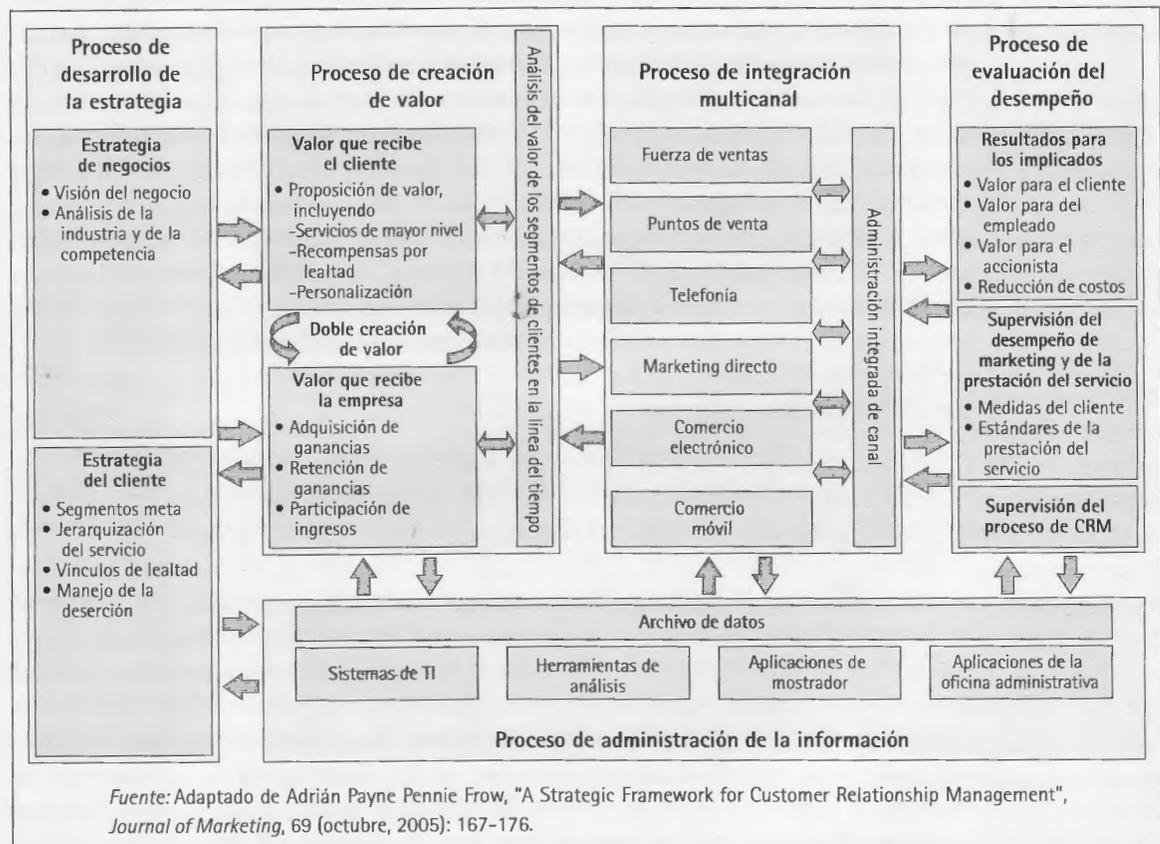


FIGURA 5.6 Un esquema integrado para la estrategia de CRM.

Fallas comunes en la implementación de CRM. Por desgracia, la mayoría de las implementaciones de CRM fallaron en el pasado. Según Gartner Group, la tasa de falla es de 55%, y Accenture asegura que es de alrededor de 60%. Una de las principales razones de esta alta tasa de fracasos es que las empresas a menudo consideran que la instalación de sistemas de CRM equivale a una estrategia de relación con el cliente y olvidan que el sistema es sólo una herramienta para mejorar las capacidades de atención y no la estrategia en sí misma.

Además, CRM afecta a muchos departamentos y funciones (incluyendo los centros de contacto con el cliente, los servicios en línea y la distribución, las operaciones de sucursales, la capacitación de los empleados y los departamentos de TI), a los programas (desde los programas de ventas y de lealtad, hasta el lanzamiento de nuevos servicios e iniciativas de ventas complementarias y aumentadas), así como los procesos (por ejemplo, desde la autorización de una línea de crédito, hasta el manejo de quejas y la recuperación del servicio). El amplio alcance de la implementación de CRM y la desafortunada realidad que con frecuencia es el vínculo más débil que determina su éxito muestra lo difícil que es lograr que funcione bien. Algunas razones comunes del fracaso de CRM son:³⁷

- *Considerar a CRM como una iniciativa de tecnología.* Es fácil dejar que las cosas se enfoquen hacia la tecnología y sus características, lo que provoca que el departamento de TI, en lugar de la alta gerencia o el departamento de marketing, tome el liderazgo en el diseño de la estrategia de CRM. A menudo esto da como resultado la falta de una dirección estratégica y de comprensión de los clientes, así como de los mercados durante su implementación.
- *Falta de enfoque en el cliente.* Muchas empresas implementan CRM sin el objetivo final de facilitar una prestación coherente del servicio para los clientes valiosos durante todos los procesos de servicio y a través de todos los canales de entrega.
- *Reconocimiento insuficiente del valor vitalicio (VV) del cliente.* El programa de marketing de muchas empresas no se estructura de manera suficiente alrededor de las diferentes posibilidades de rentabilidad de los diversos clientes. Además, a menudo no se capturan bien los costos del servicio para distintos segmentos de clientes.
- *Apoyo inadecuado de la alta gerencia.* Sin la participación activa de la alta gerencia, los intentos estratégicos de CRM no podrán sobrevivir de manera intacta la implementación.
- *Imposibilidad de moldear los procesos de negocios.* Muchas implementaciones fallan porque CRM se aplica a procesos existentes, en lugar de rediseñar los procesos para que se ajusten a una aplicación de CRM centrada en el cliente. El rediseño también requiere de una administración efectiva del cambio, así como del apoyo y participación de los empleados, elementos que a menudo faltan.
- *Subestimación de los retos de la integración de la información.* Con frecuencia las empresas no logran integrar los datos de los clientes, los cuales a menudo se encuentran dispersos en toda la organización. Una clave para desarrollar todo el potencial de CRM consiste en que los datos de los usuarios en tiempo real estén disponibles para todos los empleados que los necesiten.

A la larga, las empresas ponen en riesgo sus estrategias de CRM si los clientes consideran que se están utilizando en una forma que puede afectarlos. Algunos ejemplos son las percepciones de no ser tratados con equidad y problemas potenciales de la privacidad. Un primer paso para implantar CRM con éxito consiste en conocer y evitar activamente esas fallas.

Cómo implementar adecuadamente CRM. A pesar de la gran cantidad de historias de terror que hay sobre millones de dólares perdidos en proyectos fallidos de CRM, cada vez más empresas logran implantarlo en forma adecuada. Según Darrel Rigby y Dianne Ledingham, "CRM ya no es un hoyo negro y se está convirtiendo en un elemento básico de construcción del éxito corporativo".³⁸ Incluso los sistemas de CRM existentes, que aún no han mostrado resultados, pueden posicionarse claramente para su éxito futuro. Los consultores de Seasoned McKinsey recomiendan dar un paso atrás y estudiar la forma de crear lealtad en los clientes, en lugar de enfocarse en la tecnología.³⁹ En vez de utilizar CRM para transformar negocios completos a través de la implementación masiva del modelo de CRM que se muestra en la figura 5.6, las implantaciones exitosas se concentran en la definición clara de los problemas dentro del círculo de relación con los clientes. Esas estrategias específicas de CRM a menudo muestran oportunidades adicionales de mejoras que, en conjunto, pueden evolucionar en una ejecución más amplia de su estrategia, que incluye a toda la compañía.

Rigby, Reichheld y Schefter plantean las siguientes preguntas: si sus mejores clientes supieran que usted planeó invertir 130 millones de dólares para incrementar su lealtad... ¿en qué le recomendarían gastarlo? ¿Desearían crear una tarjeta de lealtad o le pedirían que abriera más cajas registradoras y que tuviera en existencia leche suficiente? La respuesta depende del tipo de empresa que maneja y del tipo de relaciones que usted y sus clientes desean tener.⁴⁰

Algunos de los temas fundamentales que los gerentes deben debatir al definir su estrategia de relación con el cliente para la posible implementación de un sistema de CRM son:

1. ¿En qué se debe modificar nuestra proposición de valor para incrementar la lealtad de los clientes?
2. ¿Qué cantidad de marketing y entrega de servicios personalizados es apropiada y redituable?
3. ¿Cuál es el potencial de crecimiento de las ganancias si aumentan las compras de nuestros clientes actuales? ¿Qué tanto varía esto según la jerarquía o segmento de clientes?
4. ¿Cuánto tiempo y cuántos recursos podemos asignar ahora al CRM?
5. Si creemos en la administración de la relación con el cliente, ¿por qué no tomamos más pasos en esa dirección en el pasado? ¿Qué podemos hacer hoy para desarrollar las relaciones con los clientes sin gastar mucho en tecnología?

Tal vez las respuestas a estas preguntas lleven a la conclusión de que en este momento no es bueno invertir en un sistema de CRM, que no es prioritario o que quizás sea suficiente una versión reducida para implementar la estrategia deseada de administración de los clientes. En cualquier caso, el énfasis se centra en que el sistema es simplemente una herramienta para aplicar la estrategia y, por lo tanto, debe adaptarse para aplicarla. Los gerentes deben recordar que la eficiencia y efectividad de CRM es el resultado del proceso completo de diseño, administración y evaluación de los flujos de interacción con los clientes y debe medirse en función de su contribución a calidad de la relación entre el cliente y el proveedor de servicio.⁴¹

Cómo reforzar la lealtad con recompensas para los clientes frecuentes

Los programas de lealtad de clientes intentan unir a los usuarios con una compañía (o con ciertos productos) a través de la oferta de incentivos adicionales. Los programas de lealtad informales que, en ocasiones, se encuentran en pequeñas empresas, suelen consistir en la entrega periódica de algún tipo de atención para agradecer su presencia. En el pasado, muchos minoristas participaban en programas de estampillas o puntos, en los que se entregaba al cliente una cantidad de estampillas o puntos proporcionales al monto de la compra. Luego, ellos podían cambiarlos por regalos según la cantidad que habían juntado. Sin embargo, este tipo de programas premiaba el volumen y no la frecuencia de las compras, no identificaban patrones de compra y solían tener la desventaja de que las estampillas las emitía una compañía independiente y no los comercios participantes.

Dentro de las categorías de servicios competitivos, se sabe que sólo unos pocos clientes compran sólo una marca, en especial en los casos en que la prestación del servicio implica una transacción aislada (como el alquiler de un auto) y no un servicio continuo (como la cobertura de seguros). En muchas situaciones, los consumidores son leales a varias marcas y rechazan otras, lo que en ocasiones se denomina "lealtad polígama". Este comportamiento no debe confundirse con la búsqueda de variedad, en la que los consumidores "picotean" distintas marcas sin ningún tipo de lealtad. En estos casos, el objetivo de los directivos de la empresa de servicio consiste en fortalecer la preferencia de los usuarios por una marca en detrimento de las otras.

La cadena chilena de hipermercados Jumbo premia a sus clientes de Argentina y Chile con cupones y un programa de puntaje. Los cupones permiten obtener descuentos en la compra de productos específicos, al tiempo que se acumulan puntos con sus compras que luego pueden ser cambiados por premios que van desde electrodomésticos hasta viajes de vacaciones. Asimismo, la cadena de hoteles Radisson premia a sus clientes habituales que utilizan la tarjeta del programa de huésped frecuente.

Para evaluar el potencial de alterar los patrones normales de comportamiento que encierra un programa de lealtad, Dowling y Uncles sostienen que los ejecutivos de empresas de servicio deben analizar tres efectos psicológicos:

- *Lealtad a la marca versus lealtad a la operación.* ¿Hasta qué punto los clientes son leales al servicio esencial (o marca) y no al programa de lealtad en sí? Conviene concentrarse en programas de lealtad que apoyen en forma directa la propuesta de valor y el posicionamiento del servicio en cuestión, en lugar de apuntar sólo a crear un punto de diferenciación.
- *Cómo valoran las recompensas los clientes.* Muchos elementos se combinan para determinar el valor del programa de lealtad para los clientes: 1. valor en efectivo de los premios (si los clientes tuvieran que comprarlos); 2. variedad de los premios (por ejemplo, la posibilidad de elegir entre varios regalos); 3. valor subjetivo de los premios (algo exótico que los clientes no comprarían puede resultar más atractivo que un reembolso de dinero); 4. si la frecuencia de uso necesaria para obtener premios está dentro de las posibilidades normales de cualquier cliente; 5. facilidad de utilización y obtención de premios, y 6. beneficios psicológicos por pertenecer al programa y acumular puntos.

- *La rapidez con que los clientes obtienen beneficios por participar en el programa de recompensas.* Las recompensas lentas tienden a disminuir el atractivo de un programa de lealtad. Una solución radica en enviar a los clientes un estado de cuenta periódico con la cantidad de puntos acumulada y los premios que se obtendrán al alcanzar una meta específica.⁴²

Hay diferentes tipos de programas de lealtad, clasificados en cuatro grupos según el nivel de complejidad de manejo de información y de personalización de la oferta de recompensas o beneficios que el cliente obtiene del programa de lealtad.⁴³ En la tabla 5.2 se describen estas clasificaciones y sus características principales.

TABLA 5.2 Tipos de programas de lealtad.

Tipo de programa	Características	Ejemplo
Tipo 1: los miembros reciben descuentos adicionales al registrarse.	Membresía abierta a todos los clientes. El dependiente deslizará la tarjeta de descuentos si el miembro lo olvida o no tiene la tarjeta. Cada miembro recibe el mismo descuento sin importar su historial de compra. La empresa no tiene información sobre el nombre del cliente, demografía o historial de compra. No hay comunicación directa con los miembros.	Programas de supermercados
Tipo 2: los miembros reciben una unidad gratis cuando compran N unidades.	Membresía abierta a todos los clientes. La empresa no mantiene una base de datos ligada a las compras de clientes específicos.	Lavados de autos, salones de belleza, cafeterías.
Tipo 3: los miembros reciben reembolsos o puntos basados en sus compras acumuladas.	Trata de impulsar a los miembros a gastar suficiente para recibir descuentos.	Aerolíneas, hoteles, tarjetas de crédito.
Tipo 4: los miembros reciben ofertas e información dirigidas.	Los miembros están divididos en segmentos basados en su historial de compra. Requiere de una base de datos compleja que incluya la demografía del cliente y su historial de consumo.	Agencias de automóviles, librerías.

Fuente: Barry Berman, "Developing an effective customer loyalty program", *California Management Review*, Vol. 49, Núm. 1 (2006): p. 123.

Para incrementar las probabilidades de éxito de los programas de lealtad, es importante que las empresas planeen, evalúen y revisen constantemente el desempeño del programa y sobre todo el impacto que tiene en los clientes. Berry Berman propone 10 pasos para el desarrollo, implementación y control de un programa de lealtad:⁴⁴

1. Establecer los objetivos del programa.
2. Definir un presupuesto.
3. Determinar la elegibilidad del programa.
4. Seleccionar las recompensas a ofrecer.
5. Considerar la colaboración con otras entidades.
6. Construir una estructura organizacional adecuada.
7. Desarrollar y mantener la base de datos del programa de lealtad.
8. Administrar la capacidad interna de almacenamiento y minería de datos.
9. Evaluar el éxito o falla del programa de lealtad.
10. Tomar decisiones correctivas.

Un programa de lealtad mal planeado o administrado puede dar como resultado emociones negativas en los clientes y tener como consecuencia una disminución en la lealtad. Hay cuatro categorías principales relacionadas con los programas de lealtad que generan frustración en los clientes.⁴⁵

- *Barrera de calificación*: cuando la obtención de la recompensa del programa está ligada a condiciones difíciles (o imposibles) de cumplir, de manera que los clientes perciben la calificación al programa como inalcanzable.
- *Inaccesibilidad*: cuando los clientes cubren los requisitos de calificación, pero no pueden recibir su recompensa debido a la falta de capacitación del personal o porque la empresa no cuenta con la capacidad suficiente para otorgar los beneficios del programa.
- *Falta de valor*: cuando los clientes no perciben los beneficios del programa porque son demasiado bajos como para tomarlos en cuenta.
- *Costos de redención*: cuando el cliente debe incurrir en costos mentales o materiales para obtener los beneficios del programa de lealtad.

Programas para pasajeros frecuentes en empresas de servicios. Entre los programas de premios para clientes frecuentes más famosos se encuentran los que ofrecen la mayoría de las aerolíneas. American Airlines desarrolló el primer programa para pasajeros frecuentes en 1983. Esta promoción apuntaba a los pasajeros de negocios (los individuos que más viajan) y les permitía obtener premios según la distancia total que habían recorrido con esta línea aérea. La cantidad de millas recorridas se convirtieron en la base del sistema de puntaje que otorgaba a los clientes la posibilidad de elegir pasajes gratis en distintos servicios. American Airlines se sorprendió de la enorme popularidad del programa.

Otras aerolíneas importantes se vieron obligadas a copiar la idea y enseguida implementaron esquemas similares. Las aerolíneas esperaban que sus programas para pasajeros frecuentes —que tenían nombres distintivos, como AAdvantage (American) o Mileage Plus (United)— indujeran a los pasajeros a mantenerse leales a la marca, aun a pesar de cierta incomodidad en términos de horarios. Sin embargo, muchos pasajeros de negocios, acostumbrados a viajar en una variedad de aerolíneas, decidieron participar en varios programas, lo que limitó la efectividad de este tipo de promociones para cada una de las aerolíneas.

A fin de que los programas resultaran más atractivos, las aerolíneas realizaron acuerdos de colaboración con otras líneas regionales e internacionales, además de hoteles "socios" y agencias de alquiler de automóviles, para permitir a los clientes acumular millas a través de una serie de servicios relacionados con los viajes. Lo que había comenzado como una promoción anual de American Airlines, pronto se transformó en un elemento permanente —y costoso— de la estructura de marketing de la industria. (Se calcula que en la actualidad los costos de operación de un programa de pasajeros frecuentes representan entre 3 y 6% de los ingresos de una línea aérea).

Con el correr del tiempo, las aerolíneas de Estados Unidos comenzaron a duplicar y triplicar las millas otorgadas en ciertas rutas como herramienta de administración de la demanda, a fin de estimular la utilización de los servicios menos populares. Una estrategia común consistía en otorgar millas adicionales a los pasajeros que aceptaban realizar conexiones en un aeropuerto intermedio en lugar de tomar un vuelo directo, o por viajar en horarios no pico o en temporada baja cuando hay muchas vacantes. Para evitar tener que entregar pasajes gratuitos en horas pico, algunas aerolíneas ofrecían mejores condiciones para los pasajes de premios en periodos no pico. Otras no otorgaban pasajes gratis en periodos de vacaciones, como Navidad y Año Nuevo.

Las estrategias competitivas también utilizaban las millas de premios. Se plantearon batallas de millas en ciertas rutas. También se otorgaban millas adicionales por volar en primera clase o en clase ejecutiva. Además, las millas se utilizaban para estimular a los pasajeros a probar servicios nuevos o a responder encuestas. Para llevar un registro de las millas acumuladas por los pasajeros que participaban en estos programas, las aerolíneas tuvieron que instalar sofisticados sistemas que incluían los detalles de cada vuelo. También debieron crear sistemas para registrar y mantener el estado de las cuentas de los miembros y desarrollar procedimientos para que los pasajeros pudieran cambiar las millas por pasajes gratis (algunas de estas actividades se llevaban a cabo con subcontratistas independientes). Tal vez American Airlines fue la primera aerolínea que cobró conciencia del valor de su base de datos de pasajeros frecuentes como fuente de información sobre el comportamiento de sus mejores clientes. De esta manera, logró crear listas con un alto grado de segmentación para sus correos directos, dirigidos, por ejemplo, a aquellos pasajeros que solían viajar entre dos ciudades determinadas. También analizó las reservaciones de ciertos vuelos para ver qué porcentaje de asientos ocupaban los pasajeros frecuentes, que, en su mayoría, viajaban por negocios y, por lo tanto, no eran tan sensibles al precio como las personas que viajaban por placer.

Esta información resultó de gran valor para contrarrestar la competencia de las aerolíneas de bajo costo, cuyo principal segmento objetivo era el de los pasajeros de placer, que le prestaban mucha atención al precio. En lugar de reducir las tarifas de todos los vuelos entre dos ciudades, American Airlines se dio cuenta de que sólo tenía que ofrecer una cantidad limitada de tarifas de descuento, concentrada en los vuelos con pasajeros que no viajaban por negocios. Incluso en esos vuelos, la aerolínea limitaba la disponibilidad de tarifas de descuento a compras anticipadas o estadías prolongadas a fin de evitar que los pasajeros de negocios pudieran pasarse a una tarifa más baja.

Con el tiempo, muchas aerolíneas internacionales se vieron obligadas a desarrollar sus propios programas para pasajeros frecuentes y ofrecer millas (o kilómetros) de premio para competir con las aerolíneas estadounidenses y entre sí. Podemos nombrar, entre otras, a Iberia (España) con su programa Iberia Plus, y a LanChile (Chile) con su programa LanPass.

Otras compañías de servicios han intentado copiar a las aerolíneas con sus propios programas de lealtad. Hoteles, agencias de renta de automóviles, compañías telefónicas, minoristas e, incluso, emisores de tarjetas de crédito han buscado identificar y recompensar a sus mejores

clientes. Aunque algunas de estas compañías ofrecen sus propios premios, como mercancía gratis, mejoras en los modelos de automóviles u hospedaje gratis, muchas cuantifican sus premios en millas que se pueden transferir a determinados programas de pasajeros frecuentes. En resumen, las millas aéreas se han convertido en una especie de moneda promocional en la industria de los servicios.

Por supuesto, los premios no bastan para retener a los clientes más deseables de una empresa. Si los clientes no están satisfechos con la calidad de servicio que reciben o creen que un servicio menos costoso les ofrece mejor valor, dejarán de ser leales rápidamente. Ninguna compañía que ha establecido un programa de recompensas para clientes frecuentes puede darse el lujo de perder de vista los objetivos fundamentales de proveer la calidad de servicio y el valor acordes con el precio y con los otros costos que debe pagar el cliente.

Conclusión

A toda empresa le debe importar saber quiénes son sus clientes, pero esta inquietud adquiere una dimensión especial en algunos tipos de servicios. Cuando los clientes tienen un alto nivel de contacto con la organización de servicio y entre sí, el portafolio de usuarios ayuda a definir el carácter de la organización, pues ellos mismos pasan a formar parte del servicio. Un portafolio demasiado variado puede generar una imagen difusa, en particular si los distintos segmentos se encuentran presentes al mismo tiempo. Es posible que la presencia de clientes groseros arruine la experiencia de servicio de otros y también dañe la rentabilidad de otras maneras. En consecuencia, es importante realizar una cuidadosa selección de los segmentos objetivo deseados y establecer pautas claras en relación con el comportamiento de los clientes durante la utilización del servicio.

En el caso de los servicios con capacidad limitada, no sólo es necesario equilibrar la oferta y la demanda, sino también atraer a los tipos de clientes más deseables en cada horario. Para lograrlo, tal vez resulte necesario apuntar a distintos segmentos en diferentes horarios. En las empresas que se dirigen a la rentabilidad, uno de los factores clave consiste en determinar cuáles son los segmentos que producen el mayor volumen de facturación neto. Aunque tampoco deben ignorar el tema financiero, las organizaciones públicas y sin fines de lucro tienen que analizar cuáles segmentos los ayudarán a alcanzar mejor sus objetivos no financieros. En todos los casos, un preciso análisis y pronóstico del mercado adquiere una gran importancia en la elaboración de las estrategias comerciales y del negocio.

Además, es fundamental prestar atención a aquellos clientes que ofrecen mayor valor a la compañía al comprar sus servicios con más frecuencia y pagar más por sus servicios premium. Los programas para premiar a los clientes frecuentes —entre los que se encuentran los más sofisticados programas para pasajeros frecuentes creados por las aerolíneas— no sólo sirven para identificar y premiar a los usuarios más valiosos, sino que permiten a las compañías detectar el comportamiento de éstos en términos de cuándo y dónde utilizan el servicio, tipos de servicios o productos que prefieren y nivel de gasto. El mayor éxito será para las organizaciones que ofrezcan a sus mejores clientes los incentivos necesarios para mantenerse leales a su marca, en lugar de salir al mercado y operar con muchos proveedores.

Por último, es importante que las compañías de servicio desarrollen estrategias de administración de la relación con sus clientes con un enfoque integral que abarque a todas las áreas de la organización y que permita incrementar la calidad de las relaciones con ellos y no sólo automatizar procesos de venta o servicio a clientes, cambiando el paradigma tradicional que liga las estrategias de CRM con un sistema computacional.

PREGUNTAS DE ANÁLISIS

1. Explique el significado del término "portafolio de clientes". ¿Cómo decide una empresa la mezcla de usuarios que más le conviene?
2. ¿Por qué la empresa debe invertir para mantener la lealtad de los clientes actuales? Evalúe las fortalezas y debilidades de programas para usuarios comunes en diferentes industrias de servicios.
3. ¿Qué criterio o criterios debe utilizar un gerente para elegir, entre los segmentos disponibles, el segmento al que su empresa atenderá?
4. Identifique el tipo de medidas que pueden utilizarse para motivar las relaciones de largo plazo con los clientes.
5. ¿Cómo se relaciona la capacidad de utilización con la segmentación? ¿Para qué clase de servicios es relevante este aspecto?
6. ¿Cuáles son las principales fallas al diseñar e implementar un sistema de CRM?
7. ¿Cuáles son los aspectos principales que deben considerarse al crear un programa de lealtad?

EJERCICIOS DE APLICACIÓN

1. Identifique tres servicios que utiliza con frecuencia. Para cada servicio complete la siguiente frase: "Yo soy leal a este negocio porque _____".
2. Identifique dos servicios que haya utilizado con frecuencia, y planee dejarlos porque se encuentra insatisfecho. Complete la siguiente oración: "No utilizo (o no utilizaré) más este servicio como cliente porque _____".
3. Entreviste a dos personas usuarias de servicios y que participen en programas de lealtad en los mismos. Pregunte: ¿qué los motivó inicialmente a acceder al programa de lealtad? ¿Cómo cambiaron sus hábitos de compra y consumo desde su participación en el programa? ¿Piensan que la probabilidad de acudir a otros competidores es menor? ¿Qué opinan de las recompensas? ¿Qué opinan de la efectividad de los diversos programas en los que participan?
4. A partir de las respuestas obtenidas en la pregunta 3, responda: si fuese responsable de un programa de lealtad, ¿cuáles investigaciones adicionales llevaría a cabo?

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Roger Hallowell, "The Relationships of Customer Satisfaction, Customer loyalty and Profitability: An Empirical Study", *International Journal of Service Industry Management* 7, Núm. 4 (1996): pp. 27-42.
2. Javier Silva y Ma. Belén López Alemán, *Descubriendo la lógica del marketing B2B: Análisis de la variable comunidad*, IAE Escuela de Dirección y Negocios, noviembre de 2002.
3. Philip Kotler y Gary Armstrong, *Marketing: An Introduction*, 9a. ed. (Prentice Hall, 2008).
4. A. Parasuraman, "Technology Readiness Index (TRI): A Multiple Item Scale to Measure Readiness to Embrace New Technologies". *Journal of Service Research*, 2 de mayo de 2000; véase también Liana Victorino, Ekaterina Karniouchina y Rohit Verma, "Exploring the Use of the Abbreviated Technology Readiness Index for Hotel Customer Segmentation", *Cornell Hospitality Quarterly*, Vol. 50, Núm. 3 (2009): pp. 342-359.
5. Para una mayor cobertura, véase Mary Mondahl, *Ahora o nunca*, Ediciones Deusto, 2000.
6. Josh Bernoff, "Social Technographics defined", disponible en <http://www.forrester.com/Groundswell/ladder.html>, consultada en noviembre de 2009.

7. Según Paul S. Bender, *Design and Operation of Customer Service Systems* (Nueva York, AMA-COM, 1976), un cliente perdido reduce las ganancias en 118 dólares, en comparación con los 20 dólares de costo de mantenimiento de un cliente satisfecho.
8. Valarie Zeithaml, Roland Rust y Katharine Lemon, "The customer pyramid: creating and serving profitable customers", *California Management Review*, Vol. 43, Núm. 4 (2001): pp. 118-142.
9. Werner Reinartz y V. Kumar, "The impact of customer relationships characteristics on profitable lifetime duration", *Journal of Marketing*, Vol. 67, Núm. 1 (2003): pp. 77-99.
10. Elizabeth Esfahani, "How to get tough with bad customers", ING Direct (2004); véase también <http://home.ingdirect.com>, consultada en noviembre de 2009.
11. Piyush Kumar, "The Impact of Long-Term Client Relationships on the Performance of Business Service Firms", *Journal of Service Research* 2 (agosto de 1999): p. 6; véase también "The Impact of performance, cost, and competitive considerations on the relationship between satisfaction and repurchase intent in business markets", *Journal of Service Research*, Vol. 5, Núm. 1 (2002): pp. 55-68, del mismo autor.
12. Maria Holmlund, "A definition, model and empirical analysis of business-to-business relationship quality", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 19, Núm. 1 (2008): pp. 32-62.
13. Nicole E. Coviello, Roderick J. Brodie y Hugh J. Munro, "How Firms Relate to Their Markets: An Empirical Examination of Contemporary Marketing Practices", *Journal of Marketing* 66, julio de 2002, pp. 33-46.
14. Angela Márquez, "Marketing de base de datos. Internet como plataforma de comunicación", *Revista Infobrand [digital]* (2008), disponible en <http://www.infobrand.com.ar/notas/10699-Marketing-de-base-de-datos.-Internet-como-plataforma-de-comunicacion>.
15. Felipe González, "Conteste mi correo", *América Economía* (Santiago de Chile: Nanbei Ltd., 16 de noviembre 2000), p. 16.
16. Debra Aho Williamson, *B2B Marketing on Social Networks: Engaging the Business Audience*, (Emarketer, 2008), disponible en <http://www.emarketer.com>.
17. Johnson y Seines proponen una tipología de relaciones de intercambio que incluye "extraños", "conocidos", "amigos" y "socios"; además las implicaciones de la administración del portafolio de clientes. Para mayor detalle, véase Michael Johnson y Fred Seines, "Customer portfolio management. Towards a dynamic theory of exchange relationships", *Journal of Marketing*, Vol. 68, Núm. 2 (2004): pp. 1-17.
18. Evert Gummesson, *Total Relationship Marketing*, 3a. ed. (Oxford: Butterworth-Heinemann, 2008).
19. Richard L. Oliver, "Whence Consumer Loyalty?", *Journal of Marketing* 63 (edición especial 1999): pp. 33-44.
20. Frederick F. Reichheld, *The Loyalty Effect* (Harvard Business Press, 2001).
21. Timothy L. Keiningham, Tiffany Perkins-Munn y Heather Evans, "The impact of customer satisfaction on share of wallet in a business-to-business environment", *Journal of Service Research*, Vol. 6, Núm. 1 (2003): pp. 37-50.
22. Florian Wangenheim, "Postswitching negative word of mouth", *Journal of Service Research*, Vol. 8, Núm. 1 (2005): pp. 67-78.
23. Frederick J. Reichheld y W. Earl Sasser Jr., "Zero Defections: Quality Comes to Services", *Harvard Business Review* 73 (septiembre-octubre de 1995): pp. 59-75.
24. Mohammad Al-Hawari, Tony Ward y Leonce Newby, "The relationship between service quality and retention within the automated and traditional contexts of retail banking", *Journal of Service Management*, Vol. 20, Núm. 4 (2009), pp. 455-472.

25. James L. Heskett, W. Earl Sasser Jr. y Leonard A. Schlesinger, *The Service Profit Chain* (Nueva York: The Free Press, 1997).
26. Sun Yin Lam, Venkatesh Shankar, M. Krishna Erramilli y Bvsan Murthy, "Customer value, satisfaction, loyalty, and switching costs: an illustration from a business-to-business context", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 32, Núm. 3 (2004): pp. 293-311; Moonkyu Lee y Lawrence Cunningham, "A cost/benefit approach to understanding loyalty", *Journal of Services Marketing*, Vol. 15, Núm. 2 (2001): pp. 113-130; Simon Bell, Seigyoung Auh y Karen Smalley, "Customer relationship dynamics: service quality and customer loyalty in the context of varying levels of customer expertise and switching costs", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 33, Núm. 2 (2005): pp. 169-183.
27. Lesley White y Venkat Yanamandram, "Why customers stay: reasons and consequences of inertia in financial services", *International Journal of Services Industry Management*, Vol. 14, Núm. 3 (2004): pp. 183-194; véase también Yolanda Polo y Javier Sesé, "How to make switching costly: the role of marketing and relationship characteristics", *Journal of Service Research*, Vol. 12, Núm. 2 (2009): pp. 119-137.
28. *Ibid* 23.
29. Werner Reinhardt y V. Kumar, "The Mismanagement of Customer Loyalty", *Harvard Business Review* 80, julio de 2002: pp. 86-97.
30. Katherine N. Lemon, Roland T. Rust y Valarie A. Zeithaml, "What Drives Customer Equity?", *Marketing Management*, primavera de 2001, pp. 20-25; véase también Roland Rust, Valarie Zeithaml, Katherine Lemon, "Customer-centered brand management", *Harvard Business Review*, Vol. 82, Núm. 9 (2004): pp. 110-118.
31. David Bell, John Deighton, Werner J. Reinartz, Roland T. Rust y Gordon Swartz, "Seven Barriers to Customer Equity Management", *Journal of Service Research* 5, agosto de 2002, pp. 77-85.
32. Barak Libai, Das Narandayas, y Clive Humby, "Toward an Individual Customer Profitability Model: A Segment-Based Approach", *Journal of Service Research* 5, agosto de 2002, pp. 69-76.
33. Alan W. H. Grant y Leonard H. Schlesinger, "Realize Your Customer's Full Potential", *Harvard Business Review* 73 (septiembre-octubre de 1995): pp. 59-75.
34. V. Kumar y Werner Reinartz, *Customer Relationship Management: a database approach* (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2006); Kevin N. Quiring y Nancy K. Mullen, "More than data warehousing: an iterated view of the customer", en John Freeland, ed., *The ultimate CRM Handbook-Strategies & Concepts for building enduring Customer loyalty & profitability* (Nueva York: McGraw-Hill, 2002): pp. 102-108.
35. Adrian Payne y Pennie Frow, "A strategic framework for customer relationship management", *Journal of Marketing*, Núm. 69 (2005): pp. 167-176.
36. William Boulding, Richard Staelin, Michael Ehret y Wesley Johnston, "A customer relationship management roadmap: what is known, potential pitfalls, and where to go", *Journal of Marketing*, Vol. 69, Núm. 4 (2005): pp. 155-166.
37. Udhir Kale, "CRM failure and the seven deadly sins", *Marketing Management*, (septiembre-octubre 2004): pp. 42-46.
38. Darrel K. Rigby y Dianne Ledingham, "CRM Done Right", *Harvard Business Review*, Núm. 82 (2004): pp. 42-46.
39. Manuel Ebner, Arthur Hu, Daniel Levitt y Jim McCrory, "How to rescue CRM?", *The McKinsey Quarterly*, Vol. 4 (2002).
40. Darrell K. Rigby, Frederick F. Reichheld y Phil Schefter, "Avoid the four perils of CRM", *Harvard Business Review*, Vol. 80 (2002): p.108.

41. Sergios Dimitriadis y Eric Stevens, "Integrated customer relationship management for service activities: An internal/external gap model", *Managing Service Quality*, Vol. 18 Núm. 5 (2008): pp. 496-511.
42. Grahame R. Dowling y Mark Uncles, "Do Customer Loyalty Programs Really Work?", *Sloan Management Review* (verano de 1997), pp. 71-81.
43. Barry Berman, "Developing an effective customer loyalty program", *California Management Review*, Vol. 49, Núm. 1 (2006): p. 123.
44. *Ibid* 43.
45. Bernd Stauss, Maxie Schmidt y Andreas Schoeler, "Customer frustration in loyalty programs", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 16, Núm. 3 (2005), pp. 229-252.

Nota: Algunos contenidos incluidos en este capítulo fueron obtenidos de Christopher Lovelock y Jochen Wirtz, *Marketing de servicios*, 6a. edición, Pearson, México, 2008.

Creación de valor en el comercio al detalle para consumidores emergentes

*Romper los mitos sobre los consumidores emergentes.
Aprender de los pequeños minoristas*

Guillermo D'Andrea, Alejandro Stengel y Anne Goebel-Krstelj

Introducción

Crear valor sirviendo productos de consumo al relevante segmento de ingresos más bajos de América Latina, o consumidores "emergentes", es una oportunidad tentadora —o quizá incluso una necesidad— para los minoristas en busca de nuevos clientes. Aun cuando su poder de compra resulte menos significativo comparado con el de niveles sociales superiores, su participación en los mercados de productos de consumo es muy relevante. Sin embargo, y tras una década de importante crecimiento del sector minorista "moderno" en la región, los pequeños minoristas aún proveen a estos segmentos de una porción significativa de los productos de consumo masivo de alta rotación. ¿Es este el orden natural del comercio minorista en esta región? ¿El sostenido éxito de los pequeños detallistas en América Latina se debe a ineficiencias en los mercados? ¿Es posible para las grandes cadenas detallistas crear valor para los consumidores emergentes? Para contestar éstas y otras preguntas, el Consejo de Investigaciones Minoristas para América Latina de Coca-Cola encaró el presente proyecto, analizando la mentalidad de los consumidores emergentes y las lecciones que podían aprenderse del comercio detallista de pequeña escala.

Nuestra investigación encontró que muchas de las presunciones respecto de los consumidores de más bajos ingresos son infundadas. A pesar de ser "pobres," considerados como un grupo los consu-

midores emergentes poseen un poder de compra sustancial y lo ejercen de maneras por momentos sorprendentemente racionales. En primer lugar, no es un hecho que estos consumidores son atraídos sólo por los precios bajos o por cualquier cosa que sea de "bajo costo". Demuestran preferencias por un conjunto muy específico de productos, categorías, y necesidades en cuanto a formato de tiendas, que los distinguen respecto de los consumidores de los segmentos de ingresos medio y más alto, que han sido típicamente el objetivo para muchos de los minoristas de las grandes cadenas de supermercados. Estas necesidades distintas implican que no es "sólo cuestión de tiempo y dinero" para que cambien sus hábitos de compra.

Se debe ser cuidadoso de no caer en la trampa de la "informalidad" y perder de vista cómo los pequeños minoristas proveen eficazmente las necesidades de estos consumidores. De hecho, la evidencia muestra que los minoristas más pequeños se ajustan muy bien a las necesidades de los consumidores emergentes. Además, logran compensar sus desventajas (en áreas tales como compras) y demuestran operar con un modelo de negocio sustentable —antes de incluir los efectos de cualquier informalidad respecto del pago de impuestos y contribuciones laborales inclusive. A pesar de la percepción de que el sector del pequeño minorista debe su **supervivencia** a la informalidad, nuestras conclusiones **muestran** que hay mucho más en su propuesta de **valor** y en su **sólido** modelo de negocio —y que el sector puede en definitiva ser sorprendentemente eficaz.

Sobre este informe

Este proyecto apunta a explorar el modo mediante el cual las cadenas de supermercados pueden crear una proposición de valor viable para los segmentos de bajo consumo, a través de:

- Comprender la mentalidad de los consumidores emergentes: necesidades de productos y categorías, necesidades de formatos, las conductas de compra y sus impulsores.
- Delinear la proposición de valor y los formatos de los minoristas clave.

- Examinar la adecuación de la propuesta de valor de los minoristas a las necesidades de los consumidores emergentes.
- Articular las cuestiones clave que deben abordar los minoristas que deseen servir al segmento de consumidores emergentes.

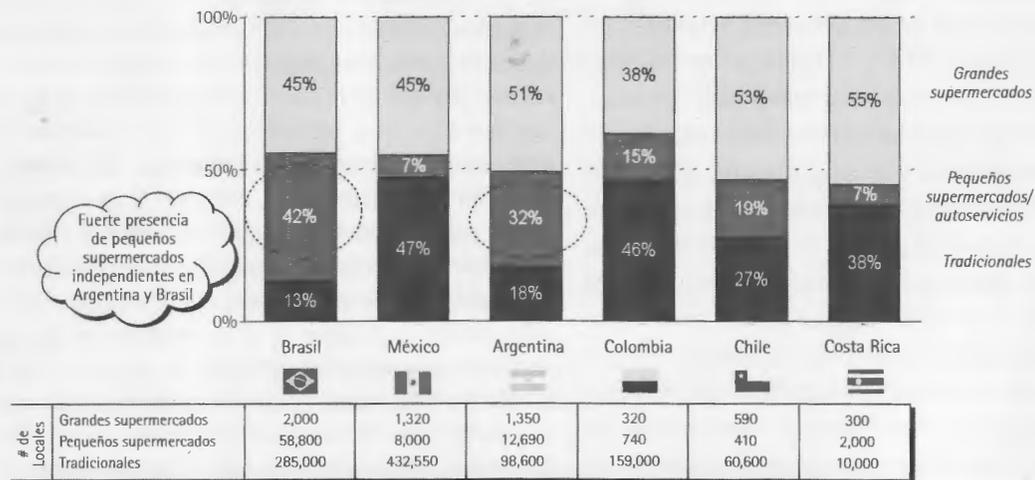
Las conclusiones son el resultado de un estudio de mercado estructurado en seis países de América Latina: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica y México. El proyecto se focalizó en el tipo de productos que representa el mayor porcentaje de gasto diario para los consumidores emergentes.

A pesar del crecimiento de las cadenas de supermercados, los minoristas pequeños mantienen su posición en América Latina

La década de 1990 ofreció un marco ideal para la modernización de los minoristas de productos de consumo en América Latina. La combinación de políticas macroeconómicas y regulaciones favorables, la estabilización después de años de inflación, y perspectivas alentadoras del comercio e inversiones en los países emergentes, crearon condiciones con-

venientes para importantes inversiones por parte de las cadenas de supermercados multinacionales y locales. Esto junto con el aumento del ingreso per cápita y una actualización generalizada en la oferta de productos, contribuyó a la penetración de grandes cadenas de supermercados durante la primera mitad de la década. Actualmente y dependiendo del país, entre 40% y 60% de las ventas minoristas de productos de consumo como alimentos, bebidas, cuidado personal y limpieza se concentran en supermercados.

Estructura de la industria minorista de mercaderías envasadas de consumo



Nota: Grandes cadenas de supermercados definidas como sigue: Brasil-10 cajas o más; Argentina-5 cajas o más; Colombia-1000 m² tamaño de la tienda o más, Chile-cualquier cadena de supermercado. Las cifras excluyen ventas en el punto de venta (bares, restaurantes) y categorías seleccionadas. Fuente: AC Nielsen 2002, Análisis Booz Allen.

FIGURA 1 Estructura detallista de productos de consumo masivo por país.

Como ocurrió en otras regiones, el crecimiento de las grandes cadenas tuvo lugar a expensas de los pequeños minoristas. Muchos pensaron que, siguiendo el mismo modelo, estos competidores más pequeños serían "barridos" por la marea de consolidaciones y el avance de hipermercados y *supercenters*. En Estados Unidos, la participación de los primeros diez detallistas de alimentación creció de 22% a 55% entre 1987 y 2001, y en Europa, la participación de los primeros 30 minoristas pasó de 51% a 68% durante el periodo 1992-2001. La experiencia de mercados maduros indica que los pequeños minoristas quedan relegados a una participación de un 10% a 20% de los productos de consumo masivo, proveyendo más evidencia a aquellos que predecían una suerte similar para los pequeños minoristas en América Latina. Sin embargo, tras una década, la evolución prevista aún se hace esperar.

Los pequeños minoristas en los mercados de América Latina han mostrado una notable resistencia, y los anteriores avances contra estos jugadores se han desacelerado e incluso sufren cierta reversión en algunos casos. En Argentina y Brasil, los pequeños minoristas han logrado detener el avance de las cadenas grandes. Muchos jugadores más pequeños, en estos y otros países, mejoraron capacidades y respondieron a las cambiantes preferencias del consumidor convirtiendo formatos tradicionales en tiendas de autoservicio. Nuevos formatos pequeños como la venta a granel o las ventas de puerta-en-puerta surgen o retornan en algunos países. Las épocas de crisis económica también han ayudado a las tiendas tradicionales y a las pequeñas tiendas de autoservicio a recuperar participación (como en Argentina, donde los minoristas pequeños aumentaron su participación en las ventas totales de alimentos en 2% a principios de 2003).

Para ser justos, muchas cadenas minoristas nunca enfocaron a los consumidores emergentes como sus clientes principales. El crecimiento de los grandes supermercados estuvo apuntado a los consumidores de ingresos altos y medios, mientras que los consumidores de ingresos más bajos seguían proveyéndose en el comercio tradicional. Sin embargo, los minoristas pequeños no sólo están atrayendo a los consumidores emergentes, sino tam-

bién a clientes de nivel superior, particularmente en las categorías de productos "frescos" que constituyen una parte importante de la dieta diaria. Por otra parte, los formatos al aire libre o los formatos al detalle (menudeo) callejeros forman parte del tejido cultural de cada país y atraen tanto a consumidores de ingresos altos como de ingresos bajos, particularmente en categorías como verduras y frutas. Reconociendo la importancia de estos canales, los fabricantes están dedicando mayor atención a los minoristas "tradicionales" o "de vereda". Los pequeños detallistas defienden su terreno, y continúan proveyendo una porción significativa de productos de consumo en América Latina.

¿Son los mercados latinoamericanos imperfectos o disfuncionales?

La presencia de mercado que los pequeños minoristas mantienen, se atribuye generalmente al mal funcionamiento del mercado y otras presunciones sobre los consumidores emergentes. Desde el lado de la demanda, los consumidores de bajos ingresos son vistos siempre como "pobres", con poco dinero para gastar, y como clientes poco sofisticados quienes compran en negocios sucios, desagradables, a veces atrapados en relaciones crediticias que equivalen a un moderno cautiverio. Otra presunción es que el bajo nivel de ingreso conduce a los consumidores emergentes a todo lo que se considere "precio bajo" o "bajo costo", "valor" o "segundas marcas", tiendas de descuento o conceptos similares. Sin embargo, existe otra presunción que señala a los consumidores emergentes como versiones menores de los grupos de alto y medio poder adquisitivo —quienes, cuando sus ingresos aumentan o están en condiciones de mantener un automóvil, naturalmente se agolpan en las modernas infraestructuras, buscando las experiencias de compra y al valor ofrecido por los grandes supermercados.

Desde la perspectiva de la demanda, algunos han concluido que el éxito de los minoristas de pequeña escala se debe a ineficiencias de mercado, ya que estos ofrecen una proposición de valor en esencia inferior. También ofrecen una limitada gama de productos, y cuando se comparan sus tiendas con las de los "modernos" detallistas resultan sucias, desordenadas y menos atractivas. De forma adicional, las creencias populares sostienen que

los minoristas de pequeña escala dependen excesivamente de la informalidad (evasión de impuestos laborales, al valor agregado (IVA), entre otros) para respaldar de modo artificial un modelo de negocio que es generalmente improductivo. El dueño de la tienda y el *staff* aparentemente están sentados de forma ociosa durante horas —o trabajan sólo durante las mañanas en el caso de algunos formatos al aire libre— implicando una menor productividad laboral.

Nuestro estudio exploratorio encontró que muchas de dichas presunciones resultan engaño-

sas, así como gran parte de las creencias populares referentes a los consumidores emergentes. Este informe presenta las conclusiones en tres secciones. En la primera, examina las actitudes y necesidades de los consumidores emergentes. En la segunda, expone las lecciones aprendidas al examinar la propuesta de valor y los modelos de negocio de los minoristas pequeños. En la tercera sección se destacan las cuestiones relevantes y los desafíos para los minoristas de productos de consumo que deseen desarrollar estrategias exitosas para atraer al segmento de consumidores emergentes.

"Sobre la investigación.... Estudio de mercado y trabajo de campo"

El material de investigación sobre los consumidores proviene tanto de fuentes primarias como secundarias. La metodología empleada para la investigación primaria fue cualitativa, aplicando la técnica de *focus groups*. En cada país se desarrollaron cuatro grupos, con un total de 208 participantes. Los consumidores objetivo fueron mujeres del nivel socioeconómico emergente quienes 1) típicamente realizan las compras para sus hogares dentro de las categorías de comida, bebida, cuidado personal y limpieza. 2) Compran regularmente en al menos un minorista de pequeña escala.

Entre las fuentes de consulta secundaria se encontraron: los perfiles socioeconómicos de asociaciones de marketing locales previamente publicados, estudios relevantes sobre consumidores como, por ejemplo, Latin Panel.

El relevamiento de campo realizado en cada país incluyó 217 auditorías de tiendas —*store checks*— y 190 entrevistas con profundidad con pequeños minoristas para completar la proposición de valor y evaluar el modelo de negocio. Cada visita a las tiendas tuvo una duración aproximada de entre 1 y 1.5 horas, y consistieron tanto en observaciones directas (indicadores de precios, conteo de SKU) como, en los casos posibles, una entrevista con el dueño u operador de la tienda sobre cuestiones variadas —desde la base de clientes hasta los costos de operación y mezcla de ventas. Nótese que dado el tamaño de la muestra, los resultados en algunos casos expresan tendencias correctas pero no estadísticamente significantes. Hubo "mejores esfuerzos" realizados para controlar la exactitud de las respuestas, por ejemplo, controlando en forma cruzada los precios que los minoristas indican que pagaron al mayorista por los productos, contra los precios señalados por los distribuidores o mercados públicos o recolectando los *tickets* y recibos descartados en la tienda.

Las comparaciones con los minoristas de gran escala se basaron en un conjunto de empresas seleccionadas en cada país, cuya información financiera se encontraba disponible de forma pública. La selección de estas empresas sólo pretende ser un punto de comparación, y no es un intento de declarar a los mismos como necesariamente "representativos" del sector de supermercados en cada país. El trabajo de campo también incluye un menor número de entrevistas con distribuidores y profesionales de impuestos para comprender la cadena de valor de los productos seleccionados y las fuentes de informalidades en el sector minorista. Finalmente, este estudio se apoya en ricas fuentes secundarias e investigaciones: bases de datos con A.C. Nielsen; asociaciones minoristas locales como ABRAS en Brasil y ANTAD en México; *journals* y artículos conocidos.

Romper los mitos sobre los consumidores emergentes

En América Latina, los segmentos de bajos ingresos representan un porcentaje significativo y creciente del consumo de productos masivos. Por lo

tanto, para el propósito de este estudio, el "consumidor emergente" se consideró perteneciente a los niveles socioeconómicos (NSE) medio-bajos. Los profesionales de marketing que trabajan en América Latina están familiarizados con el desafío de estandarizar la definición de NSE entre los paí-

ses —sin embargo, por lo general los consumidores emergentes pertenecen a las categorías "C" o "D" del NSE en cada país. Un hogar "típico" posee un ingreso principal —comúnmente del hombre— quien gana entre 80 y 300 dólares por mes ejerciendo su profesión en la clase trabajadora. En muchos hogares de consumidores emergentes encontramos a la ama de casa, quien es responsable de realizar la mayor parte (no el total) de las compras para el hogar.

Nuestro interés se centró no sólo en entender qué y dónde compran estos consumidores, sino también por qué realizan estas decisiones. En tanto existen muchas diferencias destacables entre los consumidores emergentes de los seis países, surgen muchos temas comunes que contradicen las creencias populares sobre ellos.

A continuación veremos la "verdad" sobre los consumidores emergentes, en relación con los seis mitos o prejuicios comunes sobre los segmentos de bajo precio.

"Unas palabras sobre la clasificación de los niveles socioeconómicos (NSE)"

En este informe, para indicar el nivel socioeconómico se utiliza el formato convencional de letras: A, B, C, D, y E. Estas letras se traducen a grandes rasgos en "clase alta" (A), "clase media-alta" (B), "clase media-baja" (C), "clase baja" (D), y "clase indigente" (E). Estos ratios típicamente se basan en un número de variables que incluyen la propiedad sobre activos, ocupación y educación. El ingreso no suele considerarse en la clasificación NSE dada la dificultad existente para acceder a este dato.

Es importante notar que los índices NSE son relativos a cada país y un hogar afluente en un país puede tener algunas diferencias en el poder de compra y las características cuando se compara con un hogar afluente en otro país. Distintos países poseen múltiples métodos para clasificar a los consumidores en NSE. Otros países (como Colombia y Costa Rica) utilizan números en vez de letras para designar los niveles sociales.

Mito 1. Los consumidores de bajos ingresos tienen poco dinero para gastar

A pesar de ser percibidos como "pobres", los consumidores emergentes en realidad representan como grupo un gasto considerable (de dinero) en productos de consumo. Y, en tanto efectivamente sus ingresos son menores y menos estables, dedican una mayor porción de sus ingresos a las compras domésticas.

Los productos de consumo representan la categoría más importante de consumo a lo largo de América Latina, con alquileres/expensas, transporte, y comunicaciones típicamente absorbiendo gran parte del resto. Sin embargo, mientras los productos de consumo constituyen aproximadamente el 30-35% del consumo para el "consumidor promedio" en cualquiera de los países, los segmentos emergentes destinan una proporción mucho mayor al consumo de estos productos —entre 50 y 75%—, con los NSE más bajos dedicando cerca del total del

ingreso a este tipo de compras. Por lo tanto, mientras es verdad que sus ingresos son más bajos y en general compran menos, el efecto neto del gasto doméstico puede ascender a sumas sustanciales con el tiempo, y por lo tanto representa una porción significativa de los mercados de bienes de consumo.

Por otra parte, la gran mayoría de consumidores de bajos ingresos pueden ser mal descritos como "miserables". Es verdad que América Latina tiene su parte de pobreza, y que hay clases sociales cuyas circunstancias desafortunadas permite catalogarlos de "marginales" o "indigentes"; pero muchos hogares poseen agua, electricidad, y los electrodomésticos básicos que tienen impacto en las conductas de compras. Casi todos los hogares en los niveles "C" y "D" tienen televisión, radio y heladera (90-100% de penetración en hogares), y en países como México y Costa Rica, la penetración de los lavarropas, videocasetes y el acceso a los automóviles en áreas urbanas es relativamente alto.¹

¹ Dos estudios independientes de AC Nielsen y ANTAD sugieren que el ticket promedio para los consumidores emergentes alcanzaría 50% del gasto de los hogares de clase media y alta en los supermercados. Debe notarse que el tamaño de ticket promedio reportado por NSE no considera la frecuencia de compra, y que los consumidores emergentes compran con menor frecuencia en grandes supermercados.

² Según Napoleon Franco Et Cia., Colombia es una excepción en los televisores, cocinas y las radios, con una penetración menor a 65-85%.

Además de representar una importante fracción del presupuesto, las compras de bienes de consumo para el hogar tienen un significado mayor para los consumidores emergentes. Para las mujeres que controlan la mayoría de estas compras, los productos de consumo resultan un mecanismo clave por el cual ellas cumplen sus diferentes roles de "esposa," "madre," "economista" y "persona". Nuestros grupos de discusión revelaron que una considerable autoestima deriva de manejar este gasto en la mejor manera posible para cuidar de la familia —una tarea que, como veremos, puede ser bastante compleja.

Mito 2. En la "Base de la pirámide" las necesidades son simples y predomina el menor costo

Sus ingresos menores y menos estables significan que los consumidores emergentes necesitan productos simples y accesibles, y formatos minoristas de bajo costo. Sin embargo, las necesidades de los consumidores emergentes en producto y formato se describen mejor como "básicas" antes que "simples." Prefieren comprar comestibles y alimentos perecederos más básicos, pero están dispuestos a pagar por marcas intermedias y líderes en las categorías básicas. Y esto puede llevarlos a evitar los formatos de bajo costo tales como las tiendas de descuentoⁱⁱⁱ.

Ciertamente, hay una conexión establecida entre la capacidad de compra y la penetración de los bienes de consumo en los hogares de bajos ingresos. La canasta de bienes básicos de estos consumidores se inclina hacia los productos de primera necesidad, algunos de los cuales son comunes a lo largo de los países y otros no. Típicamente las

categorías más caras, con mayor valor agregado —como los alimentos congelados, comidas listas para servir, yogurt, la leche con sabores especiales y suavizante para la ropa—, tienen menor penetración en estos hogares, ello en parte inducido por la menor penetración de electrodomésticos como *freezer* o microondas.^{iv}

Al observar la conducta de los consumidores emergentes hacia las marcas, existe una tensión entre las marcas preferidas por ellos y su realidad económica. Encontramos que poseen una fuerte preferencia por las marcas intermedias y líderes, y la imposibilidad de comprarlas puede generarles frustración.

En términos generales, los participantes de los *focus groups* indicaron que compran regularmente marcas intermedias o líderes; también fue notoria la falta de predisposición para probar nuevas marcas.^v Sin embargo, estas actitudes hacia las marcas no resultan de una respuesta mansa a las campañas publicitarias ni de ignorar ciegamente las limitaciones económicas —los consumidores saben de forma consciente que las marcas líderes llevan una prima sobre el precio. Pero tal vez más importante, las marcas personifican el apoyo, la confianza, y la calidad para este grupo de consumidores.

Vale la pena destacar que la lealtad a la marca (para el propósito de este estudio, definida como la compra de la marca en oposición a la simple preferencia o intento de compra) difiere por categoría. En forma interesante, encontramos que los mayores niveles de lealtad a las marcas se daban en bienes básicos como arroz y aceite de cocina. La lealtad también resultó alta para las categorías aspiracionales como gaseosas, o aquellas categorías que impactan en la autoestima como la que cuida el

ⁱⁱⁱ Globalmente, muy pocos de los participantes de los *focus groups* declararon realizar compras en supermercados de descuento (especialmente en México y Colombia, donde casi todos los participantes comentan "nunca" haber realizado compras en los supermercados de descuento —en Argentina, la asistencia a este tipo de formato es mayor). Debe destacarse que el tamaño de la muestra no es suficiente para realizar una estimación cuantitativa y que muchos de los consumidores consultados no viven ni trabajan cerca de estos negocios. Es decir, cuestiones sobre este formato se destacaron en los diversos países, indicando que existe cierta insatisfacción al menos entre un subgrupo de los consumidores emergentes.

^{iv} Indudablemente, una penetración relativamente baja de los microondas y *freezers* entre los consumidores emergentes conduce a un menor consumo de comidas listas para servir y congeladas —en parte. Muchos de los participantes de los grupos disfrutaban preparando comidas desde el principio, como una extensión del cuidado de la familia, y no está claro que acumularían componentes congelados (por ejemplo, pollo, carne, vegetales), aun cuando poseyeran *freezers* y sus ingresos les permitieran guardarlos.

^v En muchas categorías, los consumidores emergentes son más leales a "marcas" en general, que a un solo nombre. El consumidor cuenta con un conjunto de marcas a las que considera sustitutos aceptables, y el cambio ocurre dentro de dicho set. En muchos casos, este cambio está inducido por promociones de precios.

hogar (por ejemplo, detergente para ropa), pero con frecuencia la realidad económica invalida el intento de compra.

En general, se observó una menor lealtad para los productos de cuidado personal y limpieza, aun cuando la preferencia por una marca continuaba siendo alta (especialmente en las categorías de cuidado personal que apelan a la vanidad de los consumidores).

Por lo tanto, las actitudes hacia las marcas y los patrones de compra representan una conducta racional e inteligente por parte de los consumidores emergentes, quienes satisfacen sus necesidades

de buen desempeño en las categorías que constituyen la mayor parte de la dieta diaria o demuestran su capacidad como responsable en el cuidado. De modo similar, su aversión al riesgo de probar nuevas marcas cobra sentido, dado que hay menor espacio para experimentar o "fallar" —seleccionar una marca con desempeño inferior tiene mayores implicancias cuando el ingreso es bajo. Estas observaciones están en línea con la teoría existente, que sostiene que el grado de involucramiento de los consumidores hacia una categoría tiene correlación positiva con la lealtad.^{vi}

	"Básicos"	"Secundarios"	"Lujos"
Alimentos envasados	Arroz, frijoles, pasta seca, aceite, sal, azúcar, salsa de tomate, galletitas y <i>snacks</i> (<i>value brands</i>). Brasil: harinas (trigo, mandioca, maíz), pescado enlatado (Clase C) Colombia: Lentejas.	<i>Snacks</i> dulces y salados, alimentos enlatados. México: cereal, <i>snacks</i> Argentina: <i>snacks</i> salados, dulces, caramelos. Chile: aderezos, mayonesa.	Comidas enlatadas, caramelos de chocolate, galletitas (marcas líderes), cereales. Argentina: atún, aceitunas, alfajores; Brasil: leche condensada, café preparado; Chile: palmitos; y Colombia: <i>snacks</i> salados.
Alimentos perecederos	Frutas y verduras, huevos, pan, margarina/ manteca. Argentina: mermelada, fiambres.	Fiambres, carnes. Argentina/Chile: salsas Brasil: yogurt, queso, pollo. México: carne picada para hamburguesas. Chile/Colombia: margarina, pollo.	Comidas congeladas, helados. Brasil: lasagna congelada, papas fritas, hamburguesas. Brasil/México: pizza lista para comer. México/Colombia: frutos del mar.
Bebidas	Café, jugos concentrados. Colombia: barras de chocolate. Brasil: gaseosas, <i>value brands</i> . México: bebidas en polvo. Argentina/Chile: té.	Gaseosas <i>value brands</i> (Argentina, Colombia) Brasil: bebidas en polvo. Argentina/Brasil: cerveza.	Coca Cola. Argentina/Colombia: vino. México: tequila, ron. Costa Rica: bebidas para deportistas. Argentina/Costa Rica: bebidas en polvo.
Productos de limpieza	Jabón en polvo, blanqueador, desinfectante. Brasil/Colombia: jabón en barra. México: suavizante, virutas. Argentina: limpiador de pisos.	Suavizante. Argentina: limpiadores multiusos, desodorante de ambiente. Colombia: detergentes de vajilla líquidos.	Detergentes y polvos para lavar marcas líderes. Brasil: lustrador de muebles.
Cuidado personal	Papel higiénico, jabón, dentífrico, toallas sanitarias, desodorante, champú familiar. México: pañales. Argentina/Costa Rica: acondicionador, algodón.	Champú marcas líderes. (Argentina/Brasil), acondicionadores.	Marcas líderes, perfumes. Brasil: champú corporal, lociones faciales. Chile: maquillaje. México: loción para el cuerpo.

Fuente: IBOPE Solution, Análisis BAH.

FIGURA 2 ¿Qué compran los consumidores emergentes?

^{vi} *Consumption Values and Market Choices, Theory and Applications*. Sheth, Newman and Gross, South-Western Publishing Co. 1991.

La aceptación de productos con precios dramáticamente bajos (y costo reducido) de las "marcas de valor" es creciente en algunos países; no obstante, los consumidores emergentes todavía se sienten atraídos por las marcas. En Brasil y Argentina, los consumidores emergentes están más predispuestos a probar marcas de valor, en especial en productos de limpieza. La necesidad económica claramente tuvo su rol en el aumento hacia la prueba de estos productos, así como también la recomendación de los amigos y la familia sobre su rendimiento. Sin embargo, las marcas intermedias y líderes aún representan la mayor proporción de compras y los consumidores emergentes vacilan respecto a la prueba de marcas de valor. Los precios bajos son atractivos pero también pueden generar desconfianza y escepticismo sobre la calidad del producto. "Lo barato sale caro" es una frase repetida con frecuencia.

Otro modo en que el mito del "menor costo" queda fuera del juego se relaciona con el tamaño de los envases. Subgrupos de consumidores emergentes poseen ingresos menores o más inestables, y prefieren suavizar el consumo en el tiempo previo a quedarse sin producto. Menores ingresos significan que mayores tamaños implican una porción mayor del ingreso disponible, y por lo tanto los consumidores incurren a sabiendas en un costo mayor por unidad (por ejemplo, precio por gramo) en tamaños menores para mantener bajo el gasto y en línea con el dinero disponible.

Mito 3. Los consumidores emergentes son mayoritariamente atraídos por los precios bajos

Los consumidores emergentes son "sensibles al precio", como se evidencia en el seguimiento meticuloso de los precios, el ejercicio de autorrestricciones durante la compra, y la aversión a endeudarse y al crédito cuando compran bienes de consumo. Su respuesta al reciente deterioro de las condiciones económicas muestra que han contraído sus gastos en respuesta a la caída de los ingre-

sos y el aumento de los precios (si los ingresos no suben también). Sin embargo, las decisiones de compra son inducidas por el deseo de minimizar "el costo total de compra", lo cual es completamente distinto del precio de venta final.

"El costo total de compra" representa el costo final de una canasta de bienes, y los precios minoristas naturalmente constituyen una importante parte de la ecuación. Sin embargo, encontramos que los consumidores emergentes ponderan mentalmente el gasto de transporte para llegar al precio final de la canasta comprada —esto es, el "costo total de compra". Además, tienen gran conciencia de "factores problemáticos" (como encontrar quién cuide a los niños o manejar la atención de éstos cuando están en la tienda), las restricciones logísticas para llevar la compra a sus hogares y el tiempo destinado al viaje hasta la tienda y —en menor medida—, el de espera en la caja. Todo esto hace que la interrelación entre la cercanía y el precio sea el criterio predominante para seleccionar un formato minorista.

Las necesidades de formato difieren para las compras "diarias" de las "grandes" (véase figura 3) pero la proximidad geográfica es el primer determinante para la selección del lugar de compra en ambos casos. Los consumidores son reacios a viajar lejos y consideran significativos los costos de traslado, aun si se trata de un viaje corto en transporte colectivo o en taxi.^{vii} Cuando se les pide que expliquen las diferencias entre un negocio que se considera "cercano" respecto de uno que se considera "lejano", la mayoría de los consumidores definen ambos extremos en una distancia física relativamente pequeña —"1 calle" vs. "7 a 10 calles", o "a 5 minutos a pie" vs. "tres o cuatro paradas de autobús más lejos". La mayoría de los consumidores emergentes en las áreas urbanas (por mucho la mayor parte de la población en este segmento) tienen un gran número de formatos de tienda cerca y por ello, sólo necesitan viajar unos pocos minutos para realizar la compra diaria o aun la más grande. En general, los formatos de negocio cercanos son minoristas de pequeña escala tales

^{vii} La mayoría de los participantes en los grupos de discusión no considera válido el transporte público (microbuses, subtes u otros) cuando tienen que regresar a sus hogares con numerosos o pesados paquetes; en su lugar, los consumidores hacen referencia al costo del viaje en taxi o servicios de charter al referirse al costo total de la compra.

Estructura de las necesidades/Propósito de compra:

Tendencias del ingreso y Ocasiones de compras de consumidores emergentes

Ingreso	Mayores, pagos de salarios mensuales o quincenales	Necesidades diarias Compras de emergencia • Categorías frescos • Tamaños pequeños (emergencia)	Compras grandes/ Almacenamiento • Tamaños mayores • Items promocionados • Items especiales (ej. Cena del domingo)
	Menores, pagos de salarios más variables	Necesidades diarias • Categorías frescos • Tamaños pequeños (necesidad)	No aplicable debido a restricciones económicas
		Bajo	Alto

FIGURA 3 Patrón de ingreso de los consumidores emergentes y ocasiones de compra.

como tradicionales, almacenes de mostrador, supermercados pequeños e independientes, o tiendas de calle o al aire libre.

Patrón de ingreso y comportamiento de compra

El monto de ingreso y su patrón juegan un importante rol en modelar las decisiones de compra, dado que un mejor salario casi universalmente dispara una compra más grande entre los consumidores emergentes. Se observaron dos comportamientos diferentes. En el primero, los consumidores emergentes con ingresos más estables tienden a fragmentar sus compras entre la compra general (semanal o bimensual), las necesidades diarias y las compras de emergencias. En segundo lugar, aquéllos con ingresos menos estables compran con mayor frecuencia, a veces más de una vez por día. Podría ser engañoso etiquetar a esas compras como "compra de conveniencia" —las que en un mercado maduro pueden implicar mayores márgenes, compras por impulso en categorías

como gaseosas, cerveza, cigarrillos, *snack* salados, comidas listas para servir o confitería.

La mayoría de los consumidores emergentes prefieren comprar lo que van a consumir poco tiempo antes de su preparación o simplemente lo hacen porque no cuentan con un flujo de ingreso que les permita comprar para tener stock de mercadería.

La incertidumbre domina a los hogares en los que el principal ingreso proviene de oficios como carpintero, obrero, conductor de taxi, vendedor callejero, quienes encaran cada día sin conocer la demanda de sus servicios, o si conseguirán algún dinero para mantener a sus familias. Aun cuando los envases más grandes o los tickets más cuantiosos están dentro del presupuesto de los hogares, se perciben como una pérdida de flexibilidad —por tener demasiado dinero inmovilizado en bienes que no se consumirán durante algún tiempo.

En general, el proceso de compra está más dominado por la necesidad del día a día a medida que el ingreso disminuye, con compradores de fre-

cuencia diaria (quienes compran pocas cantidades con alta frecuencia) correspondientes a los NSE "D", mientras que en el NSE "C" encontramos a quienes tienen stock de productos. Aun entre aquellos consumidores que realizan compras generales para abastecerse por un tiempo, la frecuencia de las "necesidades diarias" era grande.

El menor valor del *ticket* promedio resultante de los bajos ingresos y la prevalencia de las compras "diarias" en los segmentos de los consumidores emergentes tienen importantes consecuencias. Para ellos la cercanía se traduce de manera significativa en un "menor costo total de la compra", al comprar en las tiendas que les quedan más próximas geográficamente, los pequeños minoristas.

Una estimación del "punto de equilibrio" del descuento de precio requerido para recuperar el costo del viaje hacia y desde la tienda arroja más luz sobre este punto. Dado el bajo monto del *ticket* asociado a las "compras diarias", el descuento de precio debería alcanzar entre 25 y 55% sólo para justificar los gastos de transporte.^{viii} No sorprende entonces que los consumidores emergentes requieran descuentos significativos en la canasta total de compras para elegir un negocio en el cual harán la compra general mayor —y no sólo en 1 o 2 productos.

Mito 4. La falacia del "comercio moderno": los consumidores emergentes deberían preferir los supermercados

Los consumidores emergentes son vistos como una versión menor de sus compatriotas de mayores ingresos, que naturalmente deberían acudir a las estructuras de modernas experiencias de compra, y la variedad y el valor que los grandes supermercados ofrecen. (Este mito presupone que hay barreras específicas a que esto suceda, que serán discutidas en la próxima sección). Los consumidores emergentes no son diferentes a los de altos ingresos, en la búsqueda de mejores precios entre las tiendas que consideran a una distancia aceptable.^{ix} Pero las similitudes probablemente terminen allí. Otras caracterís-

ticas distintivas de los formatos por encima de la combinación entre cercanía y precio parecen diferenciar a los consumidores emergentes de los de altos ingresos.

El surtido de productos es un criterio relevante en la elección de la tienda para todos los consumidores, pero en los segmentos emergentes la variedad de producto puede ser un arma de doble filo. A los consumidores emergentes no les gusta sentir que sus elecciones están restringidas y en consecuencia aprecian un amplio surtido de productos —aun cuando lo reconocen como un punto de interés o entretenimiento. Por ejemplo, muchos consumidores emergentes describen cómo les agrada revisar la amplia variedad de productos de cuidado personal y mercadería en general que encuentran en los grandes negocios, pero que no necesariamente compran. Además, el valor de entretenimiento de una gran variedad de surtido está asociado con las visitas de compras para "abastecerse" que ocurren con menor frecuencia en estos segmentos. En realidad, un amplio surtido a veces tiene efectos negativos porque es también muy tentador, requiere más tiempo para la compra, o refuerza los sentimientos de restricción. Así, los consumidores emergentes valoran el "correcto" surtido de productos —una mezcla que es cuidadosamente adecuada a las necesidades de rendimiento, marca, economía y sentimientos de convalidación. Esto es en definitiva un concepto más abstracto que simplemente llenar la tienda con miles de ítems.

De hecho, para algunas categorías de producto como frutas frescas, carne, pan y leche, los consumidores emergentes no prefieren en absoluto las grandes cadenas de supermercado. En cambio hay una asociación muy cercana de las categorías frescas con los formatos de venta en la calle o al aire libre donde perciben la calidad como superior y los precios sustancialmente menores, pueden probar los productos y manejar el balance precio/calidad eligiendo el momento del día en el cual comprarán. Es importante destacar que para estos consumi-

^{viii} Basado en el tamaño de *ticket* promedio obtenido de las observaciones y entrevistas a pequeños minoristas.

^{ix} Ser propietario de un automóvil y el salario sin duda impactan en la definición de los consumidores sobre cuál es la distancia "aceptable". Sin embargo, los costos de transporte extra son probablemente más sobresalientes entre los consumidores emergentes.

"Características operacionales del comercio callejero en Brasil"

En Brasil, son comunes los mercados abiertos o "ferias" en las calles. Están autorizados por el gobierno local y operan de martes a domingo. Cada día de la semana, varias ferias diferentes operan en diversas localidades. La mayor parte de los productos vendidos en las ferias son frescos: verduras y frutas, carne, pescado y pollo. Dentro de cada categoría, es común hallar grados de productos o "especialidades regionales" difíciles de encontrar. También se puede hallar en forma limitada, productos de almacén, ropa y zapatos. En San Pablo, las ferias abastecen 70% de la oferta total de productos frescos de la ciudad.

La ferias se desarrollan en calles predeterminadas, que se cierran al tránsito de vehículos, y luego son limpiadas por los empleados municipales. Los vendedores ofrecen los productos desde sus puestos portátiles o vehículos modificados. Los puestos son armado en la mañana —entre las 5:00 y las 6:30 a.m. El público comienza a llegar cerca de las 7:00 a.m., y el mayor tráfico se da entre las 10:00 a.m. y la 1:00 p.m., cuando la mayoría se retira. En las primeras horas de la feria los precios suelen ser más altos y no se ofrecen descuentos. Al transcurrir la mañana los precios comienzan a reducirse y se ofrecen descuentos. Los "feriantes" o "puesteros" intentan vender toda la mercadería, dado que es esencialmente perecedera.

Nota: Parafraseado de "The Structure of Sao Paulo Street Markets: Evolving Patterns of Retail Institutions", *Journal of Consumer Affairs*, Vol 33, No. 1.g

res, la definición de "calidad" en las categorías frescas no por fuerza es consistente con la oferta típicamente uniforme y coloreada de los grandes supermercados.

Mientras existe una percepción de que los procesos de abastecimiento y maduración empleados en los grandes supermercados son poco naturales y esto empeora el sabor, los formatos al aire libre son vistos como naturales y "frescos de granjas". De paso, existe evidencia de que los consumidores de altos ingresos poseen actitudes similares, aun cuando compran mayores volúmenes de categorías frescas en los supermercados que los NSE bajos, la penetración total es relativamente baja comparada con las otras categorías.

Como resultado, las estructuras modernas son atractivas para los consumidores emergentes pero poco importantes como criterio para seleccionar el lugar de la compra cuando se trata de productos frescos. La apariencia física del negocio es secundaria, siendo la infraestructura y la limpieza usadas como testeos en vez de ser inductores de la elección. Los servicios asociados a la experiencia de compra en las grandes cadenas de supermercados (por ejemplo, entrega a domicilio con una compra mínima, tarjetas de fidelidad y extensos

horarios de atención) son del mismo modo menos importantes.

Una parte de los consumidores emergentes son atraídos a los grandes supermercados, pero en general, estos grandes formatos carecen de un elemento clave: la proximidad emocional y el sentimiento de comunidad que resultan de la relación personal con el dueño o el personal de la tienda. Las relaciones personales son por lo común el factor diferenciador entre tiendas con precios y distancia comparables. Y casi siempre influyen en la elección de tienda cuando se realizan compras diarias en minoristas pequeños. Esta relación es típicamente resultado de una historia de interacciones y experiencias positivas, lo que brinda a los clientes un sentimiento de familiaridad y pertenencia. Las relaciones personales —en lugar del proceso formal— son el mecanismo por el cual este grupo en general resuelve cuestiones como el cambio de productos, quedar corto de dinero al pagar en la caja, seleccionar otro producto cuando hay faltante, o tener confianza en que los productos y la carne están pesados de modo justo. En cambio, los consumidores emergentes dan cuenta de un tratamiento pobre por parte de los empleados cuando compran en las grandes cadenas de supermerca-

* En las grandes cadenas, el trato se define como "profesional" cuando se ve desde una perspectiva positiva, pero no "personal" o "cercano"—palabras que se utilizan para describir positivamente a los pequeños minoristas.

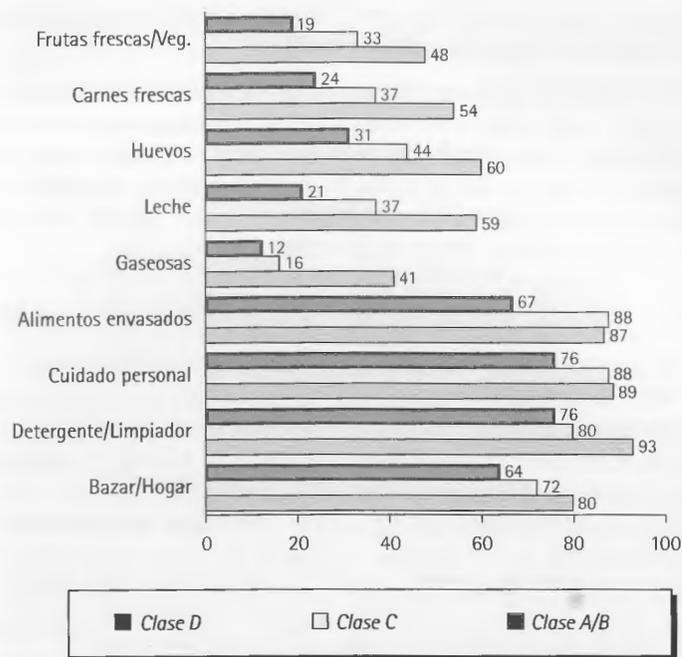


FIGURA 4 Comportamiento de compra de los consumidores en los supermercados mexicanos - % categoría comprada por los consumidores, por NSE.

dos.^x A veces esto es el resultado del énfasis adicional del personal de seguridad o empleados, que muestran una frustración visible cuando los consumidores solicitan pesar compras pequeñas o preguntan por las promociones. El trato "frío" es también atribuido a otros clientes de la tienda.

Mito 5. "Es sólo una cuestión de tiempo y dinero" para que los consumidores emergentes acudan a los grandes supermercados

Con base en la discusión previa, este mito asume que los consumidores emergentes no pueden ejercer su preferencia natural por las grandes superficies por un número específico de razones —por ejemplo, porque tienen menos ingresos, porque no poseen automóviles, o porque necesitan el crédito ofrecido por los pequeños minoristas.

Hoy, los consumidores emergentes compran muy poco o nada en grandes supermercados o hipermercados. Observamos una muy baja penetración entre estos consumidores en Colombia, México y

Argentina (un fenómeno más reciente). En Brasil, un moderado número de consumidores compran en supermercados pero éstos tienden a ser pequeños e independientes, o cadenas locales con no más de 4 o 5 tiendas. La penetración era más alta en Chile y Costa Rica, donde los consumidores indicaban que los grandes supermercados resultan estar ubicados cerca de ellos.

Otros factores importantes disuaden a los consumidores emergentes de alejarse de los formatos pequeños —pero la necesidad de crédito no es típicamente uno de ellos. En ocasiones algunos aprovechan el crédito por fuerza de necesidad, y los consumidores que compran "fiado" presentan fuertes barreras para cambiar de tienda. Sin embargo, por lo general los segmentos de bajos ingresos son reacios a gastar más allá de sus posibilidades, y prefieren pagar en efectivo como un medio para controlar sus gastos. El crédito es considerado más apropiado para las compras mayores (por ejemplo, electrodomésticos, productos para el colegio y uniformes) más que para los consumos cotidianos.

"Las formas especiales de crédito del consumidor en América Latina"

Un tipo de crédito que está disponible en América Latina es normalmente conocido como "fiado". Cuando un consumidor compra "fiado," ningún dinero en efectivo se intercambia en el momento de la venta y el dueño anota la cantidad de compra en un registro o cuaderno bajo el nombre del cliente, quien vuelve en una fecha posterior (por ejemplo, en días de pago) y cubre el monto debido. El crédito "fiado" no está disponible en los supermercados pertenecientes a grandes cadenas.

Típicamente, no conlleva intereses sobre el monto adeudado. Pero es probable que los clientes que demoran demasiado en pagar o reniegan de sus deudas, tengan sus nombres anunciados en donde los demás integrantes del barrio los puedan ver. Hay incentivos sociales para que los clientes cumplan sus deudas, pero el riesgo existente es considerable. Los pequeños minoristas por lo general ofrecen este tipo de crédito a un grupo de sus clientes.

Otros tipos de crédito usados por los consumidores emergentes varían por país. Por ejemplo, en Brasil se usan normalmente más cheques que en otros países para hacer compras, y algunos consumidores emergentes tienen cuentas. En cadenas de minoristas y algunos pequeños supermercados independientes, permiten a los clientes posdatar cheques, concediendo así más crédito a corto plazo. Los consumidores que participaron en nuestro estudio muy raramente utilizaban tarjetas de crédito.

Dicho esto, es común que los consumidores emergentes "se queden cortos" en las pequeñas compras y confían en el "monedero virtual" que los pequeños minoristas les ofrecen, en esencia un tipo de crédito informal permitiendo a los clientes regulares reponer estas pequeñas diferencias en sus próximas visitas (usualmente al día siguiente o un rato después).

Este es un punto de servicio crítico para este grupo, dado que tener que retirar productos al momento del pago es considerado sumamente vergonzoso y debe evitarse a toda costa. Además, hace posible que los padres envíen a los niños para hacer las compras diarias con el menor monto de dinero

posible —considerado un medio valioso para controlar las compras por impulso en golosinas o *snacks*. Técnicamente hablando, esto es una forma de crédito de corto plazo. Pero se asemeja más a una extensión de la relación personal entre el consumidor y el vendedor, más que a una transacción o servicio. Además, dado que los montos en cuestión son pequeños, el beneficio de este "monedero virtual" para el consumidor es de flexibilidad financiera, más que la necesidad del crédito en sí.

Hemos visto que el crédito no es una fuerza inductora del comportamiento. Además, dadas las diferencias en valoraciones y necesidades de los



FIGURA 5 Valores del consumidor emergente.

consumidores emergentes, no está claro que mayores ingresos y el acceso al transporte los motivarían "gradualmente" a trasladarse a otro formato minorista en absoluto. La falta de relaciones personales, una moderna experiencia de compra pero carente de los "elementos" clave, y la percepción negativa sobre algunas categorías (como los frescos), resumen sus necesidades y preferencias en relación con la selección del minorista donde comprarán.

Mito 6. "La clase popular": Los consumidores emergentes pueden ser atendidos como un solo grupo

En los mercados maduros, numerosos términos han sido incluidos en el vocabulario común para describir las características y comportamientos de las clases media y alta —*yuppies*, *buppies*, *DINKs*, *BOBOs* y otras. Típicamente, los consumidores de bajos ingresos han sido descortésmente catalogados como "los trabajadores" o "la clase obrera", como si no existiesen diferencias entre ellos. Del mismo modo, los consumidores de bajos ingresos en América Latina son comúnmente referidos como "la clase popular".

La investigación cualitativa de este estudio, sin embargo, indica que posiblemente hay muchas diferencias significativas entre los consumidores emergentes —una base para futuros estudios y segmentación. Variables demográficas como el monto y la estabilidad del ingreso tienen una importancia muy clara: algunos subsegmentos poseen ingresos que les permiten acceder a grandes compras para guardar, con mayores posibilidades para la experimentación, mientras que otros se centran en las necesidades diarias y tienden a evitar el cambio de marca o tienda.

Aun cuando comparten un perfil homogéneo en variables demográficas y socioeconómicas, los consumidores emergentes pueden diferenciarse según variables psicográficas. Específicamente, parece existir un rango de estilos de vida y actitudes de compra a lo largo de un continuo de practicidad/control/tradicionalismo y emoción/impulso/innovación. Estas diferencias en los estilos de vida y en las actitudes poseen un impacto en las conductas de compra, manifestándose en características tales como la lealtad a la marca, lealtad a la tienda, deseo de innovar, sensibilidad al precio y receptividad de las promociones, y la amplitud de las categorías compradas. La crisis económica también mostró su

impacto, en tanto los consumidores recién empobrecidos parecen actuar diferente a los que estructuralmente poseen bajos ingresos —muchos de los "nuevos pobres" están lidiando con la terrible experiencia de definir de qué pueden prescindir.

En definitiva, la investigación a lo largo de seis países de América Latina rompe seis mitos comunes sobre los consumidores emergentes. A pesar de ser "pobres" en comparación con los de NSE alto, estos consumidores gastan un volumen importante en bienes de consumo y constituyen una importante porción de estos mercados. Al comprar, siguen un comportamiento racional y sofisticado a medida que buscan compatibilizar sus preferencias con su realidad económica. Poseen diferentes conjuntos de necesidades en cuanto a productos y formato minorista —lo cual no necesariamente implica cualquier cosa al menor costo, crédito o responder a los precios de las góndolas. La relación personal y el sentido de comunidad que buscan es un fuerte incentivo para comprar en pequeños minoristas. Además, las diferencias entre los consumidores emergentes implican que los minoristas necesitan propuestas de valor diversas para satisfacer las necesidades de este grupo.

Lecciones aprendidas de los pequeños minoristas

En términos del número absoluto de tiendas, los pequeños minoristas dominan la comercialización de productos de consumo, representando en algunos países cientos de miles de puntos de venta. Los pequeños minoristas alcanzan lugares remotos de la región y hacen al panorama minorista de América Latina único en su composición. Diversos formatos minoristas, en y entre los países, ofrecen un brusco contraste respecto al descortésmente denominado "comercio tradicional" de los sistemas comerciales en los mercados más maduros. Los formatos al aire libre y en la calle, asumen numerosas formas en cada país y son centros coloridos tanto de actividades sociales como económicas.

La lista de nombres es diversa, pero existen cinco modelos de servicio básicos. La tienda "tradicional" tiende a ser bastante pequeña (25–50m²) y ofrece mayormente un servicio detrás del mostrador. El "supermercado pequeño" es una tienda autoservicio que usualmente no posee más de 4 líneas de

caja. En esta categoría, las tiendas pueden variar de pequeños autoservicios con una caja registradora administrada por un solo propietario, hasta supermercados más animados e independientes, que poseen una amplio surtido de productos y tienen entre 5 y 6 cajas. Formatos "callejeros y al aire libre" —por mucho el menos homogéneo de todos los formatos— están caracterizados por una infraestructura semi-permanente y móvil —por ejemplo, un carro fácilmente trasladable que puede montarse en la misma ubicación cada día o en múltiples ubicaciones que varían en función de cada día de la semana. "Especialistas de categorías" como carniceros, panaderos o verduleros que concentran sus negocios en una limitada categoría de productos frescos, usualmente vendidos detrás del mostrador —con excepción de los autoservicios de frutas y vegetales ("sacalões") en Brasil. Finalmente, las tiendas de "conveniencia" que ofrecen básicamente caramelos, golosinas, chicles, tabaco, y otras mercaderías en forma limitada (por

ejemplo, lapiceras, diarios), en pequeños (menos de 10 m²) pero permanentes quioscos.

Cada vez más, los distintos modelos tienden a superponerse; por ejemplo, muchas tiendas tradicionales venden una gran cantidad de productos desde el mostrador, pero tienen algunos estantes de autoservicio para productos de alta rotación como gaseosas, helados, pan envasado, galletitas y *snacks* salados (estas estanterías suelen ser colocadas en los negocios por iniciativa directa del fabricante). Adicionalmente, muchos países poseen formatos que combinan la venta de alimentos listos para comer con productos para el consumo posterior; por ejemplo, las panaderías en Brasil.

Dada la variedad y diversidad de formatos, centramos nuestra investigación en un subconjunto de pequeños minoristas que operan de manera similar a lo largo de los seis países: tiendas tradicionales, pequeños autoservicios (un subconjunto de los "pequeños supermercados") y ferias al aire libre.

Formato	Brasil	México	Argentina	Colombia	Chile	Costa Rica
Comercio en gran escala	<ul style="list-style-type: none"> Tiendas de descuentos Hipermercados Grandes supermercados Mayoristas "Atacadistas" 	<ul style="list-style-type: none"> Bodega Hiper/ Mega mercados Grandes supermercados Retail club 	<ul style="list-style-type: none"> Tiendas de descuentos Hipermercados Grandes supermercados Mayoristas 	<ul style="list-style-type: none"> Hipermercados Grandes supermercados 	<ul style="list-style-type: none"> Hipermercados Grandes supermercados Mayoristas (al público) "Pre-Unic" 	<ul style="list-style-type: none"> Hipermercados Grandes supermercados Clubs Mayoristas (PriceSmart)
Pequeños supermercados	<ul style="list-style-type: none"> Supermercados auto-servicio (supermercados chicos y mercadinhos) Independientes chicos Autoservicio Menos de 4 cajas 	<ul style="list-style-type: none"> Supermercados auto-servicio 	<ul style="list-style-type: none"> Supermercados auto-servicio 	<ul style="list-style-type: none"> Supermercados auto-servicio "Superetes" & Mini-mercados 	<ul style="list-style-type: none"> Supermercados auto-servicio 	<ul style="list-style-type: none"> Mini-supers
"Tradicional"	<ul style="list-style-type: none"> Mercañas / Mercadinhos Independientes chicos Atención de mostrador 	<ul style="list-style-type: none"> Tienda de abarrotes 	<ul style="list-style-type: none"> "Almacenes" Todo suelto 	<ul style="list-style-type: none"> Tiendas pequeñas Tiendas medianas 	<ul style="list-style-type: none"> "Abarrotes" 	<ul style="list-style-type: none"> Pulperías
Formatos "de calle"	<ul style="list-style-type: none"> Feira Livre Infraestructura limitada 	<ul style="list-style-type: none"> Tianguis Mercado sobre ruedas 	<ul style="list-style-type: none"> Ferias móviles Ferias de barrio Club de canje Puerta a puerta Vendedores ambulantes 	<ul style="list-style-type: none"> Public markets / Abastos Plaza mayoristas (ventas al público) "Ferias móviles" Casetas 	<ul style="list-style-type: none"> Ambulantes Feria 	<ul style="list-style-type: none"> Ambulantes Chinamos Feria
Especialistas	<ul style="list-style-type: none"> Açougue Sacolão Padaria 	<ul style="list-style-type: none"> Carnicerías Cremerías Fruterías Pollerías 	<ul style="list-style-type: none"> Carnicerías Fruterías Verdulerías 	<ul style="list-style-type: none"> Carnicerías "Frutiver" 	<ul style="list-style-type: none"> Carnicerías Panaderías Verdulerías 	<ul style="list-style-type: none"> Carnicerías Panaderías
Conveniencia	<ul style="list-style-type: none"> Estaciones de servicios Bancas/Barracas 	<ul style="list-style-type: none"> Estaciones de servicios Estanquillos 	<ul style="list-style-type: none"> Maxikoscos Convenience gas 	<ul style="list-style-type: none"> Estaciones de servicios Cigarrerías 	<ul style="list-style-type: none"> Estaciones de servicios 	<ul style="list-style-type: none"> Estaciones de servicios

Alcance de investigación

FIGURA 6 Formatos minoristas por país.

Para comprender las bases que impulsan el éxito colectivo de estos pequeños minoristas en el mercado, hemos desarrollado y adaptado un marco estándar para evaluar su proposición de valor y modelo de negocio.

Inductores de valor orientados al cliente como la ubicación, el surtido de producto, precio/valor, personal y servicios, fueron examinados junto con ratios seleccionados del Modelo de Gestión Estratégica de Recursos, un método muy utilizado para evaluar el rendimiento de las operaciones en el sector minorista. El resultado fue sorprendente y proporciona cierto "aprendizaje" para aquellos que desean atraer a los consumidores emergentes como

clientes, o quienes consideran a los pequeños jugadores inherentemente ineficientes.

Lección 1. Los pequeños minoristas satisfacen muy bien las necesidades de los consumidores emergentes.

La tienda. La ubicación de los pequeños minoristas es un factor determinante para los consumidores emergentes, que en su gran mayoría prefieren realizar diariamente sus compras. Los pequeños minoristas abundan en los vecindarios donde ellos viven y trabajan, y la proximidad física de los negocios se traduce en un significativamente menor "costo total de compra".

Indicadores del modelo de recursos estratégicos

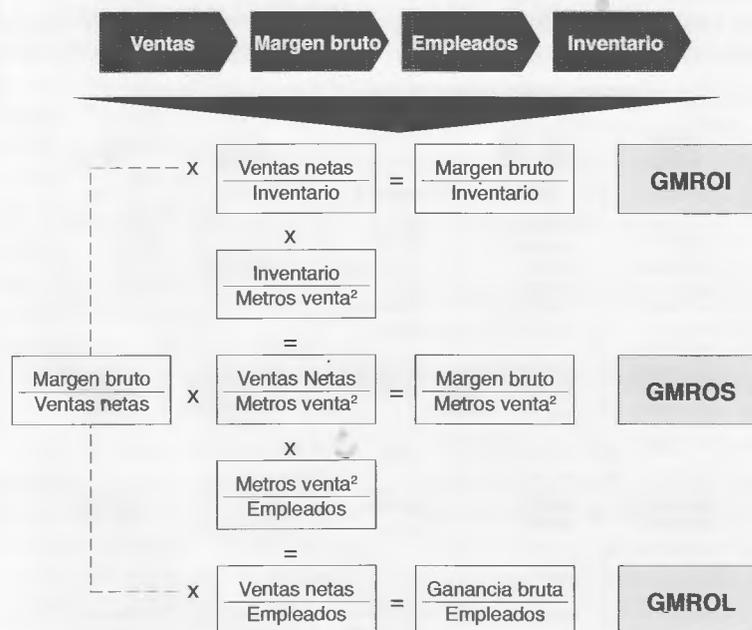


FIGURA 7 Indicadores financieros clave del modelo de recursos estratégicos.

Para un observador entrenado en el arreglo consistente de las cadenas de tiendas, los pequeños minoristas ofrecen una apariencia abarrotada y desprolija. La mercadería parece estar colocada al azar en las estanterías, los letreros en el punto de venta (a veces con mensajes de promociones vencidos) cubriendo las paredes interiores y exteriores; los productos parecen estar colocados sin

orden sobre el mostrador, las góndolas o en el piso. Pasillos abarrotados, estrechos y poco iluminados se agregan a la falta de atractivo de la estructura. Naturalmente, la apariencia física varía en gran medida entre los pequeños minoristas; pero en general, los consumidores emergentes encuentran aceptable la infraestructura de los pequeños comercios. La higiene es lo que cuenta, y

la mayoría de los dueños individuales son cuidadosos de proveerla. El propietario de una "pulpería" en Costa Rica expresó: "Yo sé que mis clientes aprecian un local limpio y evalúan la limpieza como lo hacen en sus hogares, mirando el piso. Decidí invertir un poco más y coloqué baldosas porque las puedo mantener limpias a lo largo del día; no es necesario aplicarles cera y lustrarlas todo el tiempo. La inversión en el piso ya se pagó por sí misma desde que yo mismo fácilmente puedo limpiarlo... no tengo que pagar a un ayudante o gastar dinero en cera". De hecho, muchos consumidores emergentes asocian las estructuras modernas con "costos" y señalan que es el cliente quien, en última instancia, soporta el gasto por esos lujos.

Producto. Los pequeños minoristas ofrecen el surtido correcto —tienen la capacidad de optimizar la mezcla de productos para el micromercado en el que operan, ofreciendo sólo las categorías principales, marcas y tamaños que demandan sus clientes. El surtido en las tiendas tradicionales y pequeños autoservicios se centra en productos frescos, bebidas y productos secos básicos —las principales categorías demandadas por los consumidores emergentes en sus compras diarias— junto con una limitada oferta de productos de limpieza, cuidado personal y comidas lujosas como pescado enlatado, condimentos y galletitas. En la mayor parte de los países, las marcas líderes dominan el surtido, en especial en las tiendas tradicionales, donde aproximadamente de 80 a 90% de los ítems en inventario son primeras marcas. Comparativamente, una muestra de cadenas comerciales almacena más marcas seguidoras y privadas, representando las marcas líderes de 60 a 70% de los SKU.

Adicionalmente, los minoristas de pequeña escala satisfacen las necesidades de compra diaria de manera efectiva, ofreciendo una mayor proporción de pequeños tamaños y "fraccionando" los productos. A lo largo de la región, los pequeños minoristas ofrecen de forma consistente un surtido con mayor presencia de envases de menor tamaño. En muchos países el envase más pequeño de deter-

gente para lavarropas disponible en las cadenas de supermercados es de 500 g. Por su parte los pequeños minoristas comúnmente ofrecen envases de 150 o 250 g. Los propietarios de las tiendas fraccionan los productos estándar o a granel en menores porciones, por ejemplo, en categorías como pastas secas, cereales, azúcar, cigarrillos y otras. Los mercados al aire libre, que en general ofrecen sólo productos frescos (dejando de lado categorías como indumentaria, calzado y música), proveen a los clientes exactamente con la cantidad deseada, sin importar cuán pequeña sea. En comparación, los consumidores expresan sentimientos de vergüenza cuando preguntan por pequeñas cantidades en las grandes cadenas de supermercado.

Precio. A pesar de la desventaja de los precios en góndola, "la accesibilidad" no es una cuestión principal para muchos de los pequeños minoristas. Nuestro relevamiento sobre productos seleccionados mostró que los precios al consumidor de los sustitutos exactos (el mismo ítem) era entre 5 y 20% más caro en la tienda tradicional y los pequeños autoservicios en comparación con los grandes supermercados. Argentina fue la única excepción — con precios finales de 1 a 3% menores.^{x1} Esto no es sorprendente, dado que los pequeños minoristas, por definición, carecen de escala para obtener los descuentos a los que acceden las grandes cadenas. Sin embargo los consumidores emergentes perciben una pobre relación precio/valor en las grandes cadenas de supermercado, dado que ellos piensan en términos del costo total de la compra.

Además, las ferias y puestos callejeros tienen una clara ventaja en los precios finales de los productos frescos —la mercadería proviene directamente de las granjas, sus agentes, o grandes mayoristas. Aparte de los menores precios generales, el modelo de servicio de los minoristas al aire libre se ajusta mejor a la curva de demanda de los consumidores. Mientras que las cadenas de supermercados en general ofrecen sólo productos de primera calidad, los formatos al aire libre ofrecen diferentes calidades, según su etapa de maduración. Los

^{x1} Una explicación alternativa para los mayores precios finales en las cadenas de supermercados e hipermercados en Argentina es que los grandes minoristas subieron sus márgenes mientras que los pequeños venden apenas por encima del costo final dada la situación de crisis. Adicionalmente, los grandes distribuidores de autoservicio crecen en importancia en el área donde la encuesta de la investigación fue desarrollada —lo que los lleva a compartir los beneficios de la escala con los pequeños minoristas.

feriantes tienen la habilidad de cambiar el precio de los productos frescos a lo largo del día —según la oferta y la demanda.

Personal. Los pequeños minoristas se benefician de la presencia de sus dueños en el negocio, quienes pueden modelarlos para responder a las necesidades locales y darles un "toque personal". Los tenderos dicen reconocer o conocer por su nombre a la mayoría de sus clientes (más del 60%). Los propietarios de los comercios observados durante la investigación hacen recomendaciones sobre los productos, comparten las noticias del barrio, preguntan sobre las familias, o sencillamente establecen un contacto para conocer mejor a cada cliente que ingresa a su tienda. El resultado final de este trato es una proximidad emocional que hace sentir a los consumidores emergentes en un ambiente familiar. Sumado a esto, los propietarios de los negocios suelen involucrarse activamente en actividades comunitarias.

Servicio. Los pequeños minoristas ofrecen pocos servicios en comparación con las grandes cadenas. Pocos aceptan tarjetas de crédito, entrega a domicilio, amplios horarios de atención, o implementan promociones como descuentos temporarios o productos gratuitos con la compra del tipo "lleve dos al precio de uno". A pesar de que las actividades y materiales promocionales son poco frecuentes, las técnicas simples de los pequeños minoristas resultan apropiadas. Por ejemplo, muchos de los productos en las estanterías o heladeras están acompañados por material POP como carteles y anaqueles para decorar el local o indicar el precio. Un estudio cuantitativo conducido en Brasil encontró que los pequeños negocios tenían tanta predisposición como los grandes supermercados a ofrecer señales para la comunicación de los precios, aunque éstas fueran escritas a mano y "hechas en casa".^{xii} Algunos supermercados independientes realizan sus propias promociones, diseñando desde rifas hasta descuentos de precios temporarios, o distribuyen panfletos en el vecindario con información sobre los precios y promociones.

Sin embargo, los pequeños minoristas ofrecen crédito en una de dos formas —"créditos informa-

les", en los que el propietario/operador escribe el nombre del deudor en una libreta, o el "monedero virtual", cuando el cliente está corto de dinero al momento del pago y se le permite pagar "la próxima vez". El crédito informal predomina en los negocios tradicionales, aunque la mayoría de los minoristas pequeños mencionaron la alternativa de "monedero virtual" para sus propios clientes. El crédito informal, cuando es ofrecido, actúa como programa de lealtad hacia la tienda —una vez que el cliente utiliza este servicio, hay fuertes incentivos para continuar comprando en este negocio (frente a cambiar a otras pequeñas tiendas del barrio). Típicamente, el costo social de la deuda es alto para los consumidores dado que los malos deudores se dan a conocer públicamente entre los vecinos.

En resumen, a pesar de los mayores precios finales y los limitados "incentivos" y servicios, los pequeños minoristas tienen variadas ventajas que los hacen altamente atractivos para los consumidores emergentes.

Lección 2. Los pequeños minoristas poseen un modelo de negocio sostenible aun antes de los beneficios de la informalidad impositiva

Es difícil hablar del modelo de negocio de los pequeños minoristas sin admitir que, conceptualmente, estos negocios operan bajo una perspectiva distinta a la de las grandes cadenas. Los pequeños minoristas cuidan casi exclusivamente el flujo de caja y si cubren o no los costos de cada mes y la reposición del inventario. No suelen administrar sus negocios basándose en medidas como el retorno sobre la inversión de capital, ventas por empleado o la rotación del capital. Dicho esto, los conceptos estándar son útiles para destacar algunas ventajas distintivas del modelo de negocio de los pequeños minoristas, que van más allá de etiquetar su éxito como el resultado de la evasión impositiva.

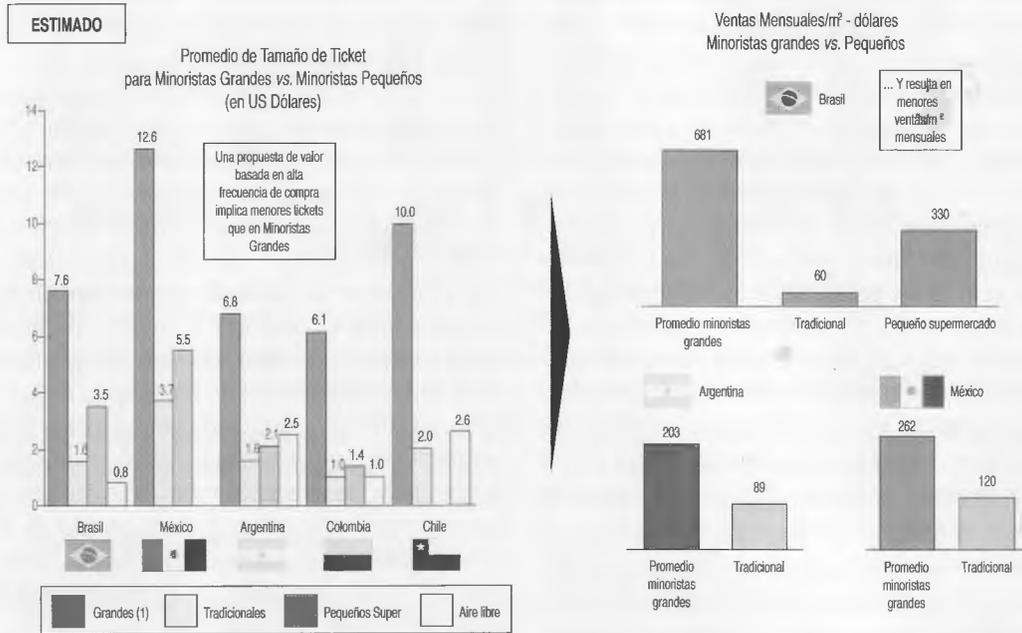
Mirando la productividad de las ventas, las ventas por local pueden ser bajas —en el rango de 2.000–4.000 dólares por mes.^{xiii} Los supermercados

^{xii} Popai Brasil.

^{xiii} Figuras en moneda local convertida a las tasas de cambio de febrero de 2003.

Independientes pequeños —donde los hay— alcanzan entre 6.000 y 14.000 dólares por mes, pero es aun sólo una pequeña fracción de lo que venden las grandes cadenas. Ajustados por la escala, los pequeños minoristas tienen sustancialmente menores ventas por metro cuadrado, parte derivada de

cobrar tickets de menor cuantía. Mientras que los ingresos de muchos pequeños minoristas se basan en tickets pequeños y alto tráfico en el negocio, las diferencias de ventas netas por área de venta son sorprendentes. En Brasil, las ventas por metro cuadrado de los pequeños supermercados son apenas



(1) Tamaño del ticket de supermercado basado en Brasil: CBD; Chile : D y S; México, Argentina y Colombia: basado en promedio de los grandes jugadores. Fuente: entrevistas de campo (minoristas pequeños); INDEC, Antad México, y AC Nielsen (supermercados).

FIGURA 8 Ticket y ventas mensuales por metro cuadrado, en promedios (pequeños vs. grandes cadenas minoristas).

la mitad que la de los grandes minoristas. Para los negocios tradicionales entrevistados, las ventas por metro cuadrado representan solo 10% de la venta de las grandes cadenas.

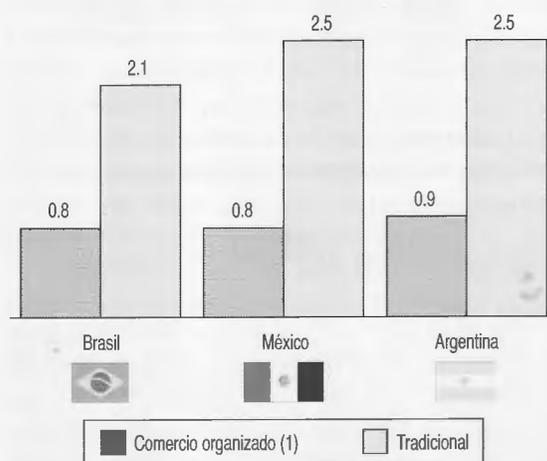
Los minoristas pequeños enfrentan desventajas en el aprovisionamiento dado que son abastecidos por intermediarios en una amplia gama de productos, y las órdenes reducidas tienden a elevar el precio final (carecen de descuentos por cantidad, y enfrentan mayores gastos de logística y transporte). Sin embargo, los pequeños minoristas fijan el precio marcando los productos de 20 a 30% por

encima de su costo, con un sobreprecio mayor para los productos con poca rotación como el jabón de tocador, y menores para los productos de alta rotación como las gaseosas. Los mayores precios observados en los pequeños minoristas son consistentes con los mayores costos de entrega de la mercadería; además, en la práctica los tenderos preservan un promedio de margen bruto del orden de 20 a 25%, similares a o menores a los márgenes brutos de las grandes cadenas, que en una pequeña muestra de cadenas minoristas variaron entre 20% y 32%.^{xiv} Por lo tanto, similares o menores márgenes

^{xiv} El margen bruto para los grandes supermercados varía considerablemente entre los minoristas individuales, las regiones geográficas y los formatos (por ejemplo, Hard Discount, Supercenter/Hipermercado, negocios de especialidad). Para una pequeña muestra de cadenas minoristas, observamos que el margen bruto de las grandes cadenas varía de 20% a 32% de las ventas netas (según los estados contables publicados durante 1Q'03).

brutos combinados con menores ventas por metro cuadrado rinden un menor retorno del margen bruto sobre superficie de ventas (GMROS) en los pequeños minoristas.

Respecto a la productividad de los empleados, los pequeños minoristas tienden a trabajar con no más de 2 a 5 empleados por negocio en los negocios tradicionales y los formatos al aire libre tienen generalmente 1 o 2 personas. Comúnmente, los miembros son familiares y no trabajan de tiempo completo en el local. Los propietarios y operadores desempeñan diversos roles que en las grandes cadenas pueden ser identificados formalmente como gerente de local, compras, recursos humanos, seguridad, cajero, comercialización y administración general. A pesar de la multifuncionalidad de los propietarios y empleados, algunos de los pequeños minoristas entrevistados muestran ventas mensuales por empleado de tiempo completo —ETC— de apenas entre 1,000 y 2,000 dólares, resultados que serían causa de preocupación para las grandes cadenas minoristas^{xv}. De este modo, el



1) Comercio organizado es CBD en Brasil, WalMex en México y Disco en Argentina. Fuente: Reportes anuales 2002, entrevistas de campo, Análisis Booz Allen.

FIGURA 9 Rotación de inventario. Ventas mensuales: inventario (pequeños vs. grandes minoristas).

^{xv} Reconociendo nuevamente el pequeño tamaño de la muestra de grandes cadenas minoristas y la variedad de formatos, las ventas mensuales por empleado de tiempo completo varió aproximadamente entre 4,000 y 9,000 dólares.

^{xvi} Los distribuidores y fabricantes que entregan en forma directa a los pequeños minoristas no mantienen registros de los mismos en forma literal, pero el seguimiento de las compras históricas o sugerencias sobre las cantidades a comprar sirven como una buena aproximación para prácticas más formales.

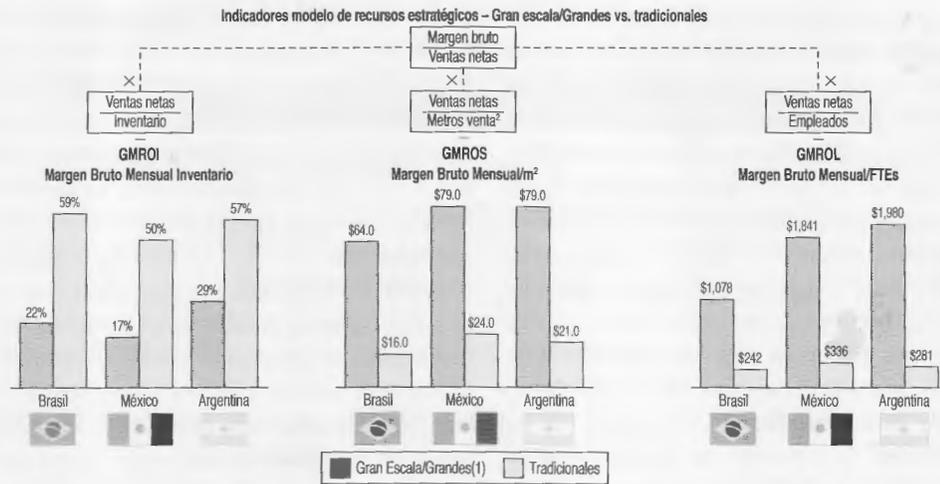
^{xvii} Nótese que la investigación se llevó a cabo en grandes áreas metropolitanas, donde la concentración de minoristas y distribuidores es mayor por kilómetro cuadrado. Ambos factores facilitan el abastecimiento frecuente de los pequeños minoristas.

retorno del margen bruto sobre el trabajo (GMROL) para estos negocios es bajo.

En el área donde el modelo de negocio de los minoristas de pequeña escala sobresale es en la rotación de inventario, el cual dobla el nivel obtenido por las grandes cadenas de supermercados.

Los negocios tradicionales y los autoservicios se abastecen con menores cantidades de ítems que las cadenas de supermercados, y el surtido de productos consiste en relativamente menos categorías de mercancías generales, que usualmente tienen menor rotación a la vez que requieren mayor inversión en el capital de trabajo. La importancia del efectivo en este modelo supone una rigurosa disciplina en el manejo del inventario —las consecuencias de comprar erróneamente (rotura de stocks y sobrantes) son grandes para el propietario único. Los negocios son pequeños, los errores saltan con claridad a la vista de los propietarios: un lugar vacío en la estantería, un cliente preguntando por su marca favorita, un producto que pasa largo tiempo en un anaquel. Aun cuando los pequeños minoristas carecen de las herramientas sofisticadas para el manejo de inventario —como las que poseen las grandes cadenas— muchos reciben ayuda de los distribuidores y de los fabricantes para mantener registros y determinar el tamaño apropiado del pedido.^{xvi} No es sorprendente, que los pequeños minoristas se abastezcan con alta frecuencia —más de tres veces por semana para los productos frescos y bebidas, y al menos una vez por semana para los alimentos básicos.^{xvii}

Por lo tanto, mientras los pequeños minoristas poseen bajos GMROS y GMROL, su modelo de negocio es bastante eficiente en transformar el inventario en dinero —alto GMROI, una de las claves del negocio minorista. Mientras que los pequeños minoristas entrevistados obtenían una productividad de la superficie (GMROS) apenas de 25% a 30% de los grandes jugadores, sus retornos sobre el inventario (GMROI) duplican o triplican los obtenidos por las grandes cadenas minoristas.



(1) Comercio a gran escala en Brasil: CBD; en México: WalMex y en Argentina: Disco.
 Fuente: Reportes anuales 2002, entrevistas de campo, Análisis Booz Allen.

FIGURA 10 Modelo de recursos estratégicos. (Pequeños vs. grandes minoristas).

Sin embargo, para comprender porqué los pequeños minoristas tienen un modelo de negocio sostenible es necesario profundizar sobre sus resultados finales. Una mirada a los beneficios netos operativos brinda algunas lecciones valiosas.

Yendo más allá del margen bruto, los pequeños minoristas poseen reducidos o casi inexistentes costos operativos, los que pueden ser bastante significativos para las grandes cadenas. Los costos de mano de obra suelen ser menores y más variables que en el comercio organizado —la mayoría de los empleados son familiares quienes reciben menores salarios y son retribuidos con compensaciones no monetarias principalmente (por ejemplo, cuando el hijo o la hija viven en la casa de los padres). Apalancarse en los miembros de la familia permite a los pequeños minoristas ganar flexibilidad en la adaptación de los horarios de trabajo, según como fluctúa el tráfico en el local —y evaden impuestos y cargas laborales con mayor facilidad dado que existe poco temor a que los empleados lleven a cabo acciones legales. Otro beneficio derivado de contratar a los familiares como empleados es que contribuye a la disminución de los robos. Adicionalmente, los pequeños minoristas tienen la capacidad de poder diferir el pago de los salarios en el caso de tener una crisis de liquidez.

Los pequeños minoristas también ahorran en gastos generales que a una cadena grande le representarían entre 3.5 y 10% de sus ventas. Por ejem-

plo, los servicios de limpieza y seguridad (generalmente tercerizados), mantenimiento, gastos de publicidad y marketing, y gastos corporativos son conceptos ausentes en los pequeños minoristas —los propietarios/operadores de los negocios o los empleados llevan a cabo dichas funciones. Los costos de energía suelen mantenerse bajos dado que no utilizan aire acondicionado ni cámaras de frío de gran tamaño. La iluminación es escasa, y las heladeras y freezers contienen múltiples categorías.

En cuanto a los alquileres, muchos minoristas pequeños (entre 20 y 60%) son propietarios del local que operan, tanto como negocio aparte como si colocan la tienda en sus hogares. En Colombia y Argentina, por ejemplo, entre 40% y 50% de los propietarios de los negocios tradicionales también vivían en el negocio, lo cual permite ahorrar en servicios de seguridad y compartir otros gastos. Para quienes alquilan, los cargos son menores en las zonas de bajos recursos donde ubican sus negocios, y los pequeños minoristas optan por sitios pequeños sin estacionamiento o depósito. Para los pequeños minoristas que son propietarios, las depreciaciones no monetarias sobre el capital invertido no se consideran un costo operativo; en estos casos, la depreciación no es ni siquiera una buena aproximación del capital mínimo requerido para mantener la propiedad.

En total, los pequeños minoristas muestran gastos operativos menores o similares —como porcentaje de sus ventas— que las grandes cadenas.

Como ejemplo, una cadena muy conocida en Argentina reportó gastos operativos de 32% de sus ventas netas: ¡más del doble del 14% observado en los pequeños minoristas! Hay que reconocer que la comparación es algo artificial por las razones discutidas previamente sobre los alquileres y las depreciaciones, y porque entre los costos laborales de los pequeños minoristas no suele incluirse el salario del dueño o propietario: el ingreso neto del negocio es típicamente su remuneración.

Para complicar más la cuestión, la mayoría de los pequeños minoristas califican en los regímenes de impuestos para pequeñas empresas, que típicamente simplifican una plétora de impuestos sobre ventas, sociedades, ingresos brutos y Valor Agregado en un monotributo, calculado sobre la base de los ingresos.^{xviii} El monto total de impuestos es mayor bajo los regímenes estándar a los que están sujetos los grandes minoristas, cuando se comparan con los regímenes de los pequeños minoristas. Por eso, los pequeños minoristas disfrutan de una estructura de costos perfectamente legal en tanto no crezcan. Nótese que esta ventaja es mayor cuando se la analiza desde el impacto en los precios —mientras que los minoristas racionalmente trasladan los impuestos a los consumidores finales, los pequeños son capaces de ofrecer menores precios de los que podrían si fueran más grandes.

Tomando todo esto en cuenta, el ingreso promedio después de impuestos para los pequeños minoristas encuestados varía entre 4% y 11% de las ventas. Mientras ésta es una cifra envidiable para las grandes cadenas de supermercados, el tamaño debe ser considerado. En realidad, este alto porcentaje se traduce en un menor monto absoluto —entre 2 y 3 veces el salario mensual mínimo.

Con el desempleo como la alternativa para muchos de los comerciantes, la actividad minorista es para ellos un modelo de negocio rentable y sostenible.

Como en cualquier industria, existe una amplia dispersión en el desempeño económico, con algunos minoristas que ganan sumas de dinero comparables a las de un puesto de gerencia media y otros apenas sobreviviendo. El sector de pequeños minoristas de hecho puede ser muy dinámico. La facilidad de entrada y la falta de alternativas de empleo crean una corriente permanente de posibles minoristas, pero sólo los mejores sobreviven. Un estudio en Colombia encontró que menos de 40% de los negocios tradicionales sobrevive luego del primer año de operaciones.^{xix}

Algunos gobiernos impulsan el desarrollo de los pequeños minoristas a través de los créditos especiales, programas de capacitación o micro préstamos. Aun cuando la productividad del trabajo resulta baja desde una perspectiva puramente económica, el sector de pequeños minoristas optimiza la utilidad de la función trabajo/descanso para un gran número de personas, quienes de otro modo estarían desempleadas.^{xx}

Lección 3. No nos equivoquemos, la informalidad cuenta, pero hay mucho más en la propuesta de valor y el modelo de negocio de los pequeños minoristas.

La región latinoamericana se caracteriza por un alto grado de informalidad, siendo Chile una notable excepción. En el sector minorista, la informalidad toma principalmente dos formas: evasión parcial o total de los impuestos y cargas laborales requeridas por ley, o la venta de mercadería robada o falsifica-

^{xviii} Todos los países en nuestro estudio recaudan impuestos al Valor Agregado, y los informes de los grandes minoristas naturalmente lo excluyen de sus cuadros de resultados, dado que se traslada al consumidor final. Los créditos y débitos del IVA aparecen en el balance (por ejemplo, impuestos relacionados a los cobros y pagos). Por ello, se debe tener cuidado al comparar los gastos impositivos de las diversas cadenas (excluido el IVA) con los pequeños minoristas (quienes suelen estar sujetos a un único impuesto que incluye el IVA). Ajustado esto, el total de impuestos pagados (incluido el IVA) es mayor bajo el régimen estándar de los grandes minoristas, cuando se compara con las obligaciones legales de los pequeños.

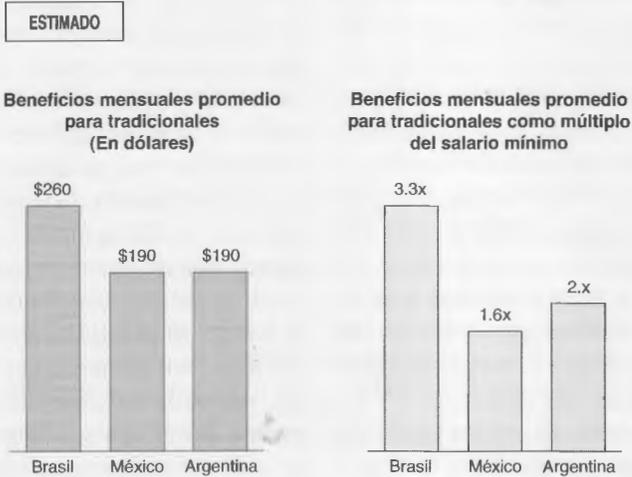
^{xix} Los estudios que critican la productividad de la mano de obra en los pequeños minoristas de América Latina, usualmente citan un bajo nivel de ingreso por empleado. La evidencia anecdótica describe cómo los empleados pasan gran parte de la jornada sin trabajar o lo hacen en forma parcial —como en el caso de los vendedores callejeros, quienes en muchos países cierran a media tarde.

^{xx} Según el Informe de Competitividad Global para 2001-2002, el nivel de evasión e informalidad impositiva en Chile es cercano al del Reino Unido, Canadá y Estados Unidos. El resto de los países del estudio tiene niveles que doblan el presentado en Chile.

ESTIMADO
Análisis de Desempeño Mensual para Jugadores Tradicionales
Índice de Ventas Netas Nominales = 100

	Brasil	México	Argentina
Ventas	100	100	100
Costo Mercadería Vendida	73	80	77
Margen Bruto	27	20	23
Gastos Operativos			
Laboral	5	4	5
Gastos Generales	10	12	9
Total Gastos Operativos	15	15	14
EBIT	13	5	10
Intereses	0.7	0.1	-
Impuestos	1.1	0.7	2.0
Ganancia Neta	11	4	8

Fuente: Entrevistas de campo, Análisis BAH.



Fuente: Entrevistas de campo, Análisis BAH.

FIGURA 11 Beneficios mensuales de los minoristas de pequeña escala.

da. En el sector supermercadista, la primera es más relevante que la segunda. La falsificación y la piratería son más comunes en las categorías de mercaderías generales como música, indumentaria y accesorios, que no son el centro de nuestro estudio.

La falsificación y el robo de mercaderías están presentes en la región y creciendo en algunos países, así como ganando participación entre los medios de prensa masivos. El robo de camiones es realizado por organizaciones profesionales que

cuentan con sus propias redes de distribución, y generalmente no se trata de ladrones "amateurs". Los "piratas de asfalto" y ladrones luego venden la mercadería robada entre 50% y 70% por debajo del precio de mercado a minoristas sin escrúpulos, quienes de esta forma pueden lograr mejores márgenes o de manera artificial bajar los precios finales, provocando potencialmente competencia en precios poco justa.^{xxi} Sin duda, las denuncias de entre 5 y 20 camiones robados diariamente en

^{xxi} Estimaciones basadas en entrevistas con distribuidores pequeños.

cada país son alarmantes para los jugadores de la industria y resulta devastador para los propietarios de las empresas, particularmente si no están asegurados. Pero ello representa una fracción del mercado total de bienes de consumo. Asumiendo que un minorista pequeño elige abastecerse —en 10% con mercaderías robadas— al 60% del precio de mercado, el impacto neto le brinda una pequeña ventaja de 3% en los precios finales que eran comparativamente más altos. Por lo tanto, mientras están presentes y son importantes, no se puede decir que el robo y la falsificación explican la dinámica de los minoristas pequeños.

Respecto a la evasión, hay diversos medios a través de los cuales los jugadores "informales" reducen la enmarañada carga de impuestos al Valor Agregado, ventas y otros que recaen sobre sus negocios. Los jugadores informales subdeclaran sus ingresos para tomar ventajas de los regímenes de impuestos para pequeños negocios, compran y venden mercadería sin facturar, generan facturas gemelas (documentos separados para los impuestos y envío de la mercadería), reutilizan facturas, o venden con "media factura" que incluye sólo una parte de los productos entregados (los precios son menores para los productos fuera de factura y los pagos se efectúan a una cuenta bancaria que no está asociada al negocio). Respecto de las cargas laborales, algunos empleadores se niegan a registrar a todos o algunos de sus empleados en un intento por eludir las contribuciones sociales y los beneficios laborales como el "aguinaldo" —13avo. sueldo anual complementario— que es una práctica estándar en América Latina. Registrar a los empleados declarando un sueldo menor al real, también genera menores cargas impositivas dado que el salario es la base de cálculo usual para las contribuciones y los beneficios. En este caso, los empleadores pueden o no pagar montos adicionales para calmar a los empleados (por ejemplo, comisiones) y disminuir la probabilidad de reclamos.

La informalidad está presente y su relevancia no puede ser negada. Además, los beneficios de la evasión impositiva pueden incrementarse significativamente cuando las prácticas "informales" están

presentes a lo largo de la cadena de valor. La informalidad es probablemente más común en las categorías como productos frescos y para las "marcas de valor" en general, donde las prácticas de venta de los fabricantes pueden permitir la informalidad. Según algunas estimaciones, la evasión de impuestos potencial puede alcanzar hasta 20% de las ventas para las cadenas de valor completamente informales.^{xxii}

Sin embargo, la evasión total de impuestos en los pequeños minoristas es poco probable aun en los países con fuerte presencia de la "informalidad". Para empezar, las grandes empresas y fabricantes multinacionales venden formalmente y son quienes proveen la mayoría de los productos de consumo en América Latina. Cuando estas empresas venden por intermediarios, la formalidad impositiva suele "viajar" a lo largo de la cadena de valor, dado que los intermediarios tienen fuertes incentivos para vender formalmente y recuperar los créditos sobre el IVA. Además, muchas de estas compañías tratan activamente de vender directo a pequeños minoristas (por ejemplo, golosinas, galletitas, *snacks* salados, pan envasado, helados, gaseosas y cervezas entre otras categorías), llevando la formalidad impositiva a un gran número de pequeños minoristas.

Una vez que los minoristas compran de manera formal, es más difícil para ellos evadir el IVA, y los impuestos sobre las ventas y los ingresos brutos —si no declaran los ingresos deben justificar por qué las compras superan las ventas en el caso de una auditoría impositiva. En segundo lugar, en algunos países, las agencias del gobierno están mejorando sus capacidades y los pequeños minoristas perciben que existe una probabilidad mayor de que se detecte la informalidad. Chile implementó un amplio sistema de información cruzada, que permite identificar a los evasores con gran precisión; en Brasil, las autoridades impositivas intentan unir la información de las operaciones financieras e impositivas, haciendo más sencillo identificar inconsistencias. En la mayoría de los países, se están implementando cajas registradoras con dispositivos de grabación (aunque algunos propietarios de los negocios respondieron "cerrando" la caja registra-

^{xxii} Asumimos un IVA de 18% y 3% de Impuesto a las Ventas; en realidad varía entre los países.

dora más temprano y atendiendo las ventas posteriores desde una caja que permanece abierta.

Por último, los riesgos de demandas laborales introducen algunas autorrestricciones respecto a la contribución de las cargas sociales. Recordemos que la mayoría de los pequeños minoristas necesitan pocos empleados para operar sus locales. Aun aquellos minoristas que precisan poco *staff* y deciden no cumplir las obligaciones impositivas, enfrentan el riesgo de tener demandas laborales. En la mayoría de los países, las infracciones a las leyes del trabajo son severamente castigadas, con altos costos judiciales y de reparación. Para aumentar el riesgo, en algunos países como Brasil, no existe esencialmente ninguna limitación establecida, y los empleados pueden iniciar una demanda hasta 30 años después de la infracción denunciada.

Hemos revisado la declaración impositiva de los pequeños minoristas entrevistados y realizamos dos ajustes —simulando mayores costos laborales para incluir mayores contribuciones y beneficios sociales, y aplicando el estatuto del régimen impositivo que correspondía a los pequeños negocios. Esto presume algún grado de informalidad, lo cual no es necesariamente correcto ni justo, dado que las tasas efectivas pueden diferir de las teóricas por razones legales. Pero si la diferencia entre los pagos impositivos declarados y los establecidos legalmente fueran evasión, y debieran pagarse los impuestos completos, los minoristas deberían aumentar sus precios entre 2 y 8% por encima de los niveles actuales para recuperar los costos impositivos y laborales.^{xxiii} Para aquellos "jugadores informales" que no están en condiciones de aumentar los precios (por ejemplo, porque están ubicados cerca de grandes minoristas que tienen economías de escala), el resultado podrían ser menores márgenes o el cierre del negocio. Pero aun con estos "impuestos completos" el ingreso neto simulado está cerca o levemente por encima del salario mínimo, y por lo tanto los minoristas informales no necesariamente deberían salir del negocio.

Por lo tanto la "informalidad" no es el principal soporte de la sostenida presencia de los pequeños minoristas en América Latina: mientras esto cierta-

mente impacta el resultado económico o su capacidad para poner precios en el mercado, la fortaleza real de los pequeños minoristas se apoya en su sólida propuesta de valor para los consumidores emergentes y en un modelo de negocio que se centra en convertir rápidamente los inventarios en efectivo. Aquellos que buscan captar a los consumidores emergentes deben evitar caer en la "trampa de la informalidad", creyendo que la dependencia de prácticas de negocio informales son un componente necesario para obtener rentabilidad sirviendo a los consumidores de bajos ingresos.

Consumidores emergentes: oportunidades y desafíos

Los segmentos de consumidores emergentes en América Latina constituyen una importante oportunidad de negocio, pero los modelos minoristas actuales pueden requerir ajustes e incluso reformulaciones para servir adecuadamente las necesidades de estos segmentos.

Aunque América Latina constituye una "región", presenta sorprendentes diferencias socioeconómicas. Las medidas generales de éxito económico como PIB per cápita difieren significativamente entre los países, y estas diferencias pueden variar drásticamente aun dentro de cada país. Tomemos como ejemplo a Brasil, donde el PIB promedio per cápita es relativamente alto para la región: 3,538 dólares por persona. Dentro de Brasil, mientras el PIB per cápita que en la región sudeste más próspera alcanza 4,796 dólares, en el noreste del país apenas llega a 1,647 —en línea con países como Tailandia, Egipto o Namibia. Históricamente, la región contiene países con profundas desigualdades en la distribución de los ingresos, donde pequeños grupos de la población mantienen un porcentaje desproporcionadamente alto del poder de compra y propiedad de los activos. Pero cuando se analizan los mercados de productos de consumo masivo, se observa un cuadro diferente que muestra su relevancia comercial.

Dado que en muchos países el crecimiento no se traduce equitativamente en beneficios para

^{xxiii} Recordar que la informalidad impositiva varía a lo largo de la cadena de valor. Por ejemplo, con poca o muy baja informalidad en las marcas líderes vendidas de forma directa por los fabricantes.

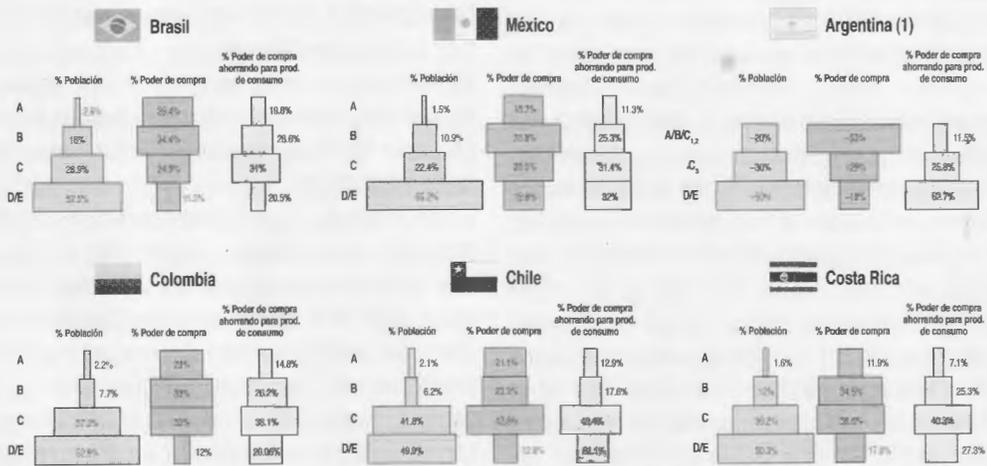
todos los miembros de la población, existen estructuras sociales altamente duales que prevalecen en la región. Al momento de esta investigación, las proyecciones para la mayoría de las economías en América Latina indicaban un crecimiento nulo o de un solo dígito (economías en crisis, con un crecimiento proyectado sobre una base enormemente reducida). Una mirada al PIB de las dos economías que son motores de la región, México y Brasil, indica crecimientos menores a 3% en tanto las poblaciones siguen en continuo crecimiento. En otras

palabras, las estructuras sociales actuales difícilmente cambiarán en el corto plazo, haciendo a los segmentos de consumidores emergentes aún más importantes para los minoristas y fabricantes de productos masivos de alta rotación.

Los consumidores emergentes representan en América Latina de 50 a 60% de la población y aproximadamente de 30 a 40% del poder de compra. En general, los segmentos de "bajos ingresos" crecen a medida que las condiciones económicas empeoran. Además, estos segmentos en forma agre-

(% población; % poder de compra; % consumo de productos de alimentación básica)

Segmentos socio económicos en América Latina
(% Población total vs. % Poder de compra de productos de consumo)



Nota: (1) % Ingreso del hogar, A/B/C1 y C2 porcentajes informados juntos para 41/2002.
 (2) Para 1999 en dólares 1999.
 (3) % Poder de compra ahorrando para prod. de consumo: Monto del poder de compra asociado con productos de consumo.
 Fuente: Strategy Research Corporation; UN Demographic yearbook, UNESCO statistical yearbook; CCR Latin Panel; Sigma; Análisis IAE Universidad Austral en Buenos Aires.

FIGURA 12 Consumo y niveles socioeconómicos en América Latina.

gada gastan importantes montos en comida, gasosas, cuidado personal y productos de limpieza; individualmente, los hogares de bajos ingresos gastan un mayor porcentaje de sus ingresos en bienes de consumo.

A pesar de las importantes barreras, estos consumidores todavía son atraídos hacia los grandes supermercados, creando oportunidades para que las grandes cadenas minoristas puedan satisfacer las necesidades de estos grupos. Sin embargo, las necesidades de este grupo son satisfechas en gran medida por los pequeños minoristas, que lo realizan muy

bien. En comparación, las grandes cadenas de supermercados fallan en áreas clave en la mente de estos consumidores.

Con frecuencia son percibidas como lugares de "hacer stock" o demasiado "tentadoras", y el surtido de los productos es cada vez más opuesto a la situación económica de estos consumidores: grandes tamaños, ítems costosos, promociones que llevan a comprar demasiado. Existen grandes distancias relativas que son necesarias para llegar hasta ellos, lo cual requiere invertir tiempo y dinero en transporte. Se percibe una menor calidad en las cate-

gorías percederas, y mayores precios finales —aun cuando dicha percepción no está en línea con la realidad en la mayoría de los casos. Además, los consumidores emergentes declaran “un tratamiento frío” por parte de los empleados cuando compran en los grandes minoristas —mientras que ellos valoran las relaciones personales y la proximidad emocional cuando compran.

De forma adicional, en tanto la oportunidad es grande, los hábitos de compra de los consumidores emergentes implican desafíos económicos para los minoristas. El comportamiento de compra de este grupo se caracteriza por pequeños *tickets* promedio, compuestos por productos de bajo margen; se autorrestringen y tienen baja conversión al impulso de compra; y se concentran en promociones diseñadas para generar tráfico, lo que puede significar menores retornos sobre la inversión promocional. Por lo tanto, la simple expansión de la propuesta de valor y los formatos de las grandes cadenas para cubrir el tema de la proximidad geográfica, de seguro afectará negativamente el desempeño financiero. Desde ya los minoristas experimentarán menores márgenes brutos y mayo-

res costos. Además, las inversiones para construir o complementar las redes de locales con el fin de incrementar la cobertura pueden tener retornos inadecuados o negativos. Al mismo tiempo, alterar la actual propuesta de valor puede alterar la base actual de clientes. Existen muchas opciones disponibles para los minoristas en referencia a esto.

Los minoristas que no quieran esperar a los efectos teóricos y de largo plazo de un incremento de los ingresos generales “por derrame”, tienen varias opciones de negocio para considerar. Estas opciones implican resolver varias cuestiones relevantes. Seleccionar subsegmentos de consumidores emergentes y áreas geográficas y desarrollar una propuesta de valor distintiva basada en un modelo de negocio sostenible que pueda ser replicado para extender la red de locales y ganar escala. Finalmente, las nuevas habilidades deberían potenciarse y mostrar sinergias con el modelo de negocio actual.

Aun cuando existen muchas cuestiones importantes a resolver, los minoristas pueden encontrar valioso pensar sus potenciales respuestas a las oportunidades de los consumidores emergentes.

Hacia un modelo comercial más centrado en los clientes

EL CASO DE LAS INSTITUCIONES FINANCIERAS

LUIS HUETE, IESE BUSINESS SCHOOL
NICOLÁS LÓPEZ, BAIN COMPANY

En la actualidad, muchas instituciones financieras están incorporando a su modelo comercial elementos de lo que se ha dado en llamar *banca de clientes* en contraposición al modelo más clásico que se ha conocido como *banca de productos*; algo muy parecido está ocurriendo en otros sectores.

En ocasiones, puede que el contorno de un modelo u otro no sea fácil de precisar. Un responsable regional de una de las grandes cajas nos comentaba no hace mucho tiempo: "si distribuimos productos comprados por clientes, me temo que todos somos tanto banca de productos como banca de clientes".

A lo largo de este artículo se identificarán los pilares en donde los modelos de banca de clientes o banca de productos se juegan la partida de su hegemonía final. El artículo es fruto de la síntesis de años de trabajo de consultoría en la mayoría de los bancos o cajas del sistema financiero español realizado por los dos autores. Ofrece ideas para que las organizaciones financieras mejoren la gestión de su negocio a través de una administración más eficiente de su base de clientes. Muchas de las conclusiones de este trabajo son aplicables a otros sectores de la economía.

Entendemos por *banca de clientes* aquella que pone el foco en la relación gestor-cliente como vía para aumentar el valor percibido de los clientes. Es un enfoque que pone el acento en la personalización de productos y servicios y en la proactividad en la actuación del gestor.

La institución financiera se beneficiaría de este enfoque en la medida en que el aumento de la per-

cepción de valor que se proporciona a los clientes no suponga un gran sobrecoste y se traduzca en un aumento de las barreras de salida de los clientes que favorezcan la permanencia y el ensanchamiento de la relación.

Por el contrario, *banca de productos* es aquella que pone el foco en crear productos con gancho (y normalmente con letra pequeña...) y en organizar campañas que presionen a la red comercial para que "coloquen" los productos a los clientes en el tiempo marcado por la campaña.

Este enfoque de campañas de productos por un lado desarrolla un sano músculo comercial en la red, pero a veces tiene el efecto de respetar poco las necesidades reales de los clientes y puede llevar a un cierto abuso o venta de mala calidad.

¿Qué modelo es mejor? La evidencia empírica no es conclusiva. Hay instituciones muy rentables dentro del segundo modelo e ineficientes dentro del primero. Por eso adelantamos una primera hipótesis: la ejecución del modelo es tanto o más importante que su diseño en sí.

Ahora bien —segunda hipótesis—, conceptualmente nos parece más sólido el modelo de banca de clientes. Por lo tanto —tercera hipótesis—, un modelo de banca de clientes bien ejecutado puede llegar a ser una apuesta ganadora en el mercado.

En nuestra opinión, son seis los pilares en donde se libra la batalla de una buena ejecución de un modelo de banca de clientes. Estos seis pilares pueden resultar útiles como elementos de diagnóstico de la calidad de la implementación de un modelo comercial, centrado en la gestión eficiente de la

base de clientes, tanto para instituciones financieras como para otras empresas de servicio de sectores distintos.

1) Tecnología

Pese al esfuerzo realizado por muchas instituciones por incorporar nuevas tecnologías para mejorar la productividad de las redes comerciales, los resultados todavía no son todo lo brillantes que se esperaba. Ahora que ya se conocen los productos tipo de cada perfil de clientes, sus hábitos de consumo y hasta la propensión al abandono derivada de su transaccionalidad, se descubre que las tasas de desertión y el número de productos por cliente se mantienen en los mismos niveles de hace unos años y que muchas de las campañas tienen éxito sólo en función de la presión que recibe la red de su línea jerárquica.

Hay dos factores que pueden explicar el aparente fracaso de estas inversiones; uno en mucho mayor medida que el otro. El menos relevante reside en la ausencia del uso efectivo de esa información; es decir, pese a que se conoce hasta dónde compra zapatos un cliente, las campañas siguen diseñándose con *targets* muy amplios. Más síntomas de lo mismo: los modelos de previsión de abandono no se concretan en planes de acción específicos para evitar las potenciales fugas y los departamentos de desarrollo de negocio miran más a las oportunidades de mercado derivadas de la ausencia de competencia que al perfil y necesidades de sus clientes a la hora de crear nuevos productos y servicios financieros.

Otro síntoma: vemos a muchas instituciones más interesadas en copiar el producto estrella de la competencia y en sacarlo al mercado un mes después de que lo haya hecho el competidor, que en hacer productos a medida de las singularidades de su cartera de clientes. Por último, vemos poco empeño en las instituciones en incrementar el *share of wallet* de sus clientes; cuando las oportunidades son muy claras. En definitiva, todavía estamos muy lejos de hacer realidad la máxima de que "*your market place is your data base*" (tu mercado es tu base de datos).

El segundo factor y, a nuestro juicio, el que más explica el fracaso de las grandes inversiones en sistemas, reside en el hecho de que esa tecnología

no se ha puesto al servicio de la oficina, del gestor. Las sucursales continúan recibiendo listados infinitos, en los que el único cambio aparente para el empleado es que ahora llegan vía intranet y no en papel. No se ha sabido comunicar al *front office* el origen de dichos listados, no se les ha sabido convencer de su nueva "calidad" y de sus mejores prestaciones. Es decir, la red no ha visto, no ha comprado, las eventuales grandes ventajas de estas herramientas.

Muchas veces el lanzamiento de estas herramientas ha coincidido con la puesta en marcha de la nueva generación de "agendas comerciales", las cuales, en percepción de la oficina, son más una herramienta de control que de ayuda. El resultado es que el rechazo de la una ha contaminado a la otra. La nueva tecnología no se ha visto como algo que apoya, sino como algo que coarta la capacidad de iniciativa personal.

La tecnología puede ayudar mucho a que el gestor piense en términos del cliente si le facilita, de forma absolutamente sencilla e intuitiva, la mejora de su rendimiento comercial y el desarrollo de su propia iniciativa comercial. Por ejemplo, si el gestor recibe información sobre la posición global del cliente frente al banco o caja, sobre su potencial en los diferentes productos o servicios, niveles de vinculación o satisfacción, etc., él puede desarrollar su iniciativa comercial priorizando en su agenda las oportunidades que haya detectado.

"Si no se come carne se caen los dientes", nos decía el presidente de una entidad financiera. Es malo que a los gestores "se les dé papilla" en forma de información sólo de ejecución de gestiones comerciales. En la medida que el empleado no sea capaz de "masticar" su propio mercado —su base de clientes—, se le irán "cayendo los dientes" y se convertirá en un mero ejecutor, sin iniciativa, de políticas dictadas desde la central y ejecutadas, muchas veces, con poca convicción.

Hemos visto a algunas instituciones cometiendo este error cuando han puesto en marcha estrategias de segmentación y carterización de clientes. Nadie duda que el enfoque sea inteligente, especialmente en un momento de mercado complicado. No obstante, el modelo de carterización muchas veces no es bien recibido en la red, más aún en los casos donde la posibilidad del gestor de hacer cam-

bios en su cartera es nula. En la medida que la red no lo entienda como una herramienta de apoyo, el éxito del modelo se quedará siempre a mitad de camino con la consiguiente merma de oportunidades y mal uso de recursos.

2) Atribuciones

El grueso de la relación cliente-institución se produce todavía en muchos segmentos a través de la oficina, de las personas. En la mayor parte de los casos, tal y como demuestran los estudios especializados, el cliente asocia casi exclusivamente el banco o la caja con la persona que le atiende en la sucursal.

Si pretendemos que la percepción del cliente frente a la institución sea la de un correcto asesoramiento, un trato personalizado y una implicación real del gestor con sus necesidades financieras, entonces es necesario que el gestor cuente con cierto margen de maniobra. Cuando hablamos de atribuciones, de "cierto margen de maniobra", nos referimos a temas de precios, riesgos y, especialmente, a aspectos relacionados con retrocesiones ante determinadas incidencias.

Nadie mejor que el gestor conoce su base de clientes y el potencial de cada uno de ellos, más aun cuando hablamos de empleados con años de experiencia en la misma plaza. Por ello, es duro para el gestor cuando desde la central se recortan las atribuciones de las oficinas. La ausencia de margen de maniobra en los gestores proyecta en los clientes la imagen de falta de agilidad y, lo que es peor, de falta de interés en sus necesidades.

Si a ello se le une que la reacción habitual de los empleados es ponerse del lado del cliente y echar las culpas a la institución, el resultado es nefasto para la marca. Esto genera una incómoda situación en la que el cliente se siente ligado al gestor y no a la institución; caso que es frecuente y especialmente peligroso con el segmento de las Pymes.

Por otro lado, no todos los gestores tienen la experiencia necesaria como para manejar estos parámetros, y "abrir la mano" puede suponer mermas en la rentabilidad del negocio e incluso incrementos en la partida de clientes de dudoso cobro.

¿Qué hacer? Nuestra experiencia sugiere que hay dos medidas básicas para lograr un buen equilibrio entre atribuciones y marcha del negocio:

1) La existencia de un marco básico de atribuciones para las oficinas (desglosado en tantos parámetros como sea necesario —antigüedad del empleado, resultados de anteriores ejercicios, etc.—) hace que las reglas del juego sean claras y evita mermas de agilidad en el juego perverso de elevar la operación, denegarla, elevarla con pequeños cambios, llamar al amigo X de la central, aceptar sólo parte de la operación... y así, hasta que el cliente se marche a la competencia, cansado por la lentitud de la respuesta. Obviamente, tan importante como la existencia de este marco es la aplicación implacable del mismo, de forma que no se generen posibles "trampas" ni corruptelas.

2) La existencia de un sistema de objetivos e incentivos que juzgue el resultado final, sea margen bruto, neto, o lo que quiera considerarse; siempre y cuando tenga en cuenta la tasa de mora (nos extenderemos en este aspecto en el siguiente punto). Esto hace que el gestor sea absolutamente consciente de lo que esas retrocesiones o concesiones le penalizan y, por tanto, de que ha de gestionarlas con sentido comercial y de negocio (por ejemplo, el caso del negocio inducido con ayuntamientos o comunidades).

No hay que perder de vista que, basándonos en las decenas de *focus groups* y en los cientos de entrevistas que hemos realizado con clientes de todos los segmentos, lo que realmente valoran los clientes no es tanto la aceptación o no de su petición y sus condiciones, sino la rapidez en la respuesta y la explicación clara de su porqué.

3) Objetivos e incentivos

Este tercer pilar es uno de los más importantes del modelo de banca de clientes en nuestra experiencia como consultores. Las métricas de seguimiento del negocio, lo sabemos, son un factor clave para alinear, en un sentido o en otro, la cultura de la empresa. De una forma intuitiva podemos observar que el beneficio neto que arroja una cuenta de resultados nace, tanto de multiplicar el número de productos por su rentabilidad, como de multiplicar el número de clientes por su margen. Este simple numérico tan sencillo encierra un gran componente de filosofía, ya que en el primer caso el beneficio lo crean los productos y en el segundo los clientes.

Cuando a una oficina se le mide por el número de productos que vende en un periodo determinado, se la está empujando a *colocar* el fondo de turno a cualquiera que aparezca por la puerta, independientemente de que sea o no adecuado a ese cliente. Si la métrica que se sigue es el margen por cliente en largos periodos, el gestor asume que de nada le vale *colocar* un producto con presión ya que, a mediano plazo, la confianza y el margen por cliente se resentirán. En este sentido, Goldman Sachs ha hecho cultura alrededor de una máxima muy oportuna: "siempre te encontrarás con un cliente una segunda vez".

Una iniciativa importante para que los gestores mejoren su sensibilidad por la rentabilidad del cliente pasa por adecuar los cuadros de mando de producción a cuadros de mando de clientes, incluyendo el saldo neto de entradas-salidas, la variación del margen medio, la tasa de deserción y, en el caso óptimo, los índices de satisfacción de clientes de su cartera. Al contrario de lo que tradicionalmente se piensa, enseñar al gestor a pensar en términos de rentabilidad, y, no sólo de producción, ayuda a construir una cuenta de resultados de mayor "calidad" y más sostenible.

Lo ideal es que estas métricas estén alineadas con las utilizadas por la dirección general para medir el negocio, de forma que uno de los objetivos estratégicos, junto con la producción, sea la retención, el margen medio o el número medio de productos por cliente. Manejar este tipo de información por segmentos puede llevar a una mejora sustancial de la tutela que hace la alta dirección del proceso de orientación al clientes. Este tipo de métricas son más importantes en el caso de modelos de gestión en donde los clientes han sido carterizados. Las métricas pueden evitar el excesivo "bombardeo" a los mismos clientes: a éstos que tienden a atender mejor al gestor comercial. Muchas veces se hace de los clientes *apóstoles* verdaderos *mártires*.

El gran paso a seguir consiste en ligar los incentivos de la red a estas nuevas métricas, especialmente a la posición global del cliente (volumen), al margen y a la retención. Aquí es donde el papel de la tecnología (de la que hablamos en el primer pilar) puede resultar de gran ayuda. La tecnología puede informar al gestor de oportunidades

específicas del cliente (potencial), alertas de fuga (descenso de posiciones o eliminación de la nómina) o perfiles ajustados a los nuevos productos.

Este modelo hace que sea el gestor quien busque información en la máquina, viéndola como un apoyo y no como un método de control. Eso facilita la llamada magia comercial: la compatibilidad de la iniciativa del gestor con la capacidad de dirigir desde la central sin excesivos filtros en los diferentes cortes territoriales de la estructura comercial.

Crear incentivos al gestor que no estén lejanos a la gestión del margen aumenta el sentimiento de propietario con el que realiza su tarea. Si a eso se le añaden reglas de juego claras y contundentes, una buena labor de dirección sobre el gestor y una mejora del sistema operativo para facilitarle la consecución de los objetivos, el resultado final puede ser una red proactiva, profesional y productiva.

4) Información de satisfacción del cliente interno y externo

Otro de los pilares del modelo de clientes pasa por mejorar el *feedback* que se recibe de éstos para adecuar el modelo de negocio a los cambios que se den en la demanda. Tener unas buenas métricas sobre la calidad del servicio que se presta, comparaciones con la competencia, desgloses por regiones y segmentos, etc., es parte de lo que ayuda a ejecutar un modelo de clientes. Este tipo de informes ha de ser utilizado regularmente en la toma de decisiones.

El crecimiento de una entidad viene determinado por su eficacia en captar, retener (evitar salidas) y vincular (mejorar el margen). La satisfacción es el caldo de cultivo de estas dos últimas. La suma de las dos es lo que llamamos *fidelización*. Si las tres variables influyen en el crecimiento, sería lógico esperar que el presupuesto comercial asignara recursos generosos también a las dos últimas.

Los conceptos de satisfacción, retención, vinculación y fidelización son también muy aplicables a los gestores comerciales. Muchos autores defienden que en las empresas se da un cierto efecto espejo. Lo que ocurre con los empleados tarde o temprano se refleja en los clientes.

Una herramienta valiosa para la ejecución del modelo de banca de clientes está en trabajar en la mejora de la calidad de los servicios que recibe la red y que le son necesarios para su trabajo comer-

cial. Parte de la mejora supone realizar investigaciones periódicas sobre la satisfacción percibida por la red respecto a aquellos departamentos que deben, en teoría, prestarle servicio.

La idea es preguntar directamente al usuario (gestor de la oficina) por los parámetros clave que definen el servicio que deben recibir (por ejemplo, agilidad, claridad, accesibilidad, trato, etc.). De ahí se pueden crear índices en donde se mezcle lo objetivo (mediciones de prestaciones) con lo subjetivo (opinión de los usuarios).

Una vez que se haya asentado el índice en la práctica de la institución, lo lógico es que se incorporen los resultados en el salario variable de las unidades de apoyo, lo que llevaría no sólo a que mejoraran el servicio, sino también a que se "vendieran" mejor. No hablamos sólo de ejemplos extraídos del mercado americano o anglosajón; entidades en España lo están aplicando con excelentes resultados.

5) Estructura organizativa y gestión de recursos humanos

Un quinto pilar en la ejecución de un modelo de banca de clientes está en el diseño de la estructura organizativa de la institución. Se pueden deducir bastantes cosas —unas mejores que otras— mirando en el organigrama las siguientes cuestiones:

1) Número de estamentos/departamentos/personas que están por encima del director de oficina hasta llegar al consejero delegado. Si asumimos que un factor clave de la orientación al cliente pasa por que el poder de decisión esté cerca del mercado para ganar agilidad, el organigrama comercial debería ser más bien plano. De lo contrario, muy probablemente encerrará ineficiencias en la velocidad del proceso de respuesta al cliente y, lo que tal vez es peor, mayores posibilidades de que el mensaje lanzado por la dirección general llegue distorsionado al director de la oficina, con todos los riesgos que implica la capacidad de crear "reinos de taifas territoriales" dentro de la institución.

2) Cercanía del departamento de "Clientes" (gestión de clientes, inteligencia de clientes, satisfacción... cualquiera que sea el nombre) a la dirección general, analizando su participación/peso en los comités directivos. Al mismo tiempo, sería interesante estudiar en qué medida, desde un punto de vista estructural, los departamentos de apoyo (riegos,

medios, productos, etc.) están organizados de forma alineada con los segmentos de clientes a los que da servicio la red (personas específicas para dar servicio a la red en Pymes, jóvenes, pensionistas, etcétera).

La gestión de recursos humanos puede prestarle al modelo de banca de clientes un gran servicio en dos aspectos muy concretos:

1) Comunicación interna. La función de recursos humanos puede hacer de *clearing house* o "centro de intercambio" de las buenas prácticas que se dan dentro de la organización. En el modelos de clientes toman un papel crucial todas aquellas fórmulas tipo "generación de ideas" o "*task forces*" específicas con participación muy activa de los empleados de la primera línea, dirigidas a identificar oportunidades de mejora. Es básico organizar bien la metodología de estos grupos de trabajo y, lo que es más importante, comunicar las oportunidades de mejora detectadas a toda la organización e implantarlas en un corto plazo. En la medida en que los empleados sepan que sus aportaciones cuentan y que pueden ser premiados por ellas, la cultura de compromiso con la institución irá ganando peso.

2) Meritocracia. La política de promociones y ascensos de la entidad debe ser clara y transparente, basándose en una meritocracia donde cuenten especialmente los resultados obtenidos en las nuevas métricas (margen medio, número de productos, satisfacción, etc.). De esta forma, el mensaje a la organización será: "el que trabaja así, progresa en la organización". Igual debe hacerse, en sentido contrario, con los comportamientos opuestos a los deseados. En la institución se ha de saber, a través de las medidas correctivas, la importancia que se concede a la dirección por resultados. Si a este sistema de promoción por objetivos le acompaña un modelo de competencias, el resultado final será mucho más sólido. Con las competencias se especifican los *cómo* que acaban siendo tan importantes como los *qué*.

6) Tutela de la alta dirección

La calidad de la tutela de la alta dirección en el desarrollo del modelo de banca de clientes es otro de los grandes pilares de su buena ejecución. En nuestra experiencia, la calidad de la tutela podría operativizarse de la siguiente manera:

1) "Insistir" en el mensaje de la importancia del cliente como eje fundamental de la gestión en sus intervenciones; tanto ante los medios como ante empleados de base.

2) Participar activamente en la entrega de "premios" de los concursos de ideas o de aquellos empleados destacados por la consecución de resultados excepcionales en las nuevas métricas de clientes establecidas.

3) Asociar una cartera mínima de clientes (corporativos o grandes empresas) a cada uno de los miembros de la alta dirección, exigiéndoles que les visiten al menos dos veces al año y comunicando ampliamente esta medida.

4) Utilizar las métricas de clientes en las presentaciones de resultados, dándoles tanta importancia como a las métricas más "financieras".

5) Participar activamente en las sesiones de formación para empleados de la red, hablando siempre de temas relacionados con servicio al cliente o fidelización.

6) Crear un protocolo para que las métricas de clientes se traten en los comités de negocio.

La puesta en marcha de un proceso de banca de clientes también está condicionada por las mejoras de otros subprocesos como el de creación de productos, fijación de objetivos o descarga operativa (relevantes, pero no tan importantes como los seis pilares descritos).

El impulso inicial de un proceso de cambio en la orientación del modelo de negocio ha de contener tres oleadas de *quick-wins*, con acciones cortas de gran impacto, que generen expectativa en la organización y consigan que las personas sientan que el proceso será un éxito.

El modelo de clientes no implica unos costos desmesurados. Algunas de las instituciones financieras que lo están implementando han visto mejorar sus ratios de eficiencia. Cambiar el modelo no siempre implica entrar en un proceso que pueda llevar entre dos y cinco años de cierta "travesía del desierto". En Estados Unidos, por ejemplo, el Mellon Bank, ha sido capaz de transformar de arriba abajo su modelo de negocio hacia una banca de clientes de forma rentable en menos de dos años.

La creación de valor en un mercado competitivo

CAPÍTULO 6

Creación y desarrollo de servicios

El concepto de servicio describe la forma en la cual una empresa desea ser percibida por sus clientes, empleados, socios y acreedores.

JAMES L. HESKETT

Todas las organizaciones de servicios enfrentan elecciones en relación con los tipos de servicios que saben ofrecer y los procedimientos operativos que deben emplear para crearlos. Estas elecciones dependen, básicamente, de los factores de mercado, pues las compañías buscan responder a las necesidades expresas de los segmentos específicos y diferenciar las características de su oferta frente a la de la competencia. La disponibilidad de nuevos procesos de entrega, tales como Internet, en el caso de los servicios de información, permite a las compañías crear nuevos métodos de entrega para servicios existentes, lo que, en efecto, cambia la naturaleza de la experiencia de servicio y crea nuevos beneficios. La actividad bancaria en Internet constituye un ejemplo concreto. Una forma más radical de innovación de servicio consiste en explotar los desarrollos tecnológicos para satisfacer necesidades latentes de los clientes, que no se han expresado ni reconocido antes.

Las ofertas de servicios, por lo general, consisten en un servicio esencial que se complementa con una variedad de servicios suplementarios. El servicio esencial responde a la necesidad del cliente de un beneficio básico, como un medio para transportarse a un determinado lugar, una solución a un problema específico de salud, una respuesta profesional a un problema o la reparación de un equipo que no funciona bien. Los servicios suplementarios (que se analizan a profundidad más adelante en este capítulo) son aquellos que facilitan y aumentan la utilización del servicio esencial. Van desde la provisión de información, asesoramiento y documentación, hasta la solución de inconvenientes y acciones de cuidado del cliente.

En este contexto es importante establecer las diferencias entre la creación y el desarrollo de nuevos servicios, por un lado, y el diseño de servicio, por el otro. Nos referimos por creación de un servicio a la concepción original, la generación del concepto esencial y la definición de los elementos suplementarios que lo conforman. Como consecuencia, el desarrollo de nuevos servicios

(NSD, New Service Development) involucra un proceso integral de varias etapas, descritas más adelante en el capítulo, que van desde la generación de la idea hasta su lanzamiento. El diseño del servicio, por su parte, es una de las etapas detonantes del desarrollo de nuevos servicios, que incluye la planeación y descripción detallada de la estructura y la integración de la estrategia de ejecución del servicio.¹ Usualmente, el diseño del servicio está relacionado con las operaciones que se requieren para llevarlo a cabo. En el capítulo 10 abordamos el diseño del sistema de entrega del servicio.

En este capítulo consideramos la naturaleza de los servicios, cómo visualizarlos, crearlos y desarrollarlos. Con énfasis en los elementos y componentes del servicio y su proceso, analizaremos preguntas como:

1. ¿Cuáles son los elementos fundamentales en el desarrollo del servicio?
2. ¿Cómo se puede facilitar la producción mediante el planteamiento gráfico de un proceso de servicio?
3. ¿Cómo se podrían clasificar los servicios suplementarios que rodean a los servicios esenciales?
4. ¿Cuáles enfoques se pueden utilizar para desarrollar nuevos servicios?

Planeación y creación de servicios

En los capítulos anteriores dijimos que un servicio tiene más que ver con desempeño que con bienes específicos. Cuando los clientes compran un artículo de fabricación industrial, son propietarios del producto que adquirieron. Sin embargo, los servicios, al ser intangibles y efímeros, no constituyen una posesión, sino una experiencia. Aun en los casos en que existen elementos físicos que pasan a pertenecer al cliente, como una comida (que se consume de inmediato), una prótesis dental o un repuesto de un automóvil, una parte significativa del precio corresponde al valor agregado de los elementos de servicios suplementarios, que incluyen mano de obra, experiencia y utilización de equipo especializado.

Dependiendo de la naturaleza del servicio, algunas veces el cliente debe visitar el lugar del servicio. Es el caso de los servicios dirigidos al cuerpo de las personas, como por ejemplo una peluquería. Otras veces decide hacerlo por su propia voluntad, como cuando acude a la sucursal de un banco. Es posible que se le pida que participe activamente en el proceso de creación y entrega del servicio, precisando sus intereses o facilitando las condiciones para que la prestación se haga en forma efectiva. En los casos de autoservicio, la experiencia depende de la naturaleza del servicio y de la facilidad —o complejidad—, de utilización de la tecnología de apoyo correspondiente. En todo caso, la evaluación del servicio está más relacionada con la naturaleza del proceso de prestación que cuando se trata de productos tangibles manufacturados.

La mayoría de las empresas de manufactura y servicios ofrecen a sus clientes un paquete de beneficios, que incluye no sólo la entrega de un producto o servicio esencial, sino también una variedad de actividades adicionales. Cada vez más, estos servicios suplementarios aportan la diferenciación entre las compañías exitosas y las del montón. El servicio esencial tarde o temprano se convierte en un commodity a medida que aumenta la competencia y la industria madura. (Si una empresa no logra alcanzar un cierto éxito en los elementos básicos, termina fuera del negocio). Aunque la gerencia debe considerar constantemente oportunidades para mejorar el servicio esencial, la búsqueda de ventajas competitivas en una industria madura suele pasar por el desempeño de los servicios suplementarios que se suman al esencial.

El servicio ampliado

Hace mucho tiempo que los autores de libros de texto sobre marketing hablan sobre el producto aumentado, también conocido con el nombre de producto ampliado o paquete de productos, con la intención de describir los elementos suplementarios que añaden valor a los artículos manufacturados. Asimismo, en el sector servicios se pueden utilizar varios marcos para describir los servicios ampliados. Lynn Shostack desarrolló un modelo molecular (figura 6.1), que recurre a la analogía química para facilitar la visualización y el manejo de lo que ella denomina "entidad total de mercado".² Su modelo se puede aplicar a bienes y servicios. En el centro se encuentra el beneficio básico, que apunta a la necesidad esencial del cliente, unido a una serie de características de servicio. Shostack sostiene que, al igual que en las fórmulas químicas, un cambio en un elemento puede alterar por completo la naturaleza de la entidad. Alrededor de las moléculas hay una serie de círculos que representan el precio, la distribución y el posicionamiento de mercado (mensajes de comunicación).

El modelo molecular nos ayuda a identificar los elementos tangibles e intangibles de la prestación de servicios. En una aerolínea, por ejemplo, los elementos intangibles incluyen el transporte en sí, la frecuencia del servicio y la atención antes, durante y después de un vuelo. No obstante, el avión, la comida y la bebida que se sirven a bordo son tangibles. Al destacar estos elementos, se puede determinar si los servicios en cuestión son fundamentalmente tangibles o intangibles. Cuantos más elementos intangibles tenga el servicio, más necesario será proveer claves tangibles para las características y la calidad del mismo.

Eiglier y Langeard proponen un modelo en el que el servicio esencial está rodeado por un círculo que contiene una serie de servicios suplementarios que son específicos a ese ser-

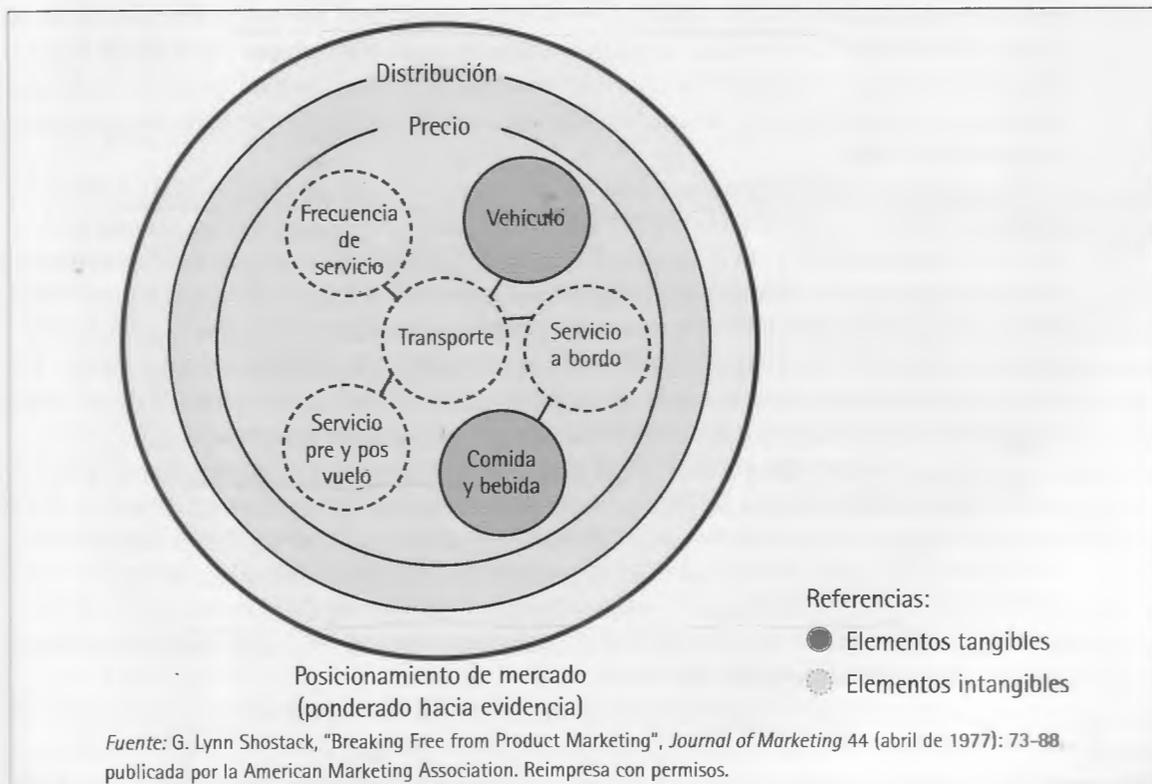


FIGURA 6.1 Modelo molecular de Shostack: servicio aéreo de pasajeros.

vicio en particular.³ Este enfoque, al igual que el de Shostack, subraya la interdependencia de los distintos componentes. Establece la distinción entre aquellos elementos que facilitan el uso del servicio esencial (por ejemplo, el servicio de recepción en un hotel) y los que aumentan el atractivo del servicio esencial (como un gimnasio y un centro de servicios de oficina en un hotel).

Ambos modelos de servicio ampliado ofrecen un aporte valioso. Shostack quiere que establezcamos cuáles elementos del servicio son tangibles y cuáles intangibles para facilitar la elaboración de políticas de servicio y programas de comunicación. Eiglier y Langeard nos llevan a pensar en dos temas: en primer lugar, si se necesitan servicios suplementarios para facilitar el uso del servicio esencial o sólo para aumentar su atractivo y, en segundo lugar, si los clientes deberían pagar por cada elemento de servicio por separado o si todos los elementos deberían formar parte de un paquete con un precio único. A su vez, Grönroos realiza una aportación adicional al clarificar los distintos roles que tienen los servicios suplementarios describiéndolos como facilitadores (ayudan al uso del servicio esencial) y de soporte (servicios auxiliares que sirven para aumentar valor o diferenciar el servicio de los competidores).⁴

Definición de la naturaleza de la oferta de servicio

Los planificadores de servicios tienen que incluir tres componentes en el diseño de la oferta. El componente central es el servicio esencial, que responde las siguientes preguntas: en realidad, ¿qué está comprando el cliente? y ¿cuál es nuestro negocio? El servicio esencial provee los beneficios centrales de resolución de problemas que buscan los clientes. Grönroos indica al respecto: el servicio esencial es la razón de estar en el mercado.⁵ En tal sentido, el transporte resuelve la necesidad de trasladar una persona o un objeto físico de un lugar a otro; la consulta gerencial apunta a proveer asesoramiento experto para las acciones de una compañía y los servicios de reparación vuelven a poner en funcionamiento las máquinas estropeadas o rotas.

El segundo componente tiene que ver con el proceso de prestación básica: cómo se entrega el servicio al cliente, el carácter del rol del cliente en dicho proceso, cuánto tarda y el nivel y estilo previsto para el servicio a prestar. En el capítulo 3 analizamos cuatro procesos básicos: servicios dirigidos al cuerpo de las personas, servicios dirigidos a posesiones físicas, servicios dirigidos a la mente de las personas y servicios dirigidos a activos intangibles. Cada uno tiene diferentes implicaciones en cuanto a la participación del cliente, los procedimientos operativos, el grado de contacto entre el usuario y el personal de servicio, los equipos e instalaciones y los requerimientos de servicios suplementarios.

El tercer componente comprende el grupo de servicios suplementarios que amplían el servicio esencial, tanto para facilitar su uso como para aumentar su valor y atractivo. A su vez, cada uno de estos elementos suplementarios requiere su propio sistema de prestación (que puede o no estar relacionado con el proceso de prestación básico) y nivel de servicio establecido. El cuarto componente es la secuencia de prestación en el tiempo. Cabe señalar que ni el servicio esencial ni los elementos suplementarios se entregan en forma continua durante el periodo de desempeño del servicio.

La incorporación de la dimensión temporal resulta fundamental para comprender el rol del tiempo, no sólo en el proceso de diseño de un cronograma, sino también como un potencial costo del servicio para los clientes y como una cuestión de asignación de recursos para el proveedor. Un aspecto importante de la planeación de un servicio consiste en deter-

minar la cantidad apropiada de tiempo que un cliente debe dedicar a los distintos elementos de servicio. En algunos casos, es posible que los estudios indiquen que los clientes de un cierto segmento planean dedicar una cierta cantidad de tiempo a una actividad valiosa para ellos y no desean que se les apure (por ejemplo, al hospedarse en un hotel ocho horas para dormir, una hora y media para una comida de negocios, veinte minutos para el desayuno). En cambio, al realizar una reservación, ingresar en el hotel, pagar o esperar a que les reciban el auto en el servicio de valet-parking, los clientes probablemente deseen minimizar o, incluso, eliminar el tiempo que deben dedicar a actividades que consideran improductivas.

Mapeo de servicios

El diseño de servicios constituye una tarea compleja que se puede beneficiar mediante la utilización de una versión más sofisticada de los diagramas de flujo, que se conoce con el nombre de *blueprinting* (mapeo). El diseño de un nuevo edificio o de un barco se representa en mapas arquitectónicos que se denominan *blueprints* porque, tradicionalmente, se imprimían en un papel especial, donde los dibujos y anotaciones aparecían en azul. Estos mapas muestran el aspecto que debería tener el producto y el detalle de sus correspondientes especificaciones.

A diferencia de la arquitectura física de un edificio, una embarcación o una pieza de maquinaria, los procesos de servicios tienen una estructura básicamente intangible. Por esta razón, resultan más difíciles de visualizar. El mismo concepto se aplica a procesos como logística, ingeniería industrial, teoría de decisiones y análisis de sistemas informáticos, que utilizan técnicas de realización de mapeos para describir los procesos que incluyen flujos, secuencias, relaciones y dependencias.⁶

Desarrollo de mapeos

El desarrollo de un mapeo de servicio requiere la identificación de todas las actividades clave que participan en la prestación y producción del servicio y la especificación de los vínculos entre dichas actividades.⁷

Un aspecto central de los mapeos de servicios consiste en distinguir entre lo que los clientes reciben y las actividades de los empleados y los procesos de apoyo, que los clientes no ven. Entre ambos aspectos yace lo que se denomina la línea de visibilidad. Los negocios con orientación operativa, en ocasiones, se concentran demasiado en el manejo de las actividades de soporte (tras bambalinas o *back office*) y descuidan la perspectiva del cliente de las actividades de contacto directo (escenario frontal o *front office*). Los estudios contables, por ejemplo, tienen procedimientos y normas muy elaboradas para la realización de auditorías efectivas, pero carecen de parámetros claros en cuanto a la organización de reuniones con los clientes o a la atención telefónica de los mismos.

Los mapeos de servicios clarifican las interacciones entre los clientes y los empleados y el soporte necesario que aportan las actividades adicionales y los sistemas tras bambalinas. Dado que los mapeos muestran las interrelaciones entre los roles de los empleados, los procesos operativos, la tecnología informática y las interacciones con los clientes, **facilitan** la integración de los procesos de dirección, operaciones y recursos humanos **dentro de una** compañía. No existe una sola manera obligatoria de preparar un mapeo de servicio. Sin embargo, se recomienda utilizar un enfoque consistente en toda la **organización.** A modo

de ejemplo de mapeos de servicios, en este capítulo adaptamos y simplificamos un enfoque propuesto por Jane Kingman-Brundage.⁸

Además, los mapeos de servicios brindan la oportunidad de identificar potenciales *puntos de falla* en el proceso, que representan un riesgo de que las cosas salgan mal y disminuya la calidad de servicio. El conocimiento de estos puntos de falla le permite a la gerencia diseñar procedimientos para evitar que ocurran o preparar planes de contingencia (o ambos). También se pueden detectar los puntos del proceso donde los clientes tienen que esperar. Entonces, se pueden desarrollar normas de ejecución para cada una de las actividades, que fijen topes de tiempo para las distintas tareas, tiempos de espera máximos entre las mismas y guiones para marcar las pautas de las interacciones entre los miembros del personal y los clientes. La lectura "Mapeo de servicios: una técnica práctica para la innovación de servicios", incluida en la página 437 de este libro, es una referencia muy completa y valiosa para aquellos interesados en el mapeo de servicios.

Mapeo de la experiencia en un restaurante

A modo de ejemplo de mapeo de un servicio de alto nivel de contacto, analizamos una cena para dos en Astrid&Gastón, un restaurante elegante de Lima, Perú, que aumenta el valor de su servicio esencial de comida con una variedad de servicios suplementarios (figura 6.2). Una medición a grandes rasgos para un restaurante de servicio completo consiste en que el costo de compra de los ingredientes de la comida represente sólo entre 20 y 30% del precio de la comida. El resto constituye la tarifa que los clientes están dispuestos a pagar por sentarse en una mesa en un ambiente de servicio agradable, por recibir el servicio de expertos en preparación de comida y su utilización del equipo de cocina, y por el servicio del personal que los atiende dentro y fuera del salón comedor.

Los componentes clave del mapeo, de arriba hacia abajo, son los siguientes:

1. Definición de normas para las actividades del escenario frontal (contacto directo con el cliente; sólo se especifican algunos ejemplos concretos en la figura).
2. Evidencia física y de otro tipo de actividades del escenario frontal (especificadas en todos los pasos).
3. Principales acciones de los clientes (con ilustraciones).
4. Línea de interacción.
5. Acciones del escenario frontal realizadas por personal de contacto con clientes.
6. Línea de visibilidad.
7. Acciones tras bambalinas (*back office*) realizadas por personal de contacto con clientes.
8. Procesos de soporte con participación de otros miembros del personal de servicio.
9. Procesos de soporte realizados mediante tecnología informática.

De izquierda a derecha, el mapeo pauta la secuencia de acciones en el tiempo. En los capítulos anteriores hemos visto que el desempeño en servicios se puede comparar con el teatro. Para acentuar la participación de los actores en la prestación de servicios, hemos copiado el uso de dibujos que adoptan algunas organizaciones de servicios para ilustrar los 14 pasos principales en los que intervienen nuestros dos clientes (hay otros pasos que no se muestran en la figura). Comenzamos con la realización de una reservación y terminamos

con la salida del restaurante después de la comida. Como muchos servicios de alto contacto que incluyen transacciones discretas, a diferencia de la prestación continua que existe en servicios públicos o en seguros, la "obra de un restaurante" se puede dividir en tres "actos", que representan las actividades que tienen lugar antes de encontrar el servicio esencial, la entrega del servicio esencial (en este caso, la comida) y las actividades subsiguientes relacionadas todavía con el proveedor.

El "escenario" abarca tanto el exterior como el interior del restaurante. Las acciones del escenario frontal ocurren en un entorno muy visual: los restaurantes tienen un manejo bastante teatral de la evidencia física (como muebles, decoración, uniformes, iluminación y mantelería) y, también, utilizan música de fondo para crear un ambiente temático.

Primer acto. En esta obra en particular, el primer acto comienza cuando se realiza la reservación. Se trata de una interacción que se lleva a cabo por teléfono con un empleado invisible. En términos teatrales, la conversación telefónica se puede equiparar a un serial de radio, en el que las impresiones se crean con base en la evidencia de la voz del que responde, la velocidad de respuesta y el estilo de la conversación. El acto concluye cuando un empleado acompaña a los clientes a la mesa. Estos cinco pasos constituyen la experiencia inicial del desempeño del restaurante para los clientes. Cada uno involucra una interacción con un empleado, ya sea por teléfono o en persona. Cuando los comensales llegan a la mesa que se les ha asignado en el comedor, ya han estado expuestos a varios servicios suplementarios: reservaciones, estacionamiento de cortesía, guardarropa, bebidas y acompañamiento a la mesa. También han visto a una cierta cantidad de personajes, incluyendo a cinco o más miembros del personal de contacto y a otros clientes.

Se pueden establecer parámetros para cada una de las actividades de servicio, pero éstos deben basarse en una profunda comprensión de las expectativas de los huéspedes. Por debajo de la línea de visibilidad, el mapa identifica las acciones clave para asegurar que los pasos en el escenario frontal se desarrollen de manera que satisfagan o superen esas expectativas. Estas acciones incluyen registrar las reservaciones, recibir los abrigos de los clientes, entrega y preparación de comida, mantenimiento de instalaciones y equipos, capacitación y asignación de empleados a las tareas y uso de la tecnología informática para acceder, ingresar, guardar y transferir la información relevante.

Identificación de puntos de falla. Dirigir un buen restaurante constituye un negocio complejo y hay muchas cosas que pueden salir mal. Los puntos de falla más serios, marcados con una pequeña F en un círculo, son aquellos que impedirán acceder o disfrutar el servicio esencial. Abarcan la reservación (¿pudo el cliente comunicarse por teléfono? ¿Estaba la mesa disponible en el momento solicitado? ¿Se registró la reservación en forma correcta?) y la llegada a la mesa (¿estaba lista la mesa en el horario prometido?). Como la prestación del servicio se desarrolla en el tiempo, existe también la posibilidad de que se produzcan demoras entre las acciones específicas, lo que hará que los clientes deban esperar. Las instancias probables de dichas esperas se identifican con una letra E dentro de un triángulo. Una espera prolongada molestará a los clientes.

En la práctica, todos los pasos del proceso tienen cierto potencial de fallas y demoras. David Maister acuñó el término OTSU (*opportunity to screw up*) que traduciremos como OMP (oportunidad de meter la pata), para transmitir la importancia de pensar en todas las cosas que pueden salir mal en la prestación de algún tipo de servicio.⁹ Las OMP son divertidas cuando uno las cuenta. Cantinflas deleitó al público en varias películas al encarnar a clientes torturados por empleados ineptos, maleducados y hasta crueles. Sin embargo, los

clientes no siempre se divierten cuando les toca sufrir a ellos. Sólo si se identifican todas las posibles OMP que se relacionan con una tarea en particular, es posible armar un sistema de prestación explícitamente diseñado para evitar esos problemas.

Cómo fijar pautas de servicio. A través de estudios formales y la experiencia directa, los gerentes de servicios pueden conocer la naturaleza de las expectativas de los clientes en cada uno de los pasos del proceso. Como dijimos en el capítulo 4, las expectativas de los clientes cubren un espectro, conocido como la zona de tolerancia, que va desde el servicio deseado (el ideal) hasta un nivel mínimo adecuado. Los proveedores de servicios deberían diseñar los parámetros de cada paso con el objetivo de satisfacer e incluso deleitar a los clientes. De no ser posible, tendrán que modificar las expectativas de los usuarios. Estos parámetros se aplican al tiempo, al guión de un desempeño técnicamente correcto y a un estilo y comportamiento apropiados.

Hay una sola oportunidad para causar una primera buena impresión. Las escenas iniciales de una obra de servicio son muy importantes porque las primeras impresiones de los clientes suelen afectar su evaluación de calidad en etapas posteriores de la prestación de servicio. Las percepciones que se registran durante experiencias de servicio tienden a ser acumulativas.¹⁰ Si encuentran un par de inconvenientes al principio, es posible que los clientes decidan marcharse. Aun en el caso de que se queden, puede ocurrir que se dediquen a buscar otras fallas. Por el contrario, si los primeros pasos son exitosos, es probable que aumenten sus zonas de tolerancia y estén dispuestos a pasar por alto pequeñas fallas que se produzcan más tarde en la prestación del servicio. Un estudio realizado por los Hoteles Marriot indica que cuatro de los cinco factores principales que contribuyen a la lealtad de los clientes se relacionan con los primeros 10 minutos de servicio¹¹ y hay quienes mencionan que 75% de las compras son realizadas por consumidores que regresan por el servicio que recibieron.¹² Además, estudios sobre diseños y procedimientos en consultorios médicos sugieren que una primera impresión desfavorable puede llevar a los pacientes a cancelar operaciones quirúrgicas o incluso a cambiar de médico. Sin embargo, tampoco se debe permitir que los parámetros de desempeño decaigan hacia el final de la prestación del servicio. Otros estudios han señalado la importancia de un cierre fuerte y sugieren que un encuentro de servicio que se percibe pobre al comienzo y luego recupera calidad recibirá una mejor calificación que uno que comienza bien pero decae al final.¹³

Segundo acto. Prestación del servicio esencial. Cuando se levanta el telón en el segundo acto, por fin nuestros clientes están a punto de recibir el servicio esencial que vinieron a buscar. En aras de la simplicidad, hemos condensado la comida en sólo cuatro escenas. En la práctica, revisar el menú y pedir la comida constituyen dos actividades separadas, mientras que el servicio de la comida procede por platos. Si, en realidad, usted tuviera un restaurante, tendría que ahondar el nivel de detalle para identificar todos los pasos que conforman lo que suele ser una obra con un guión muy estricto. Si todo anda bien, los dos comensales disfrutarán de una excelente comida, acompañada, tal vez, con un buen vino y servida con elegancia en un ambiente de servicio agradable. No obstante, si el restaurante no logra satisfacer las expectativas de los clientes en el segundo acto, tendrá problemas serios. Abundan los puntos de falla. ¿La información del menú es completa? ¿Es clara? ¿Todo lo que aparece en el menú está disponible en ese momento? ¿Las explicaciones y sugerencias se ofrecerán con amabilidad y respeto si los clientes plantean preguntas específicas sobre el contenido del menú o si tienen dudas en relación con el vino?

Luego de que nuestros comensales deciden lo que van a comer, hacen el pedido correspondiente al camarero, quien deberá transmitir los detalles de la orden al personal de cocina, bar y caja. Las fallas en la transmisión de información son una causa frecuente de fallas de calidad en muchas organizaciones. La mala caligrafía o los pedidos verbales poco claros pueden llevar a la entrega de órdenes incorrectas o preparadas en forma inadecuada. En las escenas siguientes del segundo acto, nuestros clientes evaluarán no sólo la calidad de la comida y la bebida —que constituyen la dimensión más importante de todas— sino también la rapidez con que les traen la comida (si se la traen muy rápido, podría tratarse de comida congelada recalentada en el horno de microondas) y el tipo de atención. El desempeño técnicamente correcto del camarero se puede arruinar por fallas humanas, tales como frialdad, desinterés o un exceso de confianza en el trato.

Tercer acto. La comida ha terminado, pero todavía hay un gran despliegue de actividad, tanto en el escenario frontal como tras bambalinas, que lleva al cierre de la obra. Ya se ha prestado el servicio esencial y suponemos que nuestros comensales están felices en plena digestión. El tercer acto debe ser corto. La acción en cada una de las escenas restantes debe ser ágil, rápida y placentera, sin sorpresas al final. Se supone que en un restaurante medianamente sofisticado, las expectativas de la mayoría de los clientes serían las siguientes:

- Recibir la cuenta, correcta y comprensible, en cuanto la soliciten.
- Manejo del pago en forma civilizada y expeditiva (que se acepten todas las tarjetas de crédito). Que les agradezcan su visita y los inviten a regresar.
- Encontrar los sanitarios limpios y bien provistos.
- Recibir el automóvil a la puerta enseguida y en las mismas condiciones en que lo dejaron. Que el empleado les dé las gracias y les desee buenas noches.

Sin embargo, ¿con qué frecuencia se producen fallas que arruinan la experiencia de los clientes y estropean su buen humor? ¿Recuerda alguna situación en la que la experiencia de una buena comida en el segundo acto se arruinara por una o más fallas del tercer acto? Mi propia investigación informal, realizada en docenas de programas de capacitación ejecutiva, revela que el motivo más frecuente de insatisfacción en restaurantes radica en la imposibilidad de recibir la cuenta con rapidez cuando los comensales han terminado de comer y están listos para marcharse. Esta falla, en apariencia de menor importancia, que no se relaciona con el servicio esencial, deja un sabor amargo que opaca la experiencia general de la comida, aunque todo lo demás haya salido bien. Cuando los clientes tienen poco tiempo, hacerlos esperar innecesariamente en cualquier etapa del proceso equivale a robarles el tiempo.

Hemos elegido el ejemplo del restaurante deliberadamente para ilustrar un **servicio** de alto contacto dirigido a las personas que el lector conoce bien. Sin embargo, **muchos** servicios dirigidos a posesiones físicas (como servicios de reparaciones o **mantenimiento**) y los servicios dirigidos a activos intangibles (como seguros o estudios **contables**) implican un nivel inferior de contacto con los clientes porque gran parte de la acción transcurre tras bambalinas (*back office*). En estas situaciones, una falla en la atención **directa** al cliente representa una proporción mayor de los encuentros entre el usuario y la **compañía de servicio**. Por lo tanto, adquiere mayor importancia, pues habrá menos **oportunidades** para crear una impresión favorable.

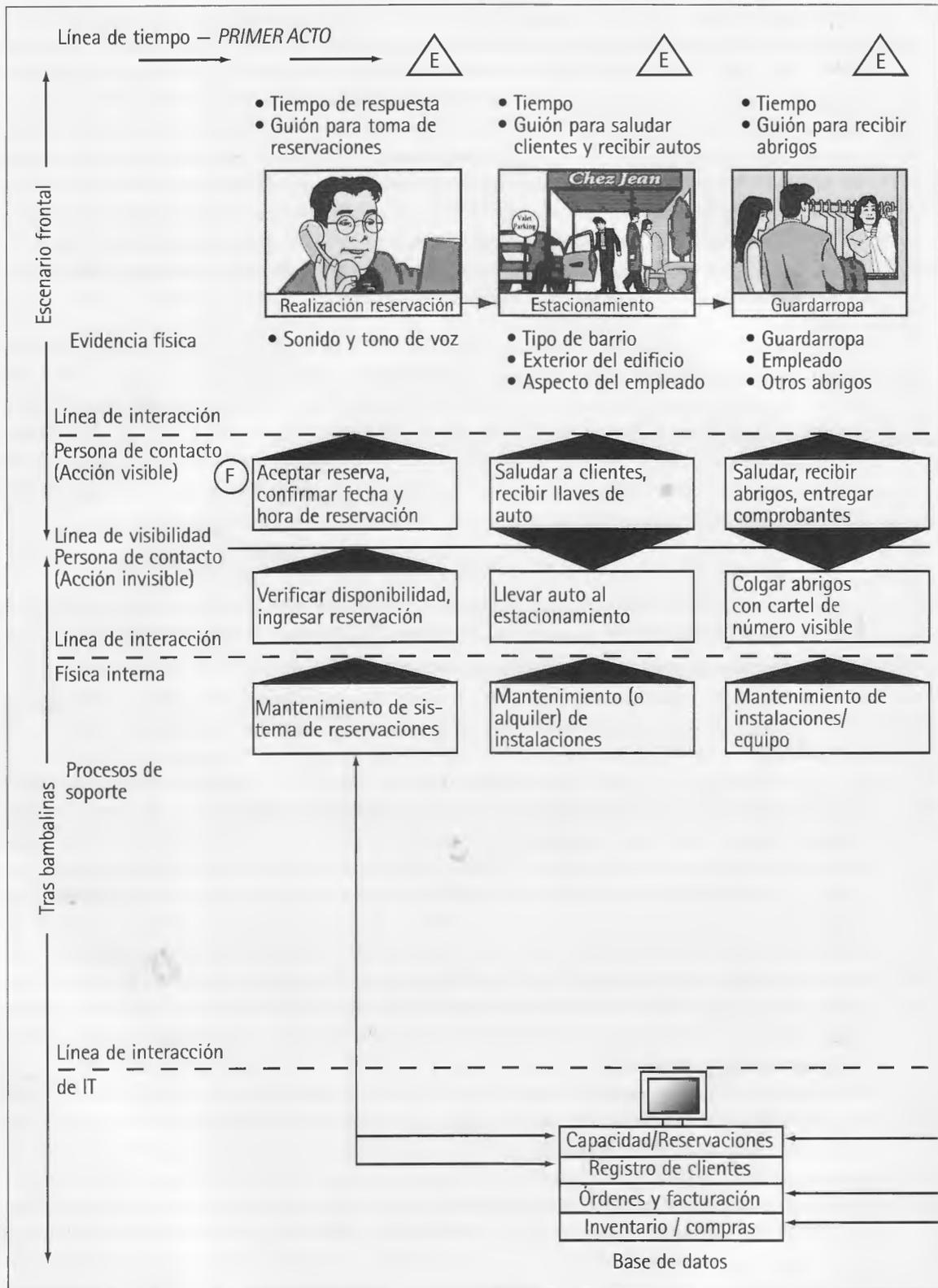


FIGURA 6.2 Mapeo de una experiencia en un restaurante de servicio completo.

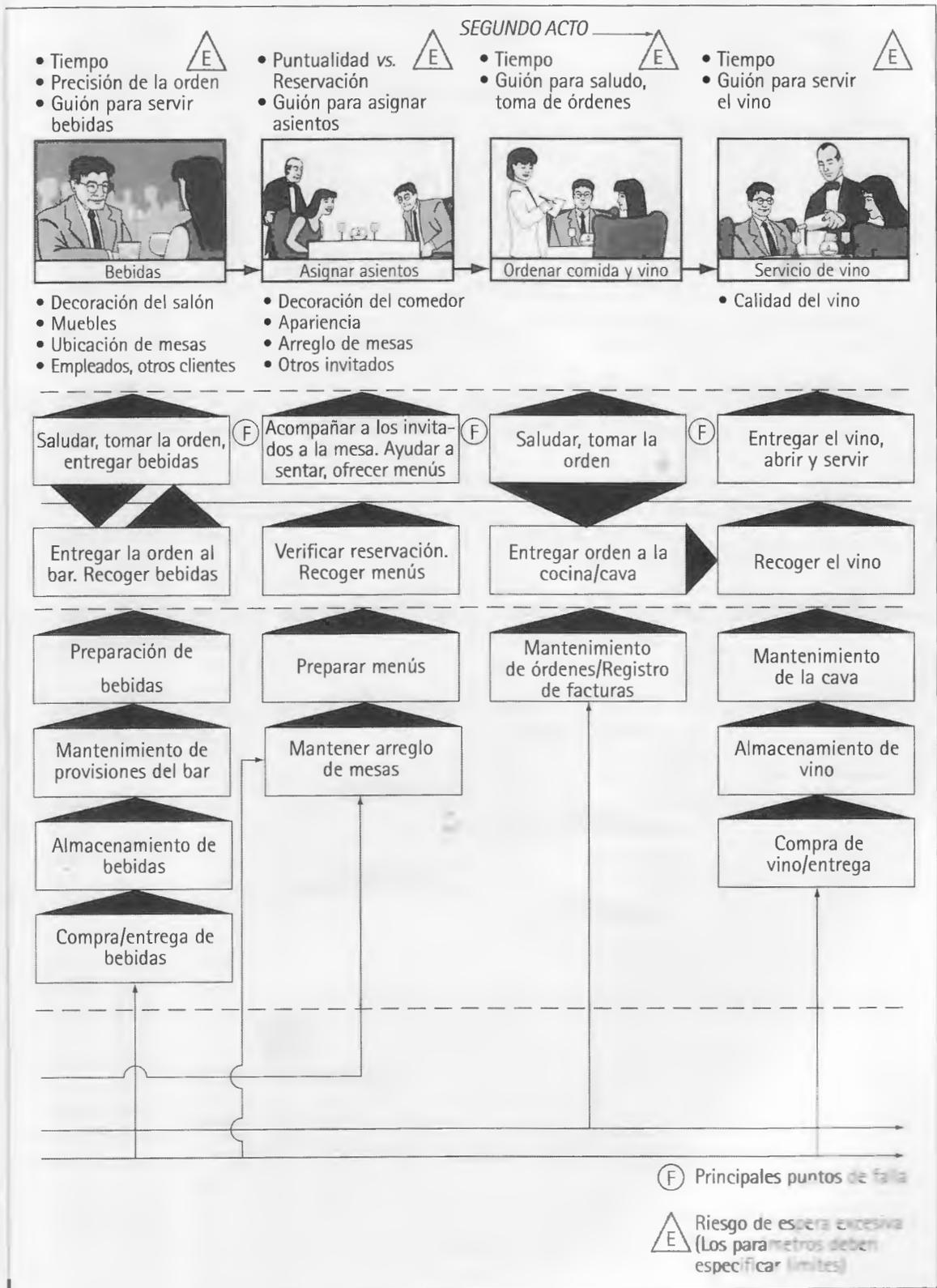


FIGURA 6.2 Mapeo de una experiencia en un restaurante de servicio completo (continuación).

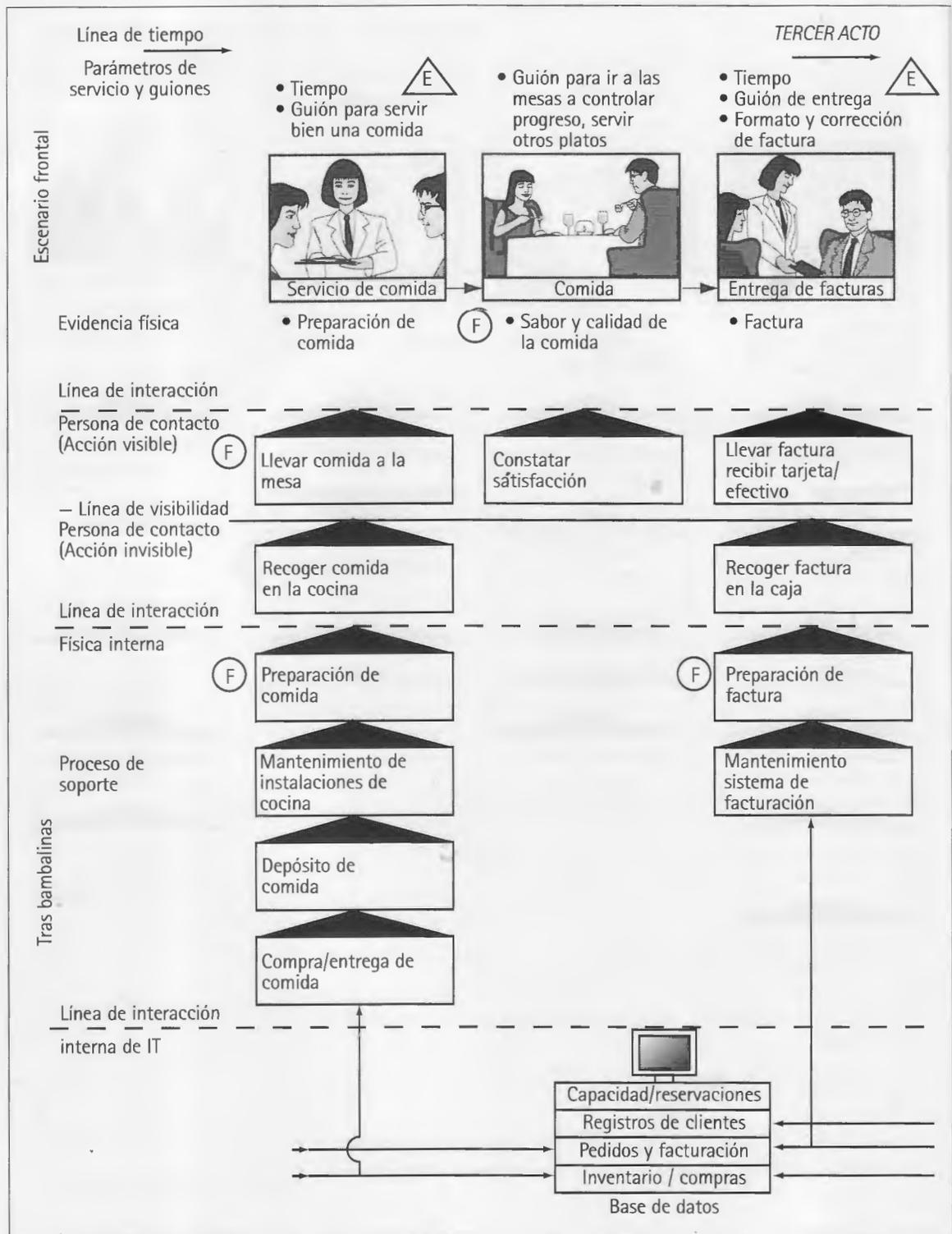


FIGURA 6.2 Mapeo de una experiencia en un restaurante de servicio completo (continuación).

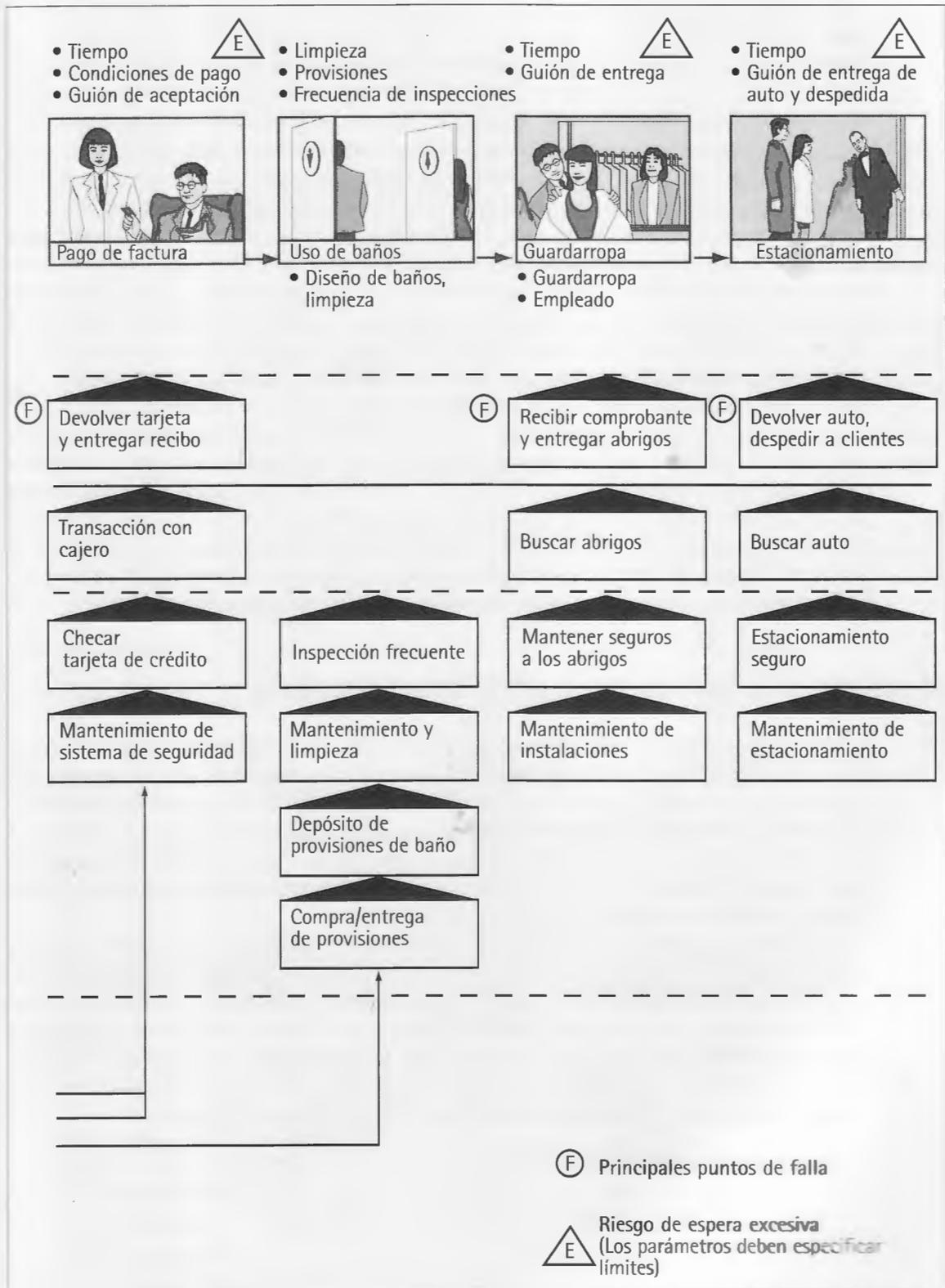


FIGURA 6.2 Mapeo de una experiencia en un restaurante de servicio completo *fin*

Lógicas de servicio

Kingman-Brundage sugiere realizar el mapeo de servicios utilizando diferentes “lógicas de servicio” (*service logics*, en inglés)¹⁴. Esto es, construir y desarrollar el mapa de un proceso de servicio bajo diversas perspectivas con el fin de conocer el punto de vista de diversos actores clave del proceso y poder utilizarlas de forma complementaria para obtener una lógica “ideal”. Inicialmente se recomienda realizar el mapa del proceso de servicio bajo la lógica actual, que refleja las condiciones de operación tal como suceden en la empresa. Después, el mismo proceso en cuestión deberá ser analizado *mapeándolo* bajo la perspectiva o lógica del cliente; luego con la lógica técnica y también con la del empleado. La lógica del cliente se basa en sus necesidades y deseos que conducen su comportamiento. La lógica técnica es el motor del sistema de servicio; se deriva de las tecnologías relevantes, leyes aplicables y políticas corporativas. La lógica del empleado se basa en las necesidades, deseos y requerimientos personales y profesionales que conducen su comportamiento. Es importante destacar que la lógica del cliente y la del empleado son por naturaleza subjetivas.

Una vez que se tengan los mapas del proceso del servicio bajo estas diversas lógicas, podrán utilizarse para combinarlos de modo que se logre obtener una “lógica ideal”, que integre, hasta donde sea posible, estos distintos puntos de vista. Este enfoque de las lógicas de servicio puede ser considerado como un avance más relacionado con los mapeos de servicio, pues en muchos de los casos, cuando se documentan o analizan procesos y se hacen mejoras o reingeniería de servicios, éstas son realizadas considerando la lógica o perspectiva del responsable de la actividad o proyecto y se dejan de lado otras aportaciones valiosas de actores importantes.

Identificación y clasificación de servicios suplementarios

Cuanto más analizamos los distintos tipos de servicios, más confirmamos que la mayoría tienen muchos servicios suplementarios en común.¹⁵ Los mapeos (o diagramas de flujo) constituyen una excelente forma de comprender la totalidad de la experiencia de servicio del cliente e identificar los distintos tipos de servicios suplementarios que acompañan a un servicio esencial. En el ejemplo del restaurante, los servicios suplementarios incluían reservaciones, estacionamiento de cortesía, guardarropa, bebidas, acompañamiento hasta la mesa, pedidos, facturación, pago y uso de los baños.

Si se preparan diagramas de flujo para una variedad de servicios, pronto queda claro que, aunque los servicios esenciales sean muy diferentes, los servicios suplementarios, desde información hasta facturación y desde reservaciones/toma de pedidos a resolución de problemas, se repiten. Potencialmente, hay docenas de servicios suplementarios distintos, pero casi todos se pueden agrupar en una de las ocho categorías siguientes. Hemos dividido estas categorías en dos tipos de servicios suplementarios: aquellos que *facilitan* la prestación o son componentes esenciales de la misma (como el pago) y los que *aumentan* el valor del servicio para los clientes.

*Servicios suplementarios de facilitación
(facilitadores)*
Información
Toma de pedidos
Facturación
Pago

*Servicios suplementarios
de aumento*
Consulta
Hospitalidad
Cuidado
Excepciones

En la figura 6.3, estos ocho grupos forman los pétalos que rodean el centro de lo que denominamos la flor del servicio. Los presentamos en el sentido de las agujas del reloj, en la secuencia en que, probablemente, los clientes los reciban (aunque esta secuencia puede variar: por ejemplo, es posible que el pago se deba realizar antes de recibir el servicio y no después). En una organización de servicio bien diseñada y manejada, los pétalos y el centro mantienen su frescura y su forma. Un servicio mal diseñado o de pobre ejecución es como una flor a la que le faltan pétalos o que están marchitos o descoloridos. Aun si el centro está perfecto, la impresión general que causa la flor resulta poco atractiva. Pensemos en nuestras propias experiencias como clientes (o cuando compramos en nombre de una organización). En los casos de compras insatisfactorias, ¿el problema radicó en el centro o en algunos de los pétalos?

No todos los servicios esenciales aumentan su valor a través de elementos suplementarios de las ocho categorías. Como veremos, la naturaleza del servicio sirve para determinar los servicios suplementarios que se deben ofrecer para aumentar el valor y lograr que los intercambios con la organización resulten más fáciles. En general, los servicios dirigidos al cuerpo de las personas tienden a contar con más servicios suplementarios que los otros tres. De la misma manera, los servicios de alto contacto conllevan más servicios suplementarios que los de bajo contacto.

La estrategia de posicionamiento de mercado de una compañía ayuda a determinar los servicios suplementarios que se deben incorporar. Una estrategia que busca agregar beneficios para aumentar la percepción de calidad de los clientes, probablemente requiera más

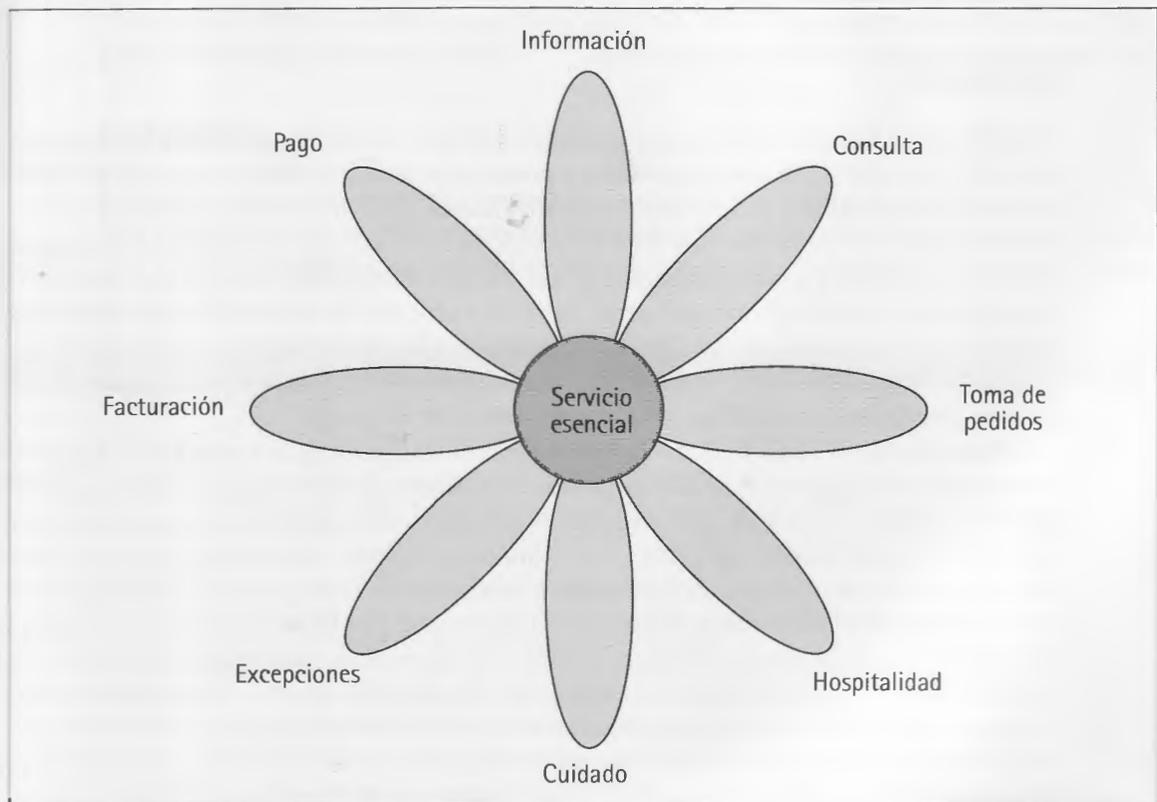


FIGURA 6.3 La flor del servicio: el servicio esencial rodeado por los grupos de servicios suplementarios.

TABLA 6.1 Ejemplos de elementos de información.

Instrucciones para llegar a un local de servicio
Horarios de atención al público
Precios
Instrucciones de uso para servicio esencial/servicios suplementarios
Recordatorios
Advertencias
Condiciones de venta/servicio
Notificación de cambios
Documentación
Confirmación de reservaciones
Resúmenes de movimientos en la cuenta
Recibos y facturas

servicios suplementarios (y también un mayor nivel de desempeño en todos los elementos) que una estrategia de competencia por precio. Las compañías que ofrecen distintos niveles de servicio, como primera clase, clase ejecutiva y clase turista/económica en una aerolínea, suelen diferenciarlos a través de una mayor cantidad de servicios suplementarios en los servicios de mayor jerarquía.

Información

Para obtener el valor completo de un artículo o servicio, los clientes necesitan información relevante (tabla 6.1). Los usuarios nuevos y potenciales tienen un apetito especial de información. Las necesidades de información de los clientes pueden referirse a instrucciones específicas para ir al local donde se presta el servicio (o instrucciones para ordenarlo), horario de atención, precios y recomendaciones de uso. La información adicional, en ocasiones estipulada por ley, puede incluir condiciones de venta y utilización, advertencias, recordatorios y notificaciones de cambios. Por último, es posible que los clientes soliciten documentación concerniente a las operaciones realizadas, como confirmaciones de reservaciones, recibos y facturas o resúmenes mensuales de los movimientos de la cuenta.

Las compañías deben asegurarse de que la información que ofrecen sea oportuna y precisa, pues cuando es incorrecta molesta y perjudica a los clientes. Las formas tradicionales de proveer información a los usuarios incluyen a los empleados de atención al cliente (que no siempre están tan informados como deberían), avisos impresos, folletos y manuales de instrucciones. Hay otros medios de información, como videos y software con instrucciones y demostraciones de uso, videos interactivos con pantallas de reconocimiento por tacto (*touch-screen*) y mensajes telefónicos grabados con diferentes opciones. La innovación reciente más importante ha sido la utilización corporativa de sitios en Internet. Los ejemplos de aplicaciones útiles abarcan horarios de trenes y aerolíneas, información sobre hoteles, asistencia para ubicar comercios minoristas específicos (como restaurantes y tiendas) y datos sobre servicios profesionales. Muchas compañías de logística ofrecen a los transportistas la posibilidad de rastrear la ruta de sus paquetes mediante la asignación de un número de identificación exclusiva.

Toma de pedidos

Una vez que los clientes están listos para la compra, entra en juego un elemento suplementario fundamental: la aceptación de solicitudes, pedidos y reservaciones (tabla 6.2). El proceso de toma de pedidos debe ser cortés, rápido y preciso, de modo que los clientes no pierdan tiempo ni realicen un esfuerzo mental y físico innecesario. Se puede recurrir a la tecnología para agilizar y facilitar el proceso de toma de pedidos, tanto para los clientes como para los proveedores. La clave radica en minimizar el tiempo y el esfuerzo necesario de ambas partes y asegurar la obtención de información completa y correcta.

Los bancos, las compañías de seguros y los servicios públicos exigen que los clientes potenciales pasen por un proceso de solicitud, diseñado para recoger la información necesaria y para descartar a aquellos que no cumplen los criterios esenciales de inscripción (por ejemplo, personas con riesgo crediticio o serios problemas de salud). Las universidades también tienen un proceso de admisión para sus alumnos potenciales. Las reservaciones (incluso para turnos y viajes) representan un tipo especial de toma de pedidos que le otorga al cliente una unidad específica de servicio, por ejemplo, un asiento en un vuelo, una mesa en un restaurante, una habitación de hotel, una cita con un profesional calificado o el ingreso a un inmueble (un teatro o un estadio deportivo) con un asiento asignado. La precisión en el horario y fecha es vital: es probable que a los clientes no les guste mucho recibir entradas para un día incorrecto.

Los sistemas de pasajes sin emisión de boletos de avión, que se basan en reservaciones telefónicas o a través de un sitio de Internet, significan un ahorro enorme para las aerolíneas, pues se evitan las comisiones de los agentes de viajes —porque los clientes hacen sus propias reservaciones— y se reduce notablemente el esfuerzo administrativo. En una aerolínea, es posible que un boleto pase por 15 empleados, mientras que el proceso de un pasaje electrónico lleva un solo paso. Sin embargo, a algunos clientes no les agradan los procesos sin comprobantes físicos.

Facturación

La facturación es un elemento común a casi todos los servicios (a menos que sea gratuito). Una factura incorrecta, incomprensible o incompleta puede generar desilusión en clientes que, hasta ese momento, estaban satisfechos con su experiencia de servicio. Este tipo de fallas

TABLA 6.2 Ejemplos de elementos de toma de pedidos.

Solicitudes	
Membresías de clubes o programas	
Servicios por suscripción (por ejemplo, servicios públicos)	
Servicios con requisitos previos (por ejemplo, créditos, universidades)	
Ingreso de pedidos	
Entrega a domicilio	
Pedido por correo/teléfono para entrega posterior	
Reservaciones	
Localidades	Renta de autos o equipos
Mesas	Turnos con profesionales
Habitaciones	Entradas a predios (exposiciones)

empeoran aún más la situación si el usuario ya estaba disconforme. El proceso de facturación también debe ser ágil, porque, de esta manera, se estimula un pago más rápido. Los procedimientos de facturación abarcan desde un aviso oral hasta un precio exhibido en pantalla, y desde facturas escritas a mano hasta complejos estados de cuenta mensuales que incluyen movimientos y honorarios (tabla 6.3). Tal vez el sistema más sencillo consiste en la autofacturación, en la que el cliente suma el monto de un pedido y adjunta un cheque o firma la autorización de pago mediante una tarjeta de crédito. En este caso, la facturación y el pago se combinan en un mismo acto, aunque el vendedor deba confirmar la corrección de la operación.

La facturación está cada vez más computarizada. A pesar del potencial de mejora de productividad, la facturación por computadora tiene su lado oscuro: por ejemplo, cuando un cliente inocente intenta, inútilmente, refutar una factura incorrecta y, en cambio, recibe una secuencia de facturas crecientes (intereses y multas) acompañadas de cartas preimpresas cada vez más amenazadoras.

Por lo general, los clientes esperan que las facturas sean claras, informativas y ordenadas de manera que resulte evidente cómo se obtuvo la cifra total. El uso de símbolos misteriosos, como los jeroglíficos de los antiguos monumentos egipcios (que sólo pueden descifrar los sumos sacerdotes expertos en contabilidad y procesamiento de datos), no crean una impresión favorable del proveedor. Tampoco ayudan la impresión borrosa y la caligrafía ilegible. Gracias a la facilidad de las impresoras láser para cambiar tipos de letras, enmarcar y resaltar secciones, es posible generar facturas no sólo legibles, sino también ordenadas. Se puede recurrir a un estudio de mercado para determinar, con anticipación, el tipo de información y de presentación que los clientes prefieren.

American Express creó su negocio de tarjetas corporativas con base en la oferta de documentación detallada de los patrones de gastos de viajes y recreación de empleados y departamentos de empresas. Un análisis inteligente de las necesidades de los clientes le sirvió para darse cuenta de que la información ordenada tiene valor para los usuarios, más allá del requerimiento básico de conocer el total que deben pagar a fin de mes.

Los clientes ocupados detestan esperar a que les preparen la cuenta en un hotel, restaurante o agencia de alquiler de automóviles. Muchos hoteles y agencias de alquiler de vehículos han creado opciones de facturación rápida (*express checkout*), para lo cual toman por anticipado los datos de las tarjetas de crédito de los clientes y luego informan de los cargos por correo. No obstante, la corrección de la información es esencial. Por ahorrar tiempo en el proceso de facturación rápida, los clientes no quieren perder tiempo luego en correcciones y reembolsos. Algunas compañías de alquiler de automóviles utilizan un sistema de facturación rápida alternativo. Un representante recibe a los clientes cuando se presentan a devolver los vehículos. Allí mismo, revisa el kilometraje y el nivel de combustible. Luego, imprime una factura con una computadora portátil. Muchos hoteles deslizan en la mañana la cuenta por debajo de la puerta de las habitaciones que tienen prevista la partida para ese día; otros ofrecen a los clientes la opción de ver sus cargos en la televisión de la habitación antes de cerrar la factura.

TABLA 6.3 Ejemplos de elementos de facturación.

Estados de cuenta periódicos	Total exhibido en pantalla
Facturas individuales por transacción	Autofacturación (realizada por el cliente)
Avisos verbales del monto a pagar	

Pago

En la mayoría de los casos, la factura obliga al cliente a proceder al pago (este proceso puede ser muy lento). Los estados de cuentas bancarias constituyen una excepción, porque detallan cargos que ya se han deducido de la cuenta del usuario. Cada vez más, los clientes esperan que el proceso de pago sea más fácil y cómodo, lo que incluye el crédito, tanto cuando realizan compras en su propio país como cuando viajan al extranjero.

Existen varias opciones para facilitar el pago de facturas (tabla 6.4). Por ejemplo, los sistemas de pago tipo autoservicio requieren que los clientes inserten monedas, billetes, fichas o tarjetas de crédito en las máquinas correspondientes. Sin embargo, las fallas de estos equipos destruyen el propósito original. Por lo tanto, el buen mantenimiento y la rápida resolución de problemas son esenciales. Muchos pagos aún se realizan mediante el intercambio manual de dinero y cheques, pero las tarjetas de crédito y débito siguen creciendo en importancia, pues cada vez más establecimientos las aceptan. Algunas compañías aceptan pagos telefónicos con tarjeta de crédito o débito a través del uso de cajeros automáticos o por medio de Internet. Otras alternativas incluyen fichas, vales, cupones y boletos pagados con antelación. Las compañías se benefician con el pago puntual porque se les reduce el monto de cuentas a cobrar. Para alentar el buen comportamiento de pago, el gobierno de la ciudad de Buenos Aires efectúa descuentos en el pago de derechos de vehículos a los clientes que han pagado a tiempo de manera consistente durante un año completo.

Para asegurar que la gente pague en efecto lo que debe, algunas compañías de servicios han establecido sistemas de control, como inspección de entradas en cines y boletos en trenes. No obstante, es importante capacitar a inspectores y guardias de seguridad para que combinen firmeza y cordialidad en el cumplimiento de sus tareas, con la finalidad de no molestar a los clientes honestos. De todas maneras, la sola presencia de estos agentes es suficiente para prevenir evasiones.

TABLA 6.4 Ejemplos de elementos de pago.

Autoservicio	
Cambio exacto en máquinas	Insertar ficha
Efectivo en máquina para entregar cambio	Enviar cheque
Transferencia electrónica de fondos	Insertar tarjeta prepagada
Insertar tarjeta de crédito/débito/compras	
Pago directo a proveedor o intermediario	
Entrega de dinero y recepción de cambio	Vencimiento de cupones
Entrega de cheque	Fichas, cupones, etc.
Entrega de tarjeta de crédito/débito/compras	
Control y verificación de débito automático de depósitos financieros (por ejemplo, débitos bancarios)	
Sistemas automáticos (por ejemplo, boletos de lectura automática que activan la apertura de una puerta de entrada)	
Sistemas personales (por ejemplo, agentes en entradas, revisores de boletos)	

Consultas

Pasamos ahora a los servicios suplementarios que aumentan el valor del servicio esencial, encabezados por el servicio de consulta. A diferencia de la información, que sugiere el simple proceso de responder a las preguntas de los clientes (o la información impresa que anticipa sus necesidades), las consultas implican un nivel de diálogo que permita indagar sobre los requerimientos de los clientes y desarrollar una solución adecuada. La tabla 6.5 ofrece ejemplos de varios servicios suplementarios de la categoría de consulta. En su expresión más simple, las consultas consisten en asesoramiento inmediato por parte del personal capacitado en respuesta a la pregunta: "¿Qué me recomienda?". (Por ejemplo, uno le puede pedir consejo al peluquero con respecto a distintos cortes de cabello y productos). Las consultas efectivas suponen comprensión de la situación de los usuarios antes de sugerir un curso de acción apropiado. En tal sentido, una buena base de datos de clientes resulta de gran ayuda, en especial si los datos relevantes se pueden obtener con facilidad en una terminal distante.

El asesoramiento representa un enfoque más sutil de las consultas porque implica ayudar a los clientes a entender mejor su situación, a fin de elaborar sus propias soluciones y cursos de acción. Este enfoque puede ser un complemento de valor especial en servicios como tratamientos médicos, en los que parte del desafío consiste en lograr que los pacientes analicen su situación personal a largo plazo y adopten comportamientos más saludables, lo que, por lo general, implica un sacrificio inicial. Por ejemplo, los centros de control de peso como los DietaClubs, en Argentina, utilizan el asesoramiento para ayudar a los usuarios a modificar conductas, de modo que la pérdida de peso se mantenga una vez que se completa la dieta inicial.

Por último, se encuentran los esfuerzos formales para ofrecer asesoramiento gerencial y técnico a clientes corporativos como, por ejemplo, la venta de soluciones relacionadas con costosos equipos y servicios industriales. El asesor de ventas investiga la situación del cliente y luego ofrece una recomendación objetiva en función de los equipos y sistemas que le asegurarán los mejores resultados. Existen servicios de asesoría que se ofrecen gratis con la esperanza de lograr una venta. En otros casos, no obstante, se trata de un servicio separado y los clientes deben pagarlo. También es posible proveer asesoramiento a través de programas de instrucciones, cursos de capacitación grupal y demostraciones en público.

Hospitalidad

Los servicios de hospitalidad deberían, en términos ideales, reflejar el placer de recibir nuevos clientes y saludar a aquellos que vuelven a solicitar el servicio. Los negocios bien manejados intentan, por lo menos a través de pequeños gestos, asegurarse de que sus empleados traten a los clientes como huéspedes. La cortesía y la consideración por las necesidades de los usuarios se aplican tanto a los encuentros cara a cara como a las interacciones telefónicas (tabla 6.6).

TABLA 6.5 Ejemplos de elementos de consulta.

Asesoramiento	Enseñanza/Capacitación en uso del servicio
Auditoría	Consultoría gerencial o técnica
Asesoramiento personal	

Tabla 6.6 Ejemplos de elementos de hospitalidad.

Saludo	Comida y bebida
Toilettes y baños	Productos de aseo personal
Transporte	Seguridad
Salas de espera con entretenimientos	
Salones con asientos	
Refugio	
Revistas, televisores, periódicos	

La hospitalidad se expresa en forma completa en los encuentros en persona. En algunos casos, comienza (y termina) con el ofrecimiento de transporte hacia y desde el lugar de prestación del servicio, como los colectivos de cortesía. Si los clientes tienen que esperar el servicio esencial al aire libre, un proveedor considerado ofrecerá algún tipo de atención. Si la espera se desarrolla en un espacio cubierto, se debería contar con una sala de espera provista de asientos e incluso alguna forma de entretenimiento. Seleccionar personal de trato amable y considerado para las tareas de contacto con el público resulta de gran ayuda en la creación de un ambiente de servicio agradable.

La calidad de los servicios de hospitalidad que ofrece una compañía puede aumentar o disminuir el grado de satisfacción con el servicio esencial, en especial en los servicios dirigidos a las personas, en los cuales los clientes no pueden marcharse con facilidad. Los hospitales privados mejoran su atractivo a través de un servicio de atención en las habitaciones, incluso en las comidas, similar al de un hotel de categoría. Algunas aerolíneas intentan diferenciarse de la competencia mediante un mejor servicio de comida y de cabina.

Por ejemplo, Singapore Airlines es famosa por ambos servicios. Si bien la hospitalidad durante los vuelos es importante, un viaje en avión, en realidad, no termina hasta que los pasajeros llegan a su destino final. Por otra parte, los pasajeros de aerolíneas ya se han acostumbrado a la posibilidad de contar con salas de preembarque; sin embargo, Iberia construyó salas de llegada en la Terminal 4 (T4) del aeropuerto de Barajas, en Madrid, para aquellos vuelos intercontinentales iniciados el día anterior. En las salas podrán usar el servicio de ducha prestado en la actualidad por el Beauty SPA (situado en la zona comercial del Nivel 2 de la Terminal 4), aquellos pasajeros que realicen el viaje en Business Plus, así como los clientes Iberia Plus Platino, Oro y Club Fiesta, podrán asistir con un acompañante siempre que hayan realizado un vuelo en clase Turista Intercontinental de Iberia comenzando su viaje con destino a Madrid el día anterior o vayan a realizar un vuelo con Iberia, en cualquier clase, en el mismo día.¹⁴

Cuidado

Durante la visita a un local de servicio, los clientes suelen necesitar ayuda con sus efectos personales. De hecho, a menos que se ofrezcan ciertos servicios de cuidado (como estacionamientos seguros y cómodos), es posible que algunos usuarios decidan no ir en busca del servicio. La lista de potenciales servicios de cuidado para locales de servicio es larga. Incluye guardarropas, depósito y traslado de equipaje, depósito de valores y cuidado de niños y mascotas (tabla 6.7). Las empresas responsables también se preocupan por la seguridad de sus clientes. En la actualidad, muchas compañías se ocupan de la seguridad e integridad de sus clientes en sus instalaciones.

TABLA 6.7 Ejemplos de elementos de cuidado.

Cuidado de efectos personales que traen los clientes consigo	
Guardería para niños	Guardarropa
Cuidado de mascotas	Administración de equipaje
Estacionamiento para vehículos	Depósito
Estacionamiento de cortesía (Valet-parking)	Caja de seguridad
Cuidado de artículos comprados (o alquilados) por el cliente	
Empaque	Limpieza
Retiro	Recarga de combustible
Transporte	Mantenimiento preventivo
Entrega	Reparaciones y renovación
Instalación	Mejoras
Inspección y diagnóstico	

El Banco Río de Argentina envía, con sus estados de cuenta, un folleto informativo sobre el uso de las tarjetas en cajeros automáticos. El objetivo consiste en mostrar a los clientes cómo protegerse de los posibles robos que tienen lugar en estas instalaciones. Además, el banco se asegura de que sus cajeros estén bien iluminados y ubicados en puntos visibles, a fin de reducir los riesgos para sus clientes y sus bienes. Asimismo, Aguas Argentinas acompaña sus facturas con folletos donde informa sobre formas de ahorrar en el consumo de agua y, de ese modo, ayudar a proteger el medio ambiente. Los servicios de cuidado adicionales se refieren a productos físicos que los clientes compran o alquilan. Éstos incluyen: empaque, retiro y entrega, montaje, instalación, limpieza e inspección. Algunos de estos servicios son gratuitos, mientras que otros tienen un costo adicional.

En la actualidad, la proliferación de Internet como punto de encuentro entre compradores y vendedores ha provocado que muchas empresas decidan cuidar además la integridad de sus clientes en este espacio. Es el caso del Grupo Cencosud de Chile, que en su sitio de Internet, antes de realizar una compra virtual en el supermercado Jumbo, menciona las condiciones de privacidad y seguridad para que los usuarios realicen sus compras de forma segura. Uno de esos puntos les enseña “¿cómo saber que la compra es segura?”. Les explica entonces cuál es el certificado de seguridad homologado por la compañía que deberá estar presente durante todo el proceso.

Excepciones

Las excepciones corresponden a servicios suplementarios que no se encuadran en la prestación normal del servicio (tabla 6.8). Las compañías inteligentes se adelantan a las excepciones y desarrollan planes de contingencia con anticipación. De esta manera, los empleados no se sorprenden ni se desconciertan cuando algún cliente solicita una atención especial. Los procedimientos bien definidos sirven para que el personal responda con rapidez y eficiencia.

Hay varios tipos de excepciones:

1. *Pedidos especiales.* En muchas circunstancias, es posible que un cliente solicite un servicio que exija un procedimiento diferente a la operatoria normal. Por lo general, los requerimientos especiales que los usuarios solicitan por adelantado se

refieren a necesidades personales, como cuidado de sus niños, limitaciones en las comidas, prescripciones médicas o religiosas y discapacidades. Este tipo de pedidos son frecuentes en los sectores de viajes y hotelería.

2. *Resolución de problemas.* Estas situaciones surgen cuando la prestación normal del servicio (o el desempeño del producto) sufre dificultades a causa de accidentes, demoras, fallas de equipo o cuando los clientes tienen inconvenientes con el uso del producto.
3. *Manejo de reclamos/sugerencias/elogios.* Esta actividad requiere procedimientos bien definidos. Los clientes deberían poder expresar con facilidad su insatisfacción, ofrecer sugerencias para mejoras o transmitir elogios, mientras que los proveedores de servicio deberían responder con rapidez.
4. *Restitución.* Muchos clientes esperan recibir algún tipo de compensación por fallas importantes de desempeño. La compensación puede otorgarse a través de reparaciones en garantía, acuerdos legales, reembolsos y oferta de servicios gratis u otras formas de pago en especie.

Los gerentes deben estar atentos al nivel de pedidos de excepción. Una excesiva cantidad indicaría que los procedimientos normales necesitan revisión. Por ejemplo, si un restaurante recibe constantes pedidos especiales de platos vegetarianos porque no figura ninguno en el menú, cabría suponer que es hora de revisarlo para incluir por lo menos uno de esos platillos. Un enfoque flexible ante las excepciones constituye una buena política porque refleja sensibilidad ante las necesidades de los clientes. Por otra parte, demasiadas excepciones comprometerían la seguridad, producirían un impacto negativo en otros clientes y sobrecargaría a los empleados.

TABLA 6.8 Ejemplos de elementos de excepción.

Requerimientos especiales con anterioridad a la prestación del servicio	
Necesidades infantiles	Práctica religiosa
Requerimientos alimentarios	Necesidades médicas o por discapacidad
Desviaciones de procedimientos operativos normales	
Manejo de comunicaciones especiales	
Reclamos	Elogios
Sugerencias	
Resolución de problemas	
Garantías por mal funcionamiento del producto	
Resolución de dificultades derivadas del uso del producto	
Resolución de dificultades causadas por accidente, fallas del servicio, y problemas con el personal u otros clientes	
Asistencia a clientes que han sufrido un accidente o emergencia médica	
Restitución	
Reembolso	
Compensación en especies en caso de bienes y servicios insatisfactorios	
Reparación gratis de bienes defectuosos	

Implicaciones gerenciales

Las ocho categorías de servicios suplementarios que conforman la flor del servicio proveen en forma colectiva muchas opciones para mejorar el servicio esencial. No todos los servicios esenciales estarán rodeados por un gran número de servicios suplementarios de los ocho pétalos. Los servicios dirigidos a las personas tienden a ser los más exigentes al respecto, en especial la hospitalidad, puesto que involucran interacciones estrechas (y a menudo extensas) con los clientes. Cuando los usuarios no visitan las instalaciones del proveedor del servicio, la necesidad de hospitalidad se limita a simples cortesías en cartas y telecomunicaciones. Los servicios dirigidos a posesiones físicas exigen muchos elementos de cuidado, pero este pétalo podría omitirse cuando se prestan servicios de información en los que clientes y proveedores negocian por completo a distancia. Sin embargo, los servicios financieros que se proveen electrónicamente constituyen una excepción: las compañías deben asegurar que los activos financieros intangibles de sus clientes están cuidadosamente salvaguardados en transacciones que ocurren por teléfono o Internet.

Los gerentes enfrentan muchas decisiones respecto a qué tipo de servicios suplementarios ofrecer, en particular en relación con temas de políticas y posicionamiento de servicios. Un estudio de empresas japonesas, estadounidenses y europeas que prestan servicios a mercados B-to-B reveló que la mayoría de las compañías se limitaban a añadir capa tras capa de servicios a sus ofertas básicas sin saber lo que los clientes en realidad valoraban.¹⁷ Los gerentes que participaron en el estudio señalaron que no sabían qué servicios debían ofrecer a los clientes como parte de un paquete estándar con el servicio esencial, y cuáles ofrecer como opciones con recargo. Sin este conocimiento, desarrollar políticas de precios efectivas puede resultar engañoso. No existen reglas sencillas que rijan las decisiones de fijación de precios para servicios esenciales y servicios suplementarios. Sin embargo, los gerentes deberían revisar en forma continua sus propias políticas y las de la competencia para asegurarse de que están en línea con las prácticas del mercado y las necesidades de los clientes.

En resumen, las tablas 6.1 a 6.8 pueden servir como listas de referencia en la búsqueda continua de nuevas maneras de aumentar los servicios esenciales existentes y de diseñar nuevas ofertas. Las listas provistas en estas ocho tablas no son excluyentes, pues algunos servicios pueden requerir elementos suplementarios especializados. En general, una empresa que compite sobre una base económica y de bajo costo requerirá menos elementos suplementarios de lo que necesitaría una que comercializa un servicio caro y de alto valor agregado. Los niveles alternativos de servicios suplementarios alrededor de un servicio esencial sirven como base para una oferta de servicios diferenciados, como las distintas clases de viajes ofrecidos por las aerolíneas. Más allá de los servicios suplementarios que una empresa decida ofrecer, todos los elementos en cada pétalo deberían recibir el cuidado y la atención necesarios para cumplir estrictamente las normas de servicio definidas. De esa manera, la flor resultante, por decirlo así, siempre tendrá una apariencia fresca y atractiva y no lucirá marchita ni opacada por la negligencia.

Desarrollo de nuevos servicios

En casi todas las industrias de servicios están creciendo la intensidad competitiva y las expectativas de los clientes. En consecuencia, el éxito reside no sólo en la prestación correcta de servicios existentes sino también en la creación de enfoques nuevos para los

servicios. Dado que los aspectos del resultado y proceso de un servicio se combinan para crear la experiencia y los beneficios de los clientes, se deben abordar ambos aspectos en el desarrollo de servicios nuevos. En este sentido, los países escandinavos han contribuido, por un lado, al entendimiento de cómo suceden y se organizan las innovaciones en empresas de servicio¹⁸ y por el otro a conocer el desarrollo de nuevos servicios dentro de las empresas.¹⁹

Uno de los modelos que puede tomarse como referencia en el proceso de desarrollo de nuevos servicios es el propuesto por Edvardsson y colaboradores mostrado en la figura 6.4.²⁰

La cultura y la estrategia de la empresa son factores fundamentales que impulsan el proceso de desarrollo de nuevos servicios. Este proceso incluye cuatro etapas esenciales. Primero se requiere identificar las diversas fuentes posibles para la generación de ideas; incluyendo a los empleados, los clientes, los competidores e incluso los bienes físicos. Además, es necesaria la creación, selección y mantenimiento de técnicas de generación de ideas, así como la evaluación de las mismas, y determinar si la idea del nuevo servicio es congruente con el resto de los servicios ya ofrecidos.

Una vez generada la idea, es necesario alinear el concepto del nuevo servicio con la estrategia y cultura de la empresa. En esta etapa se organiza el proyecto y se forma el equipo que lo llevará a cabo. Esta organización involucra la definición de un grupo de control, el equipo de proyecto, así como la asignación de recursos. La formación del equipo de proyecto del nuevo servicio deberá tomar en cuenta el tamaño y la estructura adecuados, así como los roles, responsabilidades, tareas y competencias de cada uno de los miembros. Para incrementar las probabilidades de éxito es recomendable que los involucrados en el proyecto de desarrollo estén de acuerdo con el concepto del nuevo servicio y que compartan los mismos valores.

La siguiente etapa consiste en diseñar el nuevo servicio, incluyendo su concepto, sistema y proceso. En esta etapa es muy importante involucrar a todas las áreas de la empresa y establecer el nivel de interacción que tendrá el cliente con el personal, con otros clientes y con los recursos físicos y técnicos.

La planeación de la ejecución del nuevo servicio y su implementación debe asegurar su adecuada integración dentro del sistema de servicio actual, lo cual requerirá su evaluación tomando en cuenta las perspectivas de mercado, de los procesos, de los participantes y re-

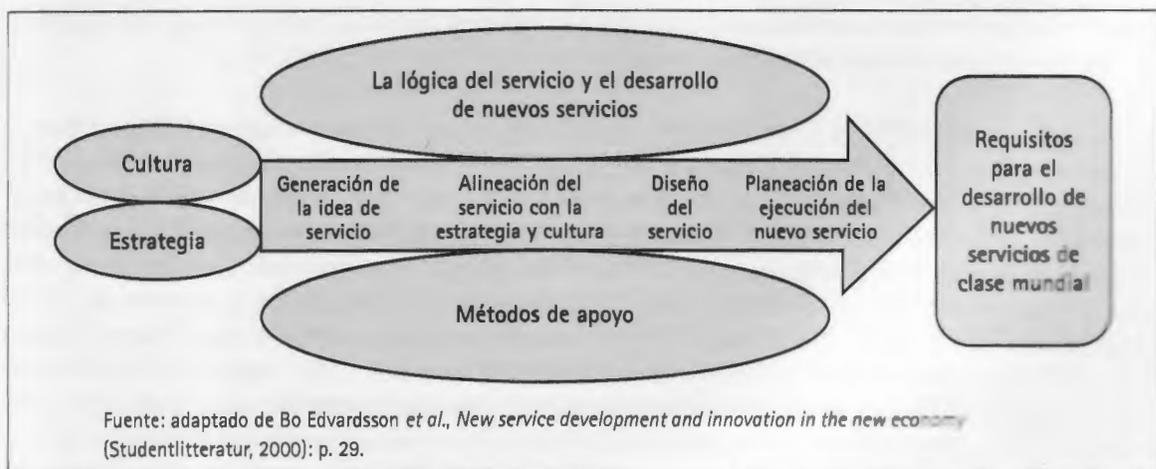


FIGURA 6.4 Modelo de proceso de desarrollo de nuevos servicios.

cursos físicos. Además es importante evaluar la capacidad de la compañía para administrar el cambio que se llevará a cabo. La implementación del nuevo servicio también requerirá de la definición clara de objetivos e indicadores medibles.

Las etapas del modelo de desarrollo de nuevos servicios aquí descrito son continuas, se relacionan y retroalimentan entre sí. En ocasiones, dentro de la empresa se desarrollan de manera simultánea varios procesos de creación de servicios.

El desarrollo de un nuevo servicio puede modificar el paradigma de una industria o replantear las reglas del juego, como en el caso de Dell, donde el servicio se ha convertido en el factor diferencial, ya que ha encontrado una manera directa de comercializar sus computadoras personales, ofreciendo además a los clientes adaptar cada *notebook* a sus necesidades y preferencias específicas, al seleccionar desde la velocidad del procesador hasta la memoria RAM o el color exterior de la misma. En este caso, a través del ofrecimiento de un servicio, Dell ha logrado ingresar en el mercado a nivel mundial, bajo un eslogan de *Direct from the source*, que hace alusión a que hay un contacto directo entre el fabricante y el cliente. En este caso, la compañía logró crecer en mercados como el de Argentina, eliminando canales potenciales de comercialización tradicionales. Esto genera un cliente mucho más participativo en el consumo y con mayor incidencia en el producto que desea adquirir.

Hace poco, el concepto de co-creación de valor en conjunto con los clientes ha comenzado a proliferar, en la medida en la que los involucra en la provisión del servicio.²¹ Un claro ejemplo ha sido el desarrollo de las tiendas de autoservicios, como formato de cercanía, en donde los clientes seleccionan los productos que desean adquirir y luego pagan al finalizar el proceso de compra.

La co-creación de valor en el desarrollo de nuevos servicios implica necesariamente un marco de interacción y diálogo con los clientes, en donde se extiende de forma tácita un servicio transparente. Esto significa que los servicios se comienzan a operar como marcos generadores de valor para los usuarios. Para ello, es fundamental el diálogo y la escucha permanente, llevados a cabo en el ámbito que cada cliente prefiera, sacando provecho, en muchos casos, de la multiplicidad de personas conectadas a Internet a nivel mundial, en donde se comparten opiniones, experiencias personales y en relación con las marcas, y en donde los clientes se cuentan y se aconsejan unos a otros sobre la experiencia vivida sobre cada servicio.

Categorías de nuevos servicios

La siguiente lista identifica siete categorías de nuevos servicios, que van desde innovaciones importantes a simples cambios de estilo.

- ✓ 1. *Las innovaciones importantes de servicios* son servicios esenciales nuevos para mercados que no se definieron antes, los cuales incluyen con frecuencia novedosas características de servicios y procesos radicalmente nuevos. Los ejemplos incluyen la introducción por parte de FedEx de la entrega urgente de paquetes de la noche a la mañana en todo el país, el advenimiento del servicio de noticias globales de CNN en español, así como el lanzamiento de Deremate.com en América Latina de servicios de remate online con una vasta cantidad de categorías y con diversos sistemas de pago. También se incluyen las redes sociales como Facebook o Twitter en donde se puede interactuar con otros usuarios, publicar fotografías y mensajes online, además de buscar personas de acuerdo con los grupos de interés; el advenimiento masivo de los blogs de opinión en Internet, en donde cada persona dispone de un espacio para comentar diariamente lo que desee y ser vista por cualquier persona con acceso a la Red.

- ✓ 2. *Las innovaciones importantes de procesos* consisten en el uso de procesos nuevos para la entrega novedosa de servicios esenciales existentes y con beneficios adicionales. Por ejemplo, la Universidad Virtual del Tecnológico de Monterrey compete con otras instituciones mediante la oferta de programas de estudios en forma no tradicional, que incluyen sesiones satelitales sincrónicas y trabajos en equipo mediante entornos virtuales, entre otros. Sus estudiantes obtienen la mayoría de los beneficios de un título universitario en la mitad de tiempo y a un precio mucho más bajo que en otras universidades.²² Las discográficas han encontrado un giro en las condiciones generales de la industria que comenzó, desde hace algunos años, a ofrecer sitios de descarga virtual de música, pudiendo seleccionar desde un álbum completo hasta temas individuales que sean de la preferencia del cliente. De este modo, se puede adquirir sólo aquellas canciones que sean de mayor interés sin necesidad de pagar por todo el CD para escucharlo.²³ En años recientes, el crecimiento de Internet ha llevado a la creación de muchos negocios que emplean novedosos modelos de administración minorista, sin la utilización de locales tradicionales, lo que les ahorra tiempo y viajes a los clientes. A menudo, estos modelos añaden beneficios de información nuevos, como una mayor personalización, la oportunidad de visitar sitios con foros de discusión con otros clientes, además de sugerencias para servicios adicionales que combinan con lo que ya se ha comprado.
- ✓ 3. *Las extensiones de líneas de servicios* consisten en la incorporación de elementos adicionales a las líneas de servicios actuales, efectuada por empresas existentes. Es posible que la primera compañía en un mercado que ofrezca dicho servicio resulte innovadora; las demás son meras seguidoras, que a menudo actúan en forma defensiva. Estos nuevos servicios pueden apuntar a clientes existentes para satisfacer una gama de necesidades más amplia, o buscar atraer a clientes nuevos con necesidades diferentes (o ambos). El hotel Meliá de Lima, Perú, lanzó "The level", una línea de servicio dirigida a altos ejecutivos que brinda una atención más personalizada, que incluye servicio de mayordomo, *check in* y *check out* privado con bebida de bienvenida, Internet gratuito en la habitación, exclusivo *lounge* con vista panorámica de Lima, desayuno buffet con periódicos internacionales del día, servicio de té con variedad de bocadillos, de *snacks* y *open bar* por las noches.²⁴ Las compañías telefónicas han introducido numerosos servicios de valor agregado, como llamada en espera y transferencia de llamadas. En la actualidad, muchos bancos venden al por menor servicios de seguros con la esperanza de incrementar la cantidad de relaciones rentables con clientes existentes.
- ✓ 4. *Las extensiones de líneas de procesos* son menos innovadoras que las innovaciones de procesos, pero a menudo representan maneras diferentes de entregar servicios existentes, ya sea con la intención de ofrecer una mayor conveniencia y una experiencia distinta a clientes existentes o de atraer clientes nuevos a quienes el enfoque tradicional les resulta poco atractivo. Por lo general, implican añadir un canal de distribución de contacto inferior a un canal de alto contacto existente, como crear un servicio bancario por teléfono o en Internet. El diario *El País* de España, además de contar con su edición impresa en papel, ha desarrollado su sitio Web para competir contra otros medios de noticias más dinámicos, como los noticieros televisivos. De esta manera, brinda actualización permanente de noticias a sus lectores. En ocasiones, estos enfoques duales se denominan "virtual y físico" (del inglés *clicks and mortar*). La creación de opciones de autoservicio para complementar la presta-

ción por parte de empleados de servicios es otra forma de extensión de línea de procesos. El Grupo Telefónica de España, a través de Movistar, su marca prestadora de telefonía celular, firmó acuerdos con las tarjetas de crédito para que sus clientes puedan recargar su saldo de crédito tanto por vía telefónica como a través de Internet.

5. *Las innovaciones de servicios suplementarios* implican añadir elementos de servicio facilitadores o mejoradores a un servicio esencial existente o mejorar de manera significativa un servicio suplementario existente. La telefonía celular ya no sólo se emplea para hablar entre dos personas, sino que actualmente los teléfonos cuentan con conexión a servicios de Internet, además de tener incorporadas cámaras fotográficas y reproductores de música en un mismo dispositivo. Las innovaciones de baja tecnología para un servicio existente pueden ser tan simples como agregar una zona de estacionamiento a un local minorista o aceptar tarjetas de crédito como forma de pago. Las mejoras múltiples ayudan a crear lo que los clientes perciben como una experiencia totalmente nueva, aun cuando se realicen en torno al mismo servicio esencial. Los restaurantes temáticos como el Hard Rock Café son un buen ejemplo. Estos locales están diseñados para mantener entretenidos a los clientes y crear experiencias nuevas con recuerdos de músicos legendarios, como la guitarra acústica de John Lennon o la chamarra negra de cuero de Michael Jackson, música en vivo y la venta de mercancía relacionada.
6. *Las mejoras de servicios* constituyen la forma de innovación más común. Implican cambios modestos en el desempeño de servicios actuales, que incluyen mejoras al servicio esencial o a servicios suplementarios existentes.
7. *Los cambios de estilo* representan la clase de innovación más sencilla y, por lo general, no implican ningún cambio en los procesos ni en el desempeño. Sin embargo, suelen ser muy visibles, crear entusiasmo y sirven para motivar a los empleados. Los ejemplos incluyen pintar sucursales minoristas y vehículos con esquemas de color nuevos, equipar a los empleados de servicios con uniformes nuevos, introducir un diseño de cheque bancario nuevo o realizar cambios menores en los guiones de servicios para los empleados.

Como sugiere la tipología precedente, la innovación de servicios puede ocurrir en muchos niveles diferentes; no todas las clases de innovación producen un impacto en las características del servicio ni llegan al cliente en forma directa.

Dentro de la lectura de la página 437 se muestra cómo el desarrollo de nuevos servicios puede representar una ventaja para una empresa.

Reingeniería de los procesos de servicio

El diseño de los procesos de servicio incide no sólo en el cliente sino también en el costo, velocidad y productividad con que se logra el resultado deseado. Mejorar la productividad en los servicios suele requerir la aceleración del proceso general (o tiempo del ciclo) porque el costo de crear un servicio está relacionado con el tiempo que toma cada paso en el proceso, además del tiempo muerto entre cada paso. La reingeniería implica analizar y rediseñar los procesos para lograr un mejor y más rápido desempeño. Para reducir el tiempo total del proceso, los analistas deben identificar cada paso, calcular cuánto tiempo lleva, buscar oportunidades para acelerarlo (o incluso eliminarlo del todo) y disminuir el tiempo muer-

to. Realizar tareas en forma paralela en lugar de secuencial constituye un enfoque establecido para acelerar procesos. Las compañías de servicios pueden utilizar mapeos para hacer diagramas de estos aspectos de las operaciones de servicios de una manera sistemática. El análisis de los procesos también puede conducir a la creación de métodos de prestación alternativos que son tan diferentes como para constituir conceptos de servicio totalmente nuevos. También es posible que las opciones impliquen eliminar ciertos servicios suplementarios, agregar nuevos, instituir procedimientos de autoservicio y repensar dónde y cuándo prestar el servicio.

La figura 6.5 ilustra este principio con diagramas de flujo simples de cuatro maneras alternativas de prestar un servicio de comida, en comparación con el restaurante de servicio completo exhibido con anterioridad en la figura 6.2. Sería interesante observar y comparar qué sucede en el escenario en los casos de un restaurante de comida rápida, uno donde se compra comida desde el auto, la entrega de comida a domicilio o un servicio de *catering* para una cena en el hogar. Desde la perspectiva del cliente, ¿qué se ha agregado o eliminado a nivel del escenario frontal en comparación con el servicio en Astrid & Gastón? Y en cada caso, ¿cómo afectan estos cambios las actividades tras bambalinas (*back office*)?

Los bienes físicos como fuentes de ideas de servicios nuevos

Cuando ofrecen los mismos beneficios clave, los bienes y servicios pueden ser sustitutos competitivos. Por ejemplo, si necesita cortar el césped de su jardín, puede comprar una cortadora y hacerlo usted mismo, o contratar un servicio de mantenimiento de jardines para que se ocupe de la tarea. Estas decisiones dependerán de las habilidades del cliente, sus capacidades físicas y su tiempo disponible, además de factores como comparaciones de costos entre compra y uso, espacio para guardar los productos adquiridos y frecuencia anticipada de la necesidad. Se pueden desarrollar muchos servicios en torno a la alterna-

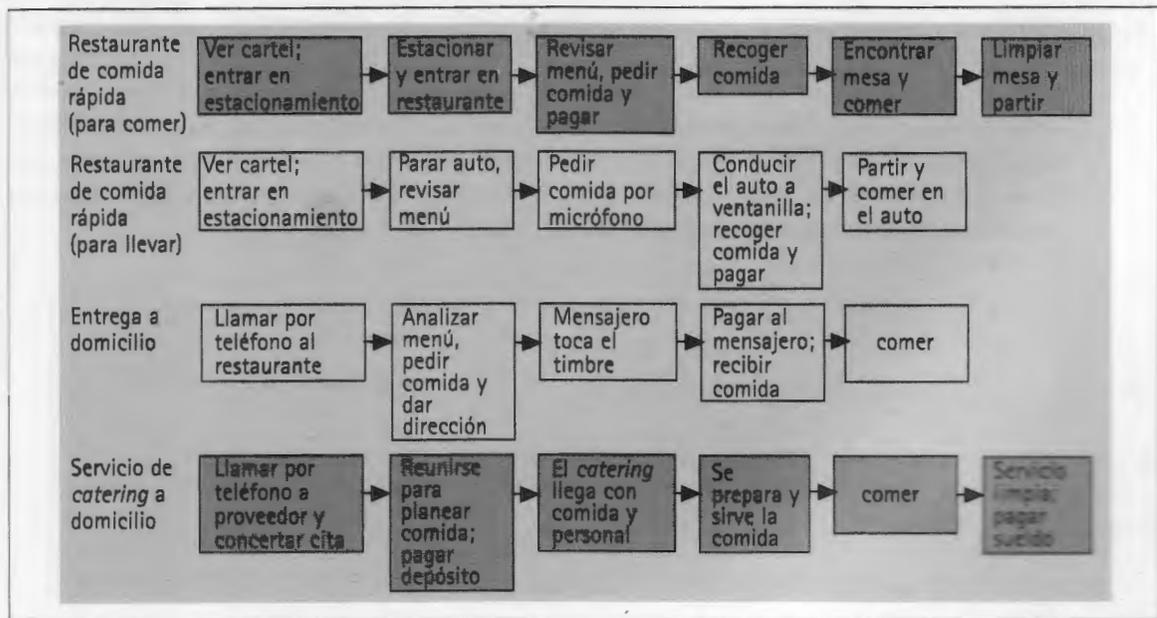


FIGURA 6.5 Diagramas de flujo para escenarios de servicios de comida.

tiva de poseer un bien físico y hacer el trabajo uno mismo. La figura 6.6 muestra cuatro opciones posibles de prestación para viaje en automóvil y procesamiento de palabras, respectivamente. Tres de estas opciones presentan oportunidades de servicio. Las opciones se basan en la elección entre la posesión o el alquiler de los bienes físicos necesarios, y entre la realización del autoservicio o la contratación de otra persona para que lleve a cabo las tareas necesarias.

Cualquier producto físico nuevo posee el potencial para crear una necesidad de servicios dirigidos a activos (en particular si el producto es un artículo de alto valor y duración). El equipamiento industrial puede requerir servicios durante toda su vida, desde el envío e instalación hasta el mantenimiento, limpieza, asesoramiento, resolución de problemas, actualización, reparación y eliminación final. Históricamente, estos servicios de posventa han generado importantes flujos de ingresos durante muchos años después de la venta inicial para productos como camiones, maquinaria fabril, locomotoras, computadoras y motores de aviones a reacción.

Cómo lograr el éxito en el desarrollo de nuevos servicios

Gran parte de la investigación sobre los factores de éxito de productos nuevos se ha restringido a los mercados industriales o empresa a empresa (B-to-B) y ha enfatizado los estudios de proceso de desarrollo para bienes físicos nuevos. Storey y Easingwood argumentan que, en el desarrollo de nuevos servicios, la base del servicio tiene apenas una importancia secundaria. La clave reside en la calidad de la oferta total de servicio y el apoyo de marketing que la acompaña. En estas áreas, recalcan Storey y Easingwood, el éxito depende del conocimiento del mercado: "Sin entender el mercado y conocer a los clientes y la competencia, es poco probable que un servicio nuevo tenga éxito".²⁵ Por otro lado, existen autores que identifican una estrecha relación entre la colaboración y la competencia cooperativa entre actores internos y externos, y el éxito en el desarrollo de nuevos servicios.²⁶

Las empresas de servicios no son inmunes a las altas tasas de fracaso que azotan a los productos manufacturados nuevos. En años recientes, los empresarios han creado cientos de compañías llamadas "punto.com" (dot-com) para prestar servicios basados en Internet, pero se espera que un alto porcentaje de ellas fracase. ¿En qué medida los procesos de desarrollo para servicios nuevos, con rigurosa dirección y control, pueden incrementar su tasa de éxito? Un estudio de Edgett y Parkinson se concentró en discriminar entre servicios financieros nuevos exitosos y no exitosos.²⁷ Este estudio reveló que los tres factores que más contribuían al éxito eran, en orden de importancia:

	Poseer un bien físico	Alquilar el uso de un bien físico
Hacer el trabajo uno mismo	<ul style="list-style-type: none"> • Conducir el auto propio • Escribir en el propio procesador de texto 	<ul style="list-style-type: none"> • Alquilar un coche y manejarlo • Alquilar un procesador de texto y escribir
Contratar a alguien que haga el trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Contratar un chofer que conduzca el auto • Contratar un operador que use el procesador de texto 	<ul style="list-style-type: none"> • Contratar un taxi o una limusina • Encargar el trabajo a un servicio de tareas de oficina

FIGURA 6.6 Servicios como sustitutos para la posesión o uso de bienes.

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

En un estudio de 78 gerentes de empresas de servicios financieros, realizado para determinar qué distinguía a los servicios exitosos de los no exitosos, se obtuvieron resultados bastante similares.²⁸ En este caso, los factores de éxito subyacentes se determinaron como *sinergia* (la correspondencia entre el servicio y la empresa en términos de la presencia de experiencia y recursos necesarios) y *marketing interno* (el apoyo proporcionado al personal antes del lanzamiento para ayudarlo a comprender el nuevo servicio y sus sistemas subyacentes, además de detalles acerca de competidores directos). Por desgracia, muchas empresas no utilizan un enfoque sistemático. Por ejemplo, un estudio de 43 gerentes de marketing de empresas británicas líderes en servicios bancarios, de telecomunicaciones, seguros, transporte y medios de comunicación, reveló que sólo la mitad poseía una estrategia formal de desarrollo de nuevos servicios. La generación de ideas sólo se emprendía sobre una base ad hoc, y la selección de ideas, si bien más predominante, no lograba respaldar la estrategia.²⁹

Edvardsson, Haglund y Mattson revisaron el desarrollo de nuevos servicios en telecomunicaciones, transporte y servicios financieros. Concluyeron que:

Los procesos complejos, como el desarrollo de nuevos servicios, no se pueden planear del todo. La creatividad y la innovación no dependen sólo de la planeación y el control. Deben existir algunos elementos de improvisación, anarquía, y competencia interna en el desarrollo de nuevos servicios... Creemos que es necesario un enfoque de contingencia, y que la creatividad por un lado, y la planeación y control formales por otro, se pueden balancear para dar como resultado servicios nuevos exitosos.³⁰

Por último, cabe mencionar el potencial para diseñar de nuevo servicios existentes. Berry y Lampo sugieren que "las empresas de servicios pueden ser innovadoras con lo que ya existe, del mismo modo en que pueden serlo con lo que no existe".³¹ Entre las propuestas a considerar figuran el autoservicio, la prestación de servicios en donde se encuentre el cliente, la agilización de las actividades previas al servicio, la integración de servicios y diseñar de nuevo los elementos tangibles de la experiencia de servicio.

Conclusión

La innovación es fundamental para una dirección de servicios efectiva, pero las innovaciones sustanciales de servicios no son frecuentes. Es más común el uso de tecnologías nuevas para prestar servicios existentes de manera novedosa. En las industrias maduras, el servicio esencial puede convertirse en un *commodity*. La búsqueda de ventajas competitivas suele centrarse en mejoras a los servicios suplementarios creadores de valor que rodean a este servicio esencial. En este capítulo, agrupamos los servicios suplementarios en ocho categorías, que rodean el servicio esencial como los pétalos de una flor.

Un corolario clave del concepto de la flor del servicio consiste en que diferentes tipos de servicios esenciales comparten el uso de elementos suplementarios similares. Como resultado, tal vez los clientes hagan comparaciones entre distintas industrias, en particular cuando están insatisfechos. Por ejemplo, “si mi agente de bolsa puede darme información clara con respecto a los movimientos de mi cuenta, ¿por qué no puede hacerlo la tienda departamental donde compro?” o “si mi línea aérea favorita toma las reservaciones con exactitud, ¿por qué no puede hacerlo el restaurante francés de la esquina?”. Esta clase de preguntas sugiere que los gerentes deberían estudiar los negocios fuera de sus propias industrias en busca de los mejores proveedores de servicios suplementarios específicos de su clase.

Los gerentes deberían ser conscientes de la importancia de seleccionar la mezcla adecuada de elementos de servicio suplementarios —ni más ni menos de lo necesario— y de crear sinergias para asegurar su consistencia. La investigación puede resultar útil para definir cuáles elementos incluir y a qué nivel, en relación con un punto de precio determinado. Crear una experiencia de servicio distintiva para los clientes requiere consistencia en todas las etapas del proceso de prestación del servicio. La clave no reside en cuántos pétalos tiene la flor, sino en asegurar que cada pétalo tenga una formación perfecta y añada brillo al servicio esencial a los ojos de los clientes objetivo.

PREGUNTAS DE ANÁLISIS

1. Observe el mapeo de la experiencia en el restaurante exhibido en este capítulo (véase la figura 6.2) e identifique y clasifique por categorías cada uno de los servicios suplementarios.
2. Explique el rol de los servicios suplementarios. ¿Se pueden aplicar a bienes al igual que a servicios? En caso afirmativo, ¿cómo se relacionarán con la estrategia del negocio?
3. Explique las diferencias entre servicios suplementarios de facilitación y de aumento. Enumere suficientes ejemplos para cada uno, en relación con los servicios que usted haya utilizado recientemente.
4. ¿Cuál es el objetivo de técnicas, tales como el mapeo de servicios, en el diseño o la reingeniería de un servicio?
5. ¿Por qué es importante el mapeo de servicios con diferentes “lógicas”?
6. ¿Cuáles son las principales fuentes de ideas para el desarrollo de nuevos servicios?

EJERCICIOS DE APLICACIÓN

1. Prepare mapeos detallados para los siguientes servicios:
 - Reparación de una bicicleta dañada.
 - Inscripción a una universidad o escuela de negocios.
 - Alquiler de un automóvil.
 - Un servicio de comida.

2. Elija alguno de los servicios anteriores y realice el mapeo con una lógica distinta a la utilizada en el punto anterior, comparando las diferencias.
3. Recuerde las fallas de un servicio que usted haya experimentado en las últimas dos semanas. ¿Inclúan elementos del servicio esencial o de los servicios suplementarios? Identifique las causas posibles y proponga opciones que puedan ayudar a prevenir las fallas en el futuro.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Susan Johnson, Larry Menor, Aleda Roth y Richard Chase, "A critical evaluation of the new services development process: integrating service innovation and service design" en *New Service Development: creating memorable experiences* (1999), ed. James Fitzsimmons y Mona Fitzsimmons (California, Sage Publications), cap. 1, pp. 1-32.
2. G. Lynn Shostack, "Breaking Free from Product Marketing", *Journal of Marketing* 44 (abril de 1977): pp. 73-80.
3. Pierre Eiglier y Eric Langeard, "Services as Systems: Marketing Implications", en *Marketing Consumer Services: New Insights*, ed. P. Eiglier, E. Langeard, C. H. Lovelock, J. E. G. Bateson, y R. F. Young (Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 1977): pp. 83-103. Nota: una versión anterior de este artículo fue publicada en francés en *Révue Française de Gestion* (marzo-abril de 1977): pp. 72-84.
4. Christian Grönroos, *Service Management and Marketing* (Wiley, 2007).
5. *Ibid* 3.
6. G. Lynn Shostack, "Understanding Services through Blueprinting", en *Advances in Services Marketing and Management* (1992), ed. T. A. Schwartz, D. E. Bowen y S. W. Brown (Greenwich, CT: JAI Press, 1992): pp. 75-90.
7. G. Lynn Shostack, "Designing Services That Deliver", *Harvard Business Review* (enero-febrero de 1984): pp. 133-139; véase también Sabine Fließ y Michael Kleinaltenkamp, "Blueprinting the service company: managing service processes efficiently", *Journal of Business Research*, Vol. 57 (2004): pp. 392-404.
8. Jane Kingman-Brundage, "The ABCs of Service System Blueprinting", en *Designing a Winning Service Strategy*, ed. M. J. Bitner y L. A. Crosby (Chicago: American Marketing Association, 1989).
9. David Maister, actual presidente de Maister Associates, inventó el término OMP (*OTSU versión inglés*) mientras daba clases en Harvard Business School en la década de 1980.
10. Véase, por ejemplo, Eric J. Arnould y Linda L. Price, "River Magic: Extraordinary Experience and the Extended Service Encounter", *Journal of Consumer Research* 20 (junio de 1993): pp. 24-25; y Nick Johns y Phil Tyas, "Customer Perceptions of Service Operations: Gestalt, Incident or Mythology?", *The Service Industries Journal* 17 (julio de 1997): pp. 474-488.
11. "How Marriot Makes a Great First Impression", *The Service Edge* 6 (mayo de 1993): p. 5.
12. Tania Moreno, "7 tips para una buena imagen de servicio", revista *Expansión* [online], disponible en <http://www.cnnexpansion.com/emprendedores/7-tips-para-una-buena-imagen-de-servicio/buen-servicio-mas-clientes> consultada en noviembre de 2009.
13. David E. Hansen y Peter J. Danaher, "Inconsistent Performance during the Service Encounter: What's a Good Start Worth?", *Journal of Service Research* 1 (febrero de 1999): pp. 296-316.
14. Jane Kingman-Brundage, "Service Mapping: back to basics" en William J. Glynn, James G. Barnes (editores), *Understanding Services Management: Integrating Marketing, Organizational Behaviour, Operations and Human Resource Management* (John Wiley & Sons, 1995).

15. El concepto de la flor del servicio presentado en esta sección fue introducido por primera vez por Christopher H. Lovelock, en "Cultivating the Flower of Service: New Ways of looking at Core and Supplementary Services", en *Marketing, Operations, and Human Resources: Insights into Services*, ed. P. Eiglier y E. Langeard (Aix-en-Provence, France: IAE, Université d'Aix-Marseille III, 1992): pp. 296-316.
16. Información obtenida de www.iberia.com, consultada en noviembre de 2009.
17. James C. Anderson y James A. Narus, "Capturing the Value of Supplementary Services", *Harvard Business Review* 73 (enero-febrero de 1995): pp. 75-83.
18. Jon Sundbo, "The Organisation of Innovation in Services" (Roskilde University Press, 1998).
19. Bo Edvardsson, Anders Gustafsson, Michael Johnson y Bodil Sandén, "New Service Development and Innovation in the New Economy" (Sweden: Studentlitteratur, 2000).
20. *Ibid* p. 18; para una discusión extensa sobre temas relacionados con el desarrollo de nuevos servicios, véase James Fitzsimmons y Mona Fitzsimmons, *New service development: creating memorable experiences* (SAGE, 2000).
21. Jonas Matthing, Bodil Sandén y Bo Edvardsson, "New service development: learning from and with customers", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 15, Núm. 5 (2004): pp. 479-498.
22. Universidad Virtual del Tecnológico de Monterrey (www.ruv.itesm.mx), noviembre de 2009.
23. "Compran menos CD, bajan música en red", revista *Expansión [online]*, enero de 2009, disponible en <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2009/01/02/compran-menos-cd-bajan-musica-en-red>.
24. Hotel Meliá, Lima Perú, disponible en <http://es.solmelia.com/hoteles/peru/lima/melia-lima/home.htm>, consultada en noviembre de 2009.
25. Chris D. Storey y Christopher J. Easingwood, "The Augmented Service Offering: A Conceptualization and Study of Its Impact on New Service Success", *Journal of Product Innovation Management* 15 (1998): pp. 335-351.
26. Anne M. Smith y Moira Fischbacher, "New service development: a stakeholder perspective", *European Journal of Marketing*, Vol. 39 Núm. 9/10 (2005): pp. 1025-1048.
27. Scott Edgett y Steven Parkinson, "The Impact of New Financial Services: Identifying Determinants of Success and Failure", *International Journal of Service Industry Management* 5, Núm. 4 (1994): pp. 24-38.
28. Christopher Storey y Christopher Easingwood, "The Impact of the New Product Development Project on the Success of Financial Services", *Service Industries Journal* 13, Núm. 3 (julio de 1993): pp. 40-54.
29. David Kelly y Chris Storey, "New Service Development: Initiation Strategies", *International Journal of Service Industry Management*, 11, Núm. 1, (2000): pp. 45-62.
30. Bo Edvardsson, Lars Haglund, y Jan Mattson, "Analysis, Planning, Improvisation and Control in the Development of New Services", *International Journal of Services Industry Management* 6, Núm. 2 (1995): pp. 24-35. Véase también Bo Edvardsson, Peter Magnusson, Anders Gustafsson y Per Kristensson, *Involving customers in new service development*, Volumen 11 de Serie Technology Management (Imperial College Press, 2006).
31. Leonard L. Berry y Sandra K. Lampo, "Teaching an Old Service New Tricks: The Promise of Service Redesign", *Journal of Service Research* 2 (febrero de 2000): p. 265.

Posicionamiento de un servicio en el mercado

Para tener éxito en nuestra sociedad repleta de comunicación, las compañías deben crear una posición en la mente de los clientes potenciales, una posición que considere no sólo las propias fortalezas y debilidades de cada compañía sino también las de los clientes.

AL RIES Y JACK TROUT

Para lograr un posicionamiento exitoso, los directivos deben comprender las preferencias de sus clientes y a la vez, conocer totalmente los servicios ofrecidos por la competencia. A partir de este conocimiento podrán definir una visión de su negocio que articule la forma en que la empresa piensa servir a sus clientes con ventaja sobre la competencia. Esta visión permitirá a clientes y empleados entender el sentido de la relación que se pretende establecer entre unos y otros. Si le preguntamos a un grupo de gerentes de distintas empresas de servicio en qué están compitiendo, lo más probable es que sólo respondan "en servicio". Si los presionamos un poco más, es posible que agreguen palabras y frases como "valor por dinero", "nuestra gente es la clave" o "conveniencia".

Ninguna de esas respuestas le sirve de mucho a un directivo que intenta desarrollar las estrategias necesarias para ayudar a una organización a competir con mayor efectividad en el mercado. La clave radica en descubrir qué hace que los clientes o compradores institucionales elijan y se mantengan leales a un proveedor de servicios y no a otros.

Un término como *servicio*, en general, resume una variedad de características específicas, que van desde la rapidez con que se presta un servicio hasta la calidad de las interacciones entre los clientes y el personal del proveedor, y desde evitar errores hasta ofrecer servicios adicionales deseables que complementen el servicio básico. Del mismo modo, el término *conveniencia* podría referirse a un servicio que se presta en un lugar pertinente o que está disponible en una oportunidad conveniente o que resulta fácil de usar. Sin conocer cuáles características del servicio son las que interesan a los clientes, es difícil que los gerentes puedan desarrollar una estrategia competitiva adecuada para sus compañías y sus servicios y más difícil aún evaluar el desempeño de un servicio en el mercado.

En un entorno muy competitivo existe el riesgo de que los clientes perciban poca diferencia real entre las alternativas en competencia y, por consiguiente, sus elecciones se basen en el precio. La estrategia de posicionamiento tiene que ver con crear y mantener las diferencias distintivas que notan y valoran los clientes con los que la compañía desea desarrollar una relación de largo plazo. Para lograr un posicionamiento exitoso es necesario que los gerentes comprendan las preferencias de sus clientes y las características de los servicios de la competencia.

En este capítulo nos dedicaremos a examinar algunos de los factores que componen la mezcla comercial: elementos del servicio, ubicación y precio de la administración integral de servicios. Analizaremos la necesidad de enfocarse en un entorno competitivo; repasaremos los temas que contribuyen al desarrollo de una estrategia de posicionamiento, y analizaremos las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles alternativas de estrategias de enfoque tienen las empresas de servicio?
2. ¿Por qué es necesario diferenciar los atributos importantes que determinan las elecciones de los clientes?
3. ¿Cuáles son los conceptos clave que constituyen la base de una estrategia de posicionamiento competitivo?
4. ¿Cuándo conviene reposicionar una oferta de servicio existente?
5. ¿Para qué sirven los mapas de posicionamiento en la obtención de una mejor comprensión y respuesta a la dinámica de la competencia?

El posicionamiento como estrategia competitiva del negocio

A medida que se intensifica la competencia en el sector de servicios, es cada vez más importante que las organizaciones se diferencien de manera significativa para los clientes. En las economías con alto grado de desarrollo, el crecimiento comienza a ser más lento en algunas industrias de servicios masivos que ya han alcanzado cierta madurez, como: servicios bancarios, seguros, turismo y educación. Por lo tanto, el crecimiento corporativo deberá basarse en la captura de la participación de mercado de los competidores nacionales o en la expansión a mercados internacionales, razón por la cual muchas compañías de servicios que limitaban sus actividades a su país de origen, hoy buscan la expansión internacional. A su vez, el ingreso de competidores internacionales con nuevos formatos en las economías en desarrollo impulsa a sus compañías tradicionales a modernizarse.

En ambos casos, las empresas tienen que ser selectivas en su mercado objetivo y buscar diferenciarse en la forma que se presentan. Es posible que un nicho de mercado que parece muy pequeño para generar un volumen de ventas suficiente en el ámbito local, represente un mercado sustancial cuando se analiza desde una perspectiva internacional o, incluso, global. Esto último ha impulsado la expansión de servicios en el ámbito mundial, así como la entrada a mercados emergentes de nuevas propuestas o de renovación de fórmulas conocidas, como ha sido el caso de las cadenas de tiendas de conveniencia que en muy poco tiempo han desplazado a las ya obsoletas tiendas de la esquina.

La estrategia competitiva puede tomar diferentes caminos. Como señala George Day:

La variedad de formas en las que una compañía puede lograr una ventaja competitiva enseguida descalifica cualquier generalización o receta simplista... Antes que nada, un negocio debe distinguirse de sus competidores. Para tener éxito, debe identificarse y promocionarse como el mejor proveedor de los atributos que importan a su mercado objetivo.¹

Esto implica que los ejecutivos deban pensar en forma sistemática en todas las facetas del paquete de servicios y destacar las mejoras a esos atributos que valorarán los clientes del segmento objetivo.

Cuatro estrategias de enfoque

Por lo general, es imposible que una compañía pueda atraer a todos los clientes reales o potenciales de un mercado, puesto que son muy numerosos, están diseminados y tienen distintas necesidades, comportamientos de compra y patrones de consumo. Las compañías de servicio también difieren mucho en su capacidad para atender distintos tipos de clientes. Por lo tanto, en lugar de intentar competir en un mercado completo, tienen que enfocar sus esfuerzos en aquellos clientes a los que pueda atender mejor. En términos de la administración de servicios, *enfoque* significa ofrecer una variedad de servicios relativamente pequeña a un segmento de mercado específico, o sea, un grupo de clientes que tiene características, necesidades, comportamientos de compra y patrones de consumo similares. Este concepto constituye la base de casi todas las empresas de servicio exitosas, que han identificado los elementos estratégicamente importantes en sus operaciones de servicios y han concentrado en ellos sus recursos.

Según Robert Johnston, el grado de enfoque de una compañía se puede describir en dos dimensiones diferentes: enfoque de mercado y enfoque de servicio.² El enfoque de mercado determina si una compañía apunta a uno o a varios mercados, mientras que el enfoque de servicio establece si una compañía ofrece pocos o muchos servicios. Estas dos dimensiones definen las cuatro estrategias básicas de enfoque que se muestran en la figura 7.1.

Una organización como los supermercados Día% posee un *enfoque total*, al ofrecer una variedad muy limitada de servicios (tal vez, incluso, un único servicio esencial) a un segmento de mercado pequeño y específico. Por su parte, una compañía con *enfoque de mercado* como C&A se concentra en un segmento chico de mercado, pero tiene una amplia variedad de servicios. Zara es un ejemplo de empresa con *enfoque de servicios*, que ofrece una reducida gama de servicios a un mercado bastante amplio. Por último, Carrefour, entre otros proveedores, pertenece a la categoría *sin enfoque* porque tratan de atender mercados amplios con una gran variedad de servicios.

Como se observa en la figura 7.1, el enfoque requiere que la compañía identifique los segmentos de mercado a los que puede atender mejor con los servicios que ofrece. Para los especialistas, el mercado es el conjunto de todos los clientes reales o potenciales de un determinado servicio básico. Sin embargo, por lo general, una compañía no puede intentar

		Amplitud de la oferta de servicios	
		Pequeña	Amplia
Cantidad de mercados que atienden	Muchos	Enfoque de servicios	Sin enfoque (de todo para todos)
	Pocos	Enfoque de mercado	Enfoque total

Fuente: Robert Johnston, "Achieving Focus in Service Organizations", *The Service Industries Journal* 16 (enero 1996): 10-20.

FIGURA 7.1 Estrategias básicas de posicionamiento para servicios.

atraer a todos los clientes de un mercado o, por lo menos, no puede tratar de atraerlos de la misma manera. En la mayoría de los casos, los clientes, ya sean individuos o empresas, son muy numerosos, están diseminados y tienen necesidades, comportamientos de compra y patrones de consumo diferentes. Más aún, las distintas compañías de servicios varían mucho en su capacidad de atender distintos tipos de clientes.

Por lo tanto, en lugar de tratar de competir en un mercado completo, tal vez contra competidores superiores, cada compañía debe adoptar una estrategia de segmentación de mercado e identificar los sectores del mercado a los que puede llegar mejor. Las compañías que están al tanto de los requerimientos de los clientes pueden volcarse hacia un enfoque de segmentación orientado a sus necesidades y apuntar a los usuarios que, según la investigación correspondiente, valoren algunos atributos específicos.

Debido a que las personas y las empresas tienen características y necesidades diferentes (y hasta únicas), cada comprador potencial constituye, en teoría, un segmento objetivo individual. Algunos servicios personales y profesionales, de hecho, están personalizados de acuerdo con las necesidades individuales de los clientes. Los dentistas tratan las necesidades de sus pacientes según el estado específico de la dentadura de cada uno. Los arquitectos pueden diseñar casas especiales para sus clientes más ricos. De la misma manera, es posible que un banco diseñe un préstamo especial de acuerdo con los requerimientos de un cliente corporativo importante.

No obstante, a la mayoría de las compañías de servicios no les conviene desarrollar este tipo de microsegmentación en sus negocios. En cambio, tratan de lograr economías de escala al apuntar a todos los clientes de un segmento de mercado específico con una atención similar. Se puede lograr una estrategia de *personalización masiva* —la oferta de un servicio con algunos elementos individualizados a una gran cantidad de clientes por un precio relativamente accesible— a través de la oferta de un servicio básico estandarizado que, a la vez, cuente con elementos a medida adicionales para satisfacer los requerimientos individuales de los clientes³ donde éstos participan como co-diseñadores del producto o servicio.⁴

Identificación y selección de segmentos objetivo

Como vimos en el capítulo 5, un *segmento de mercado* está compuesto por un grupo de clientes que comparten características, necesidades, comportamientos de compra o patrones de consumo. Una segmentación efectiva agrupa a los clientes en segmentos que reúnen la mayor similitud posible en cuanto a las características relevantes y destacan las diferencias de esas mismas características entre los distintos segmentos.

En muchos países emergentes hay grandes cantidades de clientes cuyos ingresos son muy pequeños para atraer el interés de negocios de servicio que están acostumbrados a las necesidades de consumidores con mayor poder adquisitivo. Colectivamente, sin embargo, las personas con bajos salarios representan un mercado muy grande y pueden ofrecer aún mayor potencial en el futuro, dado que muchas de ellas se mueven hacia arriba y se integran a la clase media. En “Perspectivas de servicio 7.1” se describe un enfoque innovador de la provisión de servicios financieros hacia clientes de menores ingresos en América Latina.

Un *segmento objetivo* es aquel que una compañía ha elegido entre los que componen un mercado más amplio y que se puede definir según una cantidad de variables. Por ejemplo, una tienda departamental en una ciudad puede apuntar a los residentes del área metropolitana (segmentación geográfica), cuyos ingresos estén dentro un cierto rango (segmentación demográfica), que valoren la atención personalizada de sus experimentados empleados y que no sean demasiado sensibles al precio (ambos factores reflejan la segmentación según actitudes e intenciones).

PERSPECTIVAS DE SERVICIO 7.1

Ofreciendo servicios en el segmento olvidado

Una de las empresas que se ha enfocado en el sector con menores ingresos es Banco Azteca, que inició operaciones en México en el año 2002 y se dirigió a los 16 millones de personas en el país que ganan entre 25 y 130 dólares al mes, trabajando como taxistas, obreros y maestros. A pesar del ingreso combinado de 120 mil millones de dólares que representan, estas personas son de poco interés para los bancos, los cuales consideran las pequeñas cuentas como una molestia, por lo que no es una sorpresa que sólo uno de cada 12 tenga una cuenta de ahorros.

Banco Azteca fue la creación de Ricardo Salinas Pliego, la cabeza de un emporio que incluye a Grupo Elektra, la empresa comercial de aparatos electrodomésticos más grande de México. Las sucursales de Banco Azteca, localizadas en las tiendas Elektra, están decoradas con los colores verde, blanco y rojo de la bandera mexicana. La compañía busca crear una atmósfera agradable e incluye carteles con el eslogan Azteca, que se traduce como "un banco que es amigable y te trata bien". Los préstamos pueden utilizar como garantía aquellas compras previamente realizadas por los clientes en Elektra.

La relación de Azteca con Elektra busca aprovechar la ventaja de los 50 años de experiencia en financiamiento al consumidor de la empresa comercial y el hecho de que cerca de 70% de su mercancía es vendida a crédito. Elektra tiene una excelente trayectoria en ventas a crédito con 97% de cumplimiento de pagos, además de una amplia base de datos de historial crediticio de sus clientes. Por ello, la alta administración consideró adecuado convertir los departamentos de crédito de Elektra de cada tienda, en sucursales de Banco Azteca, con un conjunto de servicios adicionales. El banco ha invertido fuertemente en tecnología de información, incluyendo la digitalización masiva de expedientes y lectores de huellas digitales de alta tecnología que eliminan la necesidad de que los usuarios presenten alguna identificación impresa. Banco Azteca también lleva sus servicios a la gente a través de una fuerza de tres mil agentes de crédito en motocicleta. Actualmente, el banco está presente también en Perú, Guatemala, Honduras, El Salvador, Panamá y Brasil.

Casas Bahía en Brasil, dedicada a la venta de muebles y electrodomésticos, es una empresa que en el año 2000, después de casi 50 años de trayectoria, decidió dar un giro en su estrategia para concentrarse en ofrecer toda clase de artículos para el hogar a los segmentos de menores ingresos de la población, ofreciendo la posibilidad de financiar sus compras en cuotas.

Uno de los hallazgos de Casas Bahía, fue que cerca de 90% de las transacciones se efectuaban financiadas a un plazo de 15 meses o más. Para acceder al crédito, sólo era necesario constatar un domicilio válido del candidato y verificar que no tuviera antecedentes desfavorables en el Servicio de Protección al Crédito. Al cumplir con estos requisitos, los consumidores podían comenzar a adquirir productos que de otro modo les hubiese resultado inaccesibles, mientras que debían asistir a una tienda todos los meses para abonar la cuota respectiva.

Este factor fue uno de los principales impulsores para disminuir los índices de morosidad, ya que al visitar las tiendas todos los meses, se generaba cierto compromiso y hasta, incluso, en muchas ocasiones, terminaban realizando nuevas transacciones. Por otro lado, se generaba un historial de pago de cada cliente, con beneficios para aquellos que cumplían en tiempo y forma e identificando a los conflictivos.

Las ventas a crédito no sólo ayudaron a generar la lealtad de una clientela cuyo potencial de compra conjunto es realmente importante, sino que además impulsaron un crecimiento sostenido en los niveles de facturación de la cadena, que se expandió por el país hasta alcanzar más de 500 tiendas en 11 estados.

Fuentes: Geri Smith, "Buy a Toaster, Open a Banking Account", *Business Week*, enero 13, 2003, p. 54. Página Web de Banco Azteca, disponible en <http://www.bancoazteca.com.mx/PortalBancoAzteca/publica/conocenos/historia/quienes.jsp>, consultada en noviembre de 2009; investigación encargada por el Coca Cola Retailing Research Council; página Web Casas Bahía disponible en <http://www.casasbahia.com.br/>, consultada en noviembre de 2009.

Como es probable que los comercios minoristas de la competencia en la misma ciudad apunten a los mismos clientes, esta tienda debería crear un atractivo diferencial (las características a destacar deberían incluir una gran variedad de categorías de servicios, amplitud de selección dentro de cada categoría de productos y la disponibilidad de servicios suplementarios, como asesoramiento y entrega a domicilio). Las compañías de servicios que desarrollan estrategias basadas en la utilización de tecnología reconocen que los clientes también se pueden segmentar de acuerdo con su capacidad y soltura para utilizar sistemas tecnológicos de entrega.

Una cuestión importante para el negocio de cualquier empresa radica en reconocer que algunos segmentos de mercado ofrecen mejores oportunidades que otros. Los segmentos objetivo deberían elegirse no sólo por su potencial de ventas y rentabilidad, sino en relación con la capacidad de la empresa de igualar o superar las ofertas de la competencia dirigidas a ese mismo segmento. Este tema se aborda en la lectura de la página 263.

Para seleccionar segmentos objetivo y diseñar estrategias de posicionamiento efectivas, los ejecutivos necesitan saber cómo los clientes actuales y potenciales de diferentes segmentos de mercado valoran los distintos componentes (o atributos) de un servicio. Por ejemplo, ¿qué nivel de calidad y desempeño se espera de cada atributo? ¿Existen diferencias significativas entre los segmentos en cuanto a la importancia que los clientes adjudican a los distintos atributos? ¿Qué grado de satisfacción de las necesidades de los clientes tienen los servicios que compiten en dichos segmentos? ¿Se puede volver a diseñar un servicio existente para mejorar el nivel de satisfacción de los requerimientos de los clientes y superar las ofertas de la competencia?

Cómo utilizar la investigación en el desarrollo de un concepto de servicio para un segmento específico

¿Cómo hace una compañía para desarrollar un concepto de servicio apropiado para un segmento específico? A menudo se requiere una investigación formal a fin de identificar los atributos que son importantes para los distintos segmentos de mercado y determinar cómo perciben los clientes potenciales el desempeño de las organizaciones que compiten en dichos segmentos en relación con esos atributos. Sin embargo, es peligroso generalizar demasiado. Los estrategas deben tener en cuenta que los mismos individuos pueden establecer diferentes prioridades para esos atributos según:

- El propósito de utilización del servicio.
- Quién toma la decisión.

- El momento de uso (hora/día/semana/temporada).
- Si el servicio se utiliza en forma individual o grupal.
- La composición del grupo.

Consideremos los criterios que usamos en la elección de un restaurante para almorzar cuando estamos de vacaciones con amigos o con la familia, los que utilizamos para elegir el restaurante donde realizaremos un almuerzo de negocios con un importante cliente potencial y en los que pensamos para comer algo rápido con un compañero de trabajo. Dentro de una variedad razonable de alternativas, es poco probable que elijamos el mismo tipo de restaurante en cada uno de estos casos y, mucho menos, el mismo. También es posible que, si la decisión la toma otra persona, la elección resulte diferente.

Identificar quién toma la decisión para elegir un servicio específico también es importante. En algunos casos, se trata de una persona. En otros puede ser un equipo de toma de decisiones con varios participantes. Tomemos el caso de una familia que quiere ir al cine. Es probable que los miembros de ésta tengan preferencias diferentes en cuanto a la película o a la distancia que están dispuestos a viajar. No siempre es el usuario quien toma la decisión.

En el caso de la elección de un hospital para un determinado tratamiento médico, la decisión puede tomarla el usuario final (el paciente) o —lo que es más probable— un intermediario (un médico o, incluso, el servicio social). En esta situación, se aplica un modelo de dos pasos. Es necesario determinar, en primer lugar, cuáles atributos son importantes para el cliente en la elección del intermediario y, en segundo lugar, cuáles atributos son importantes para el intermediario en la selección del proveedor del servicio en cuestión. En muchos servicios de empresa a empresa (*business-to-business*), el proceso de selección para una compra importante puede involucrar varios gerentes que trabajan en equipo, a quienes, en ocasiones, se conoce con el término *centro de compras*. Los criterios de selección que utiliza cada miembro del equipo reflejan la naturaleza de sus posiciones dentro de la compañía y si usarán el servicio ellos mismos.

La investigación sobre los criterios de selección comienza con entrevistas de *focus groups* (sesiones de grupo, grupos de discusión, grupos focales o investigación motivacional), donde se reúnen clientes de segmentos específicos en grupos pequeños para desarrollar un análisis semiestructurado bajo la supervisión de un moderador profesional. La información que se recoge en estas sesiones se puede utilizar después para armar instrumentos formales de investigación, que se utilizarán, por vía postal, telefónica o electrónica, con muestras científicamente seleccionadas.

El uso de Internet para la aplicación de encuestas es una tendencia que comienza a tomar fuerza. Esta opción resulta atractiva por el bajo costo y la automatización de procesos que representa.⁵ Además, como menciona Trixie Cartwright, directora de Investigación Interactiva para Latinoamérica de TNS, empresa dedicada a la investigación de mercados, “es una forma más anónima para el encuestado, se olvida que alguien está leyendo sus respuestas. Por eso es ideal para tratar temas sensibles”.⁶ Sin embargo, uno de los principales inconvenientes que presenta son las tasas de respuesta, debido, principalmente, a que el perfil de las personas que responden encuestas electrónicas es muy específico.

Atributos importantes vs. atributos determinantes

Por lo general, los clientes eligen entre las ofertas alternativas de servicios por las diferencias que perciben entre los mismos. Sin embargo, los atributos que diferencian a los servicios

entre sí no siempre son los más importantes. Por ejemplo, muchos pasajeros le dan prioridad a la seguridad en su elección de líneas aéreas. Es posible que eviten viajar en aerolíneas desconocidas o en aquellas que tienen una mala reputación en términos de seguridad. No obstante, después de eliminar tales opciones, un pasajero que quiera viajar en alguna de las principales rutas de América Latina (o alguna ruta intercontinental) todavía tiene varias posibilidades de aerolíneas con el mismo nivel de seguridad. Por lo tanto, la seguridad no es el atributo que determina la elección del cliente en esta etapa.

Los *atributos determinantes* (es decir, aquellos que en realidad definen las elecciones de los clientes ante opciones que compiten entre sí) no se encuentran entre las características del servicio más importantes para los clientes, pero son los atributos en los que los usuarios perciben diferencias notables entre las distintas alternativas. Por ejemplo, la conveniencia de los horarios de salida y llegada, la disponibilidad de programas de millas y privilegios por lealtad para pasajeros frecuentes, la calidad del servicio de comida y bebida a bordo o la facilidad para realizar reservaciones pueden determinar la selección de una aerolínea en el caso de viajes de negocios. Cuando se trata de un viaje de placer y en familia, en cambio, es posible que el precio adquiera una importancia primordial.

Hasta principios de la década de 1980, los supermercados tradicionales ofrecían surtidos de productos y precios similares. La conveniencia, relacionada con la ubicación, era un atributo determinante para la elección del lugar de compra. Con el ingreso de los hipermercados en América Latina y España (Carrefour, Jumbo, Soriana, MegaMaxi, etcétera), la cercanía perdió importancia para los clientes, pues dieron preferencia al valor, expresado en mejores precios y ofertas, y luego a los servicios adicionales, como estacionamiento, lavandería, cerrajería, plazas de comida, entre otros.

Tal vez sea útil en este momento detenernos a pensar en nuestros propios criterios de selección para distintos tipos de servicios. Por ejemplo, ¿cuáles son nuestras principales consideraciones al elegir un restaurante o un servicio de comida para una cena con amigos? Tome nota de los distintos criterios que utiliza y de la importancia que cada uno tiene. Luego, aplique estos criterios a uno o más restaurantes a los que haya ido recientemente, en situaciones en las que tenía la posibilidad de elegir entre varias opciones. Identifique cuáles atributos fueron determinantes en su elección entre los distintos restaurantes posibles. Tenga en cuenta que los clientes siempre se refieren a una lista limitada de restaurantes, buscando conformar una serie corta que facilite su decisión en cada caso. En definitiva, la tarea de posicionamiento buscará ubicarse dentro de esta lista de restaurantes preferidos y, en lo posible, en primer lugar.

La tarea de los investigadores de mercado, por supuesto, consiste en encuestar a clientes del segmento objetivo, identificar la importancia relativa de distintos atributos y, luego, preguntar cuáles han determinado las decisiones recientes relacionadas con la elección de proveedores de servicios. Los investigadores también deben conocer el grado de satisfacción de los servicios que perciben los usuarios en relación con dichos atributos. La información que arrojan estos estudios constituye la base necesaria para desarrollar una campaña de posicionamiento (o reposicionamiento).⁷

Un tema adicional en la evaluación de las características de servicios y en la elaboración de una estrategia de posicionamiento radica en que algunos atributos son fáciles de cuantificar, mientras otros son cualitativos y en extremo subjetivos. El precio, por ejemplo, constituye una medición cuantitativa directa. La puntualidad de los servicios de transporte se puede expresar en términos de porcentaje de trenes, colectivos o vuelos que llegan a un determinado lugar dentro de una cantidad específica de minutos en relación con el horario

establecido. Ambas mediciones son fáciles de comprender y, por lo tanto, pueden generalizarse. Sin embargo, algunas características, como la calidad de servicio o el nivel de lujo de un hotel, son más cualitativas y, en consecuencia, están sujetas a la interpretación personal, aunque, en el caso de los hoteles, es posible que los viajeros confíen en las evaluaciones de servicios de calificación independientes, como las guías turísticas, las asociaciones automovilísticas o (en muchas partes del mundo) alguna entidad gubernamental.

En Argentina, la liberalización parcial del territorio en materia de telefonía fija ha atraído grandes esfuerzos de parte de las compañías como Telecom o Telefónica, las cuales se encontraban temerosas respecto de los millones de clientes que de repente tenían la posibilidad de elegir de cuál compañía preferían recibir el servicio. Hasta ese momento, las telefónicas no querían hacer esfuerzo alguno para retener a los clientes, quienes no tenían posibilidad de elección. Actualmente, la flexibilización parcial del mercado ha obligado a que las compañías ofrezcan planes de servicios más atractivos para los consumidores, con mejores precios y agregando valor a través de sinergias entre la telefonía fija y el servicio de conexión a Internet.

Cómo crear una posición competitiva

El posicionamiento es el proceso por el cual se establece y mantiene un lugar distintivo en el mercado para una organización y sus ofertas de servicios específicos. Trout desglosa la esencia del posicionamiento en los cuatro principios siguientes:

1. Una compañía debe establecer una posición en las mentes de los clientes de su mercado objetivo.
2. La posición debe ser singular, con un único mensaje simple y consistente.
3. La posición debe diferenciar a la compañía de sus competidores.
4. Una compañía no puede ser todo para todos: debe enfocar sus esfuerzos.⁸

Estos principios se aplican a cualquier tipo de organización que compite para obtener clientes. Además, según Trout y Ries, es importante tener en mente que el posicionamiento requiere perseverancia, pues con frecuencia, después de un acierto en este tema, las empresas caen en la trampa de "olvidar lo que los hizo exitosos".⁹ De esta manera, los servicios postales nacionales compiten con las compañías de correo privado; los hospitales públicos y sin fines de lucro compiten ferozmente entre sí y con las clínicas privadas, y los museos no sólo compiten entre sí, sino también, en términos genéricos, con otras formas de educación, entretenimiento y recreación. El mercado de cursos educativos para adultos es muy competitivo y abarca operaciones sin y con fines de lucro. Para tener éxito, una institución educativa necesita una misión clara y una posición definida que la distinga de la competencia, en factores que resulten atractivos a los potenciales alumnos.

Es fundamental comprender el concepto de posicionamiento para desarrollar una postura competitiva efectiva. Por cierto, este concepto no se limita a los servicios. De hecho, se originó en la comercialización de productos envasados, pero aporta información valiosa al obligar a los ejecutivos de servicios a analizar su oferta actual y obtener respuestas concretas a las siguientes preguntas:

- ¿Qué representa hoy la compañía en las mentes de los clientes actuales y potenciales?
- ¿A cuáles clientes atraemos ahora y a cuáles nos gustaría atraer en el futuro?

- ¿Cuáles son las características de nuestra oferta actual de servicios (servicios esenciales y elementos suplementarios), y a cuáles segmentos de mercado apunta cada una?
- En cada caso, ¿cómo se diferencia de la competencia nuestra oferta de servicios?
- ¿Qué grado de satisfacción perciben los clientes en nuestra oferta de servicios en relación con sus necesidades?
- ¿Qué cambios tenemos que realizar en nuestra oferta para fortalecer nuestra posición competitiva dentro del segmento (o segmentos) de mercado que nos interesa?

Para elegir las mejores opciones para defender o mejorar la posición competitiva de una empresa de servicio es necesario un diagnóstico adecuado de la congruencia que existe entre las estrategias de posicionamiento promovidas por la administración, las prácticas de posicionamiento actuales de la empresa y las percepciones que tienen los grupos objetivo sobre las estrategias de posicionamiento.¹⁰

Posicionamiento publicitario vs. posicionamiento del servicio

En un mercado competitivo, una posición refleja cómo los clientes perciben el desempeño de un servicio (u organización) por sus atributos específicos en comparación con uno o más competidores. Las elecciones de marca de los clientes reflejan cuáles marcas conocen y recuerdan, así como la posición de éstas en la mente de cada usuario. Estas posiciones son, por supuesto, perceptivas, pero tenemos que recordar que la gente toma decisiones a partir de sus percepciones personales y no sobre la definición de la realidad de un experto. Cabe destacar que los miembros del equipo que están cerca de los clientes y están capacitados para escuchar y observar pueden deducir las percepciones de los consumidores con un grado razonable de precisión.

Muchos ejecutivos de marketing asocian el posicionamiento, fundamentalmente, con los elementos de comunicación de la mezcla de marketing, es decir, publicidad y promociones. Esta perspectiva refleja el amplio uso de la publicidad en el marketing de productos envasados para crear imágenes y asociaciones para productos básicamente similares, a fin de generar una distinción especial en la mente de los clientes.

Este enfoque se conoce con el término *posicionamiento publicitario* (*copy positioning*). Un ejemplo es el de Red Bull, compañía de capitales austriacos que comercializa bebidas energizantes. Bajo el eslogan mundial de "Red Bull gives you wings" (Red Bull te da alas) y un toro rojo saltando, la compañía muestra la vitalidad que se asocia con la potencia que genera la cafeína y la taurina, dos de las sustancias estimulantes que contiene el producto. En alguna de sus campañas, muestra dibujos animados, como a Leonardo Da Vinci, creativo e inventor, con el concepto de las alas para volar y para crear. No obstante, cabe señalar que esta imagen no tiene nada que ver con las cualidades físicas de la bebida, que son tan cuestionadas y que, incluso, le han prohibido el ingreso en determinados mercados europeos; sino que es sólo un medio para diferenciar la marca y agregarle glamour a algo que, en esencia, no deja de ser un *commodity*.

Existen ejemplos de la utilización de imágenes para el posicionamiento del sector servicios en los distintos conjuntos de colores y estilos de publicidad masiva que utilizan las principales compañías petroleras, el tema claramente bovino que utiliza en forma periódica Merrill Lynch (cuyo símbolo es un toro), y las imágenes asociadas con una marca específica. Por ejemplo, las investigaciones han demostrado que Virgin, una de las marcas interna-

cionales inglesas más conocidas, se asocia con diversión, calidad, confianza, innovación y dedicación al servicio, así como con una cierta actitud irreverente frente a sus almidonados competidores.¹¹

Algunos eslóganes prometen un beneficio específico, diseñado para que la compañía destaque frente a sus competidores, como, por ejemplo, en cuanto a supermercados (ver figura 7.2), tenemos a Alkosto de Colombia con “Alkosto lo dice todo”; Jumbo en Chile “te das más”, y “Ahorrá dinero, viví mejor” de la cadena de hipermercados Walmart en Argentina. En el caso del sitio de subastas por Internet de América Latina, Mercadolibre.com, se promete que es un lugar “Donde comprar y vender de todo”. Sin embargo, como señalan Dibb y Simkin:

La evidencia de una administración de marcas fuerte en el sector servicios no termina en este tipo de frases atractivas. [Las organizaciones líderes en las distintas áreas] ya tienen una fuerte imagen de marca, en el sentido de que, en general, los clientes saben con exactitud qué representan. Ya están claramente posicionadas en la mente de los clientes.¹²

La estrategia de posicionamiento se está volviendo más sofisticada conforme un número cada vez mayor de empresas participa en marcas ligadas.¹³ Este esfuerzo puede adoptar varias formas, incluyendo instalaciones compartidas, promociones conjuntas e incluso productos de marcas asociadas. Un ejemplo es el de la tarjeta de crédito que ofrecen en conjunto la tienda minorista Soriana y el banco Banamex en México. En este caso, la imagen asociada con la marca conjunta tiene el potencial de influir en las percepciones que tienen los clientes de cada una de las marcas por separado.

Nuestra primera inquietud en este capítulo consiste en el rol del posicionamiento en el desarrollo de una estrategia sustentable para servicios que compiten en algo más que imágenes o promesas vagas. Implica decisiones sobre los atributos sustanciales que, de acuerdo con los estudios realizados, son importantes para los clientes y que se refieren al desempeño, el precio y la disponibilidad del servicio.

Para mejorar el atractivo de un servicio en un segmento específico, puede ser necesario cambiar su desempeño en ciertos atributos, reducir su precio o modificar los momentos y



FIGURA 7.2 Logos y eslóganes de tres supermercados de América Latina.

lugares en los que está disponible o las formas de entrega ofrecidas. En tales casos, la tarea fundamental de la comunicación (publicidad, venta personal y relaciones públicas) consiste en asegurar que los clientes potenciales perciban la posición del servicio en las dimensiones que les importan para tomar decisiones.

Por ejemplo, la aerolínea brasileña TAM, se ha posicionado en América Latina bajo el concepto de “pasión por volar y servir” (ver figura 7.3), concepto que encontró sustento en un servicio excelente reflejado en la puntualidad y calidad de sus vuelos, así como en la cantidad de destinos que conecta dentro de la región. Esto ha sido posible gracias a numerosas alianzas, llevadas a cabo tanto con compañías internacionales como regionales para conectar a todos los países de América Latina, como por ejemplo la alianza que mantiene con la aerolínea chilena LAN.

Se puede generar un entusiasmo o interés adicional al evocar ciertas imágenes y asociaciones en la publicidad, pero lo más probable es que esto juegue un papel secundario en las decisiones de los clientes, a menos que se perciba que los servicios de la competencia son prácticamente idénticos en desempeño, precio y disponibilidad.

El rol del posicionamiento en la estrategia del negocio

El posicionamiento cumple una función fundamental en la estrategia del negocio porque vincula el análisis de mercado y el análisis competitivo con el análisis corporativo interno. A partir de estos tres elementos, se puede desarrollar una declaración de posición que permita a la organización de servicios responder las siguientes preguntas: ¿cuál es nuestro servicio (o concepto de servicio)?, ¿cuál queremos que sea? y ¿cuáles acciones debemos tomar para llegar a eso? La tabla 7.1 resume las principales aplicaciones del análisis de posicionamiento como herramienta de diagnóstico en la provisión de información para la toma de decisiones relacionadas con el desarrollo y la prestación de servicios, la política de precios y la estrategia de comunicación.

TAM Paixão por voar e servir

PAIXÃO POR VOAR E SERVIR A NOVA MARCA

Ser a companhia aérea preferida dos passageiros sempre foi o objetivo da TAM. Uma companhia fundada e gerenciada há mais de 70 anos por pessoas apaixonadas pela aviação. E foi com esta paixão que a TAM conquistou o respeito de cada cliente.

Agora, para continuar escrevendo sua história a TAM inaugura esta nova fase de crescimento, buscando ser sempre a companhia aérea preferida de todos os brasileiros.

Conheça a nova TAM

TAM A NOVA MARCA II

COMANDO A SERVIÇO II

BIFTS

CONHEÇA A CAMPANHA

Fuente: TAM Airlines (<http://www.paixaoporvoareservir.com.br/src/>), consultada en noviembre de 2009.

FIGURA 7.3 Posicionamiento de una aerolínea latinoamericana.

TABLA 7.1 Principales aplicaciones del posicionamiento en la administración de servicios.

1. Proveer una herramienta de diagnóstico útil para definir y comprender las relaciones entre servicios y mercados:
 - ¿Cómo se desempeña el servicio en comparación con otras ofertas competitivas en cuanto a ciertos atributos específicos?
 - ¿Qué grado de satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes tiene el servicio en términos de criterios específicos de desempeño?
 - ¿Cuál es el nivel de consumo previsto para un servicio con una serie de características de desempeño determinadas a un precio determinado?
2. Identificar las oportunidades de mercado para:
 - a) La introducción de nuevos servicios
 - ¿A qué segmentos debería apuntar?
 - ¿Qué atributos debería ofrecer en relación con la competencia?
 - b) Rediseñar (reposicionar) servicios existentes
 - ¿Se debería apuntar a los mismos segmentos o a nuevos segmentos?
 - ¿Qué atributos habría que agregar, dejar de lado o modificar?
 - ¿Qué atributos se deberían destacar en la publicidad?

Eliminar servicios que

 - No satisfacen las necesidades de los clientes
 - Enfrentan excesiva competencia
3. Tomar otras decisiones relacionadas con la mezcla de marketing para anticipar o responder a los movimientos de la competencia:
 - a) Estrategias de distribución
 - ¿Dónde ofrecer el servicio (ubicación, tipos de locales)?
 - ¿Cuándo ofrecer el servicio?
 - b) Estrategias de precios
 - ¿Cuánto cobrar por el servicio?
 - ¿Qué sistemas de facturación y pago utilizar?
 - c) Estrategias de comunicación
 - ¿Qué segmento objetivo será más fácil de convencer en cuanto a la oferta de ventajas competitivas del servicio, en atributos que le resulten importantes?
 - ¿Qué mensaje(s) utilizar? ¿Qué atributos habría que destacar y qué competidores se deberían mencionar (en el caso de decidir hacerlo) como base de comparación para dichos atributos?
 - ¿Qué canales de comunicación se deberían utilizar? Comparación de venta personal y otros medios de publicidad (seleccionados no sólo por su capacidad para transmitir el mensaje elegido a los segmentos definidos, sino también por su capacidad de reforzar la imagen deseada del servicio).

El desarrollo de una estrategia de posicionamiento puede realizarse en distintos niveles, según la naturaleza del negocio en cuestión. En las empresas de servicios con múltiples locales y servicios, es posible establecer una posición para la organización completa, para un determinado local de servicios o para un servicio específico que se ofrece en dicho local. En especial es importante que haya consistencia entre las posiciones de los distintos servicios que ofrece un mismo local porque es probable que la imagen de uno se refleje en los demás.

Por ejemplo, si un hospital tiene una excelente reputación en servicios de obstetricia, es posible que mejore la percepción de sus servicios de ginecología, pediatría, cirugía y demás.

Debido al carácter intangible y subjetivo de muchos servicios, una estrategia explícita de posicionamiento sirve para ayudar a los clientes potenciales a formarse una imagen mental sobre un servicio que, de lo contrario, resultaría algo amorfo. La falta de una posición deseada en el mercado y de un plan de acción diseñado para lograr y mantener dicha posición puede llevar a alguno de los siguientes resultados, todos ellos negativos:

1. La organización (o uno de sus servicios) termina en una posición en la que se enfrenta de lleno con competidores más fuertes.
2. La organización (o servicio) queda en una posición que nadie quiere porque tiene poca demanda de clientes.
3. La posición de la organización (o del servicio) es tan difusa que nadie sabe cuál es su competencia distintiva real.
4. La organización (o servicio) no tiene posición en el mercado porque nadie la (lo) conoce.

Pasos para desarrollar una estrategia de posicionamiento

Para desarrollar una estrategia de posicionamiento adecuada es necesario realizar algunas acciones que permitan diagnosticar cuál es la posición real de la compañía dentro del mercado.

En primer lugar, comenzaremos por darle prioridad al cliente, eje fundamental a partir del cual cada empresa deberá enfocarse. En este sentido, un *análisis de mercado* será de utilidad para conocer quién y cómo es el cliente actual o potencial y cuáles atributos valora en el servicio. Asimismo, es necesario estimar el tamaño del mercado y la etapa del ciclo de vida en la que se encuentra. La definición y análisis de los segmentos de mercado es un paso fundamental en caso de que haya diferentes necesidades concretas. Todo esto implica, además, comprender cuáles son los pasos de cada acto de compra para facilitar y mejorar la experiencia, que van desde dónde ofrecer el servicio hasta el precio que estarán dispuestos a pagar los clientes por el mismo.

La información del usuario permitirá también retroalimentar un círculo virtuoso que permita adecuar, en la medida de lo posible, la oferta a la demanda de los mismos, identificando tendencias, estacionalidades, etcétera.

Una vez identificadas las características de los clientes y del mercado, es necesario hacer una revisión de la propia compañía, con especial hincapié en la cultura de la organización, la visión y la misión trazadas. Asimismo, es importante entender la imagen que ésta posee en el mercado, considerando la experiencia y la antigüedad en la relación con los clientes y teniendo siempre presente los productos o servicios ofrecidos.

Una vez que se han obtenido de manera consistente los datos completos de la situación general de la compañía, se puede proseguir a analizar la situación de la misma dentro del mercado. A menudo, la estrategia competitiva se restringe a los *competidores directos*, o empresas que comercializan servicios que ofrecen formas similares de obtener los mismos beneficios (por ejemplo, en un caso de educación, otra universidad que cuente con clases similares). Sin embargo, puede existir una amenaza seria por parte de los *competidores genéricos*, que ofrecen a los clientes una forma distinta de alcanzar beneficios similares (por ejemplo, cursos a distancia con programas transmitidos o de autogestión a través de libros, CD y videos, que constituyen un competidor genérico para los cursos convencionales).

La investigación y el análisis que subyacen en el desarrollo de una estrategia efectiva de posicionamiento están diseñados para destacar tanto las oportunidades como las amenazas de la compañía en el mercado competitivo, e incluso las actividades de los competidores genéricos. La figura 7.4 presenta los pasos básicos para identificar una posición de mercado apropiada y desarrollar una estrategia que sirva para alcanzar dicha posición.

Estos dos últimos pasos de análisis permiten trazar una matriz de posicionamiento en donde se seleccionen los principales atributos valorados por los clientes y entender cuál es la propuesta de valor ofrecida por cada uno de los actores del mercado. Asimismo, será necesario comprender las participaciones de mercado de cada compañía y realizar un diagnóstico de manera integral, abarcando tanto a competidores actuales como potenciales.

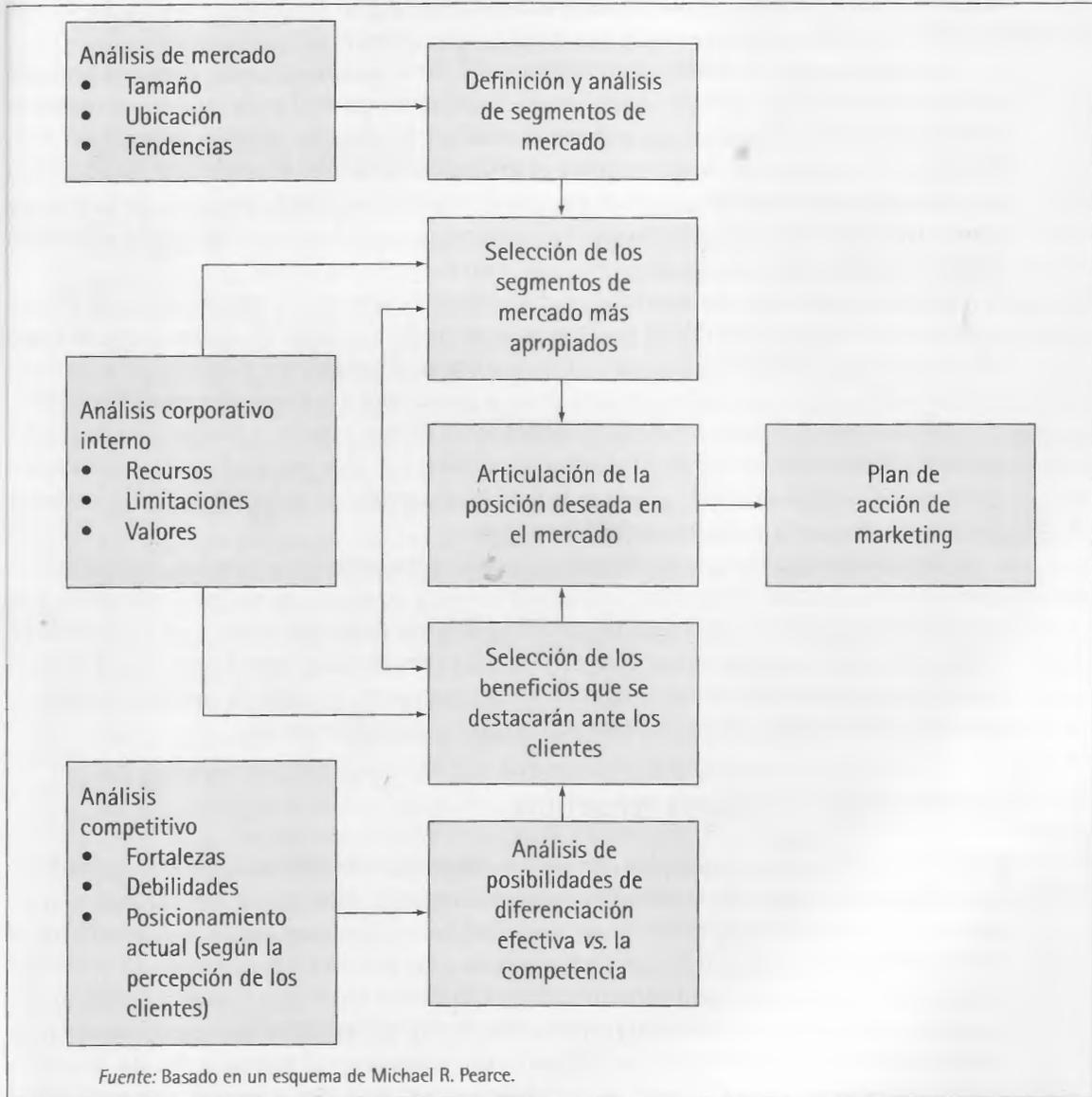


FIGURA 7.4 Desarrollo de una estrategia de posicionamiento de mercado.

El *análisis corporativo interno* obliga a la organización a identificar sus recursos (financieros, de mano de obra y *know-how* y de activos físicos), sus limitaciones, los valores y objetivos de su plana gerencial (rentabilidad, crecimiento, preferencias profesionales, etcétera). Con la información provista por este análisis, la organización debería seleccionar una cantidad limitada de segmentos de mercado objetivo a los que está dispuesta y capacitada para atender con sus servicios existentes o nuevos. Asimismo, de este análisis interno deberá desprenderse una evaluación general de la situación de proveedores, distribuidores (si los hubiese) y aliados estratégicos asociados a la compañía.

El *análisis competitivo*, o sea, la identificación y evaluación de los competidores, le brinda al estratega un panorama de sus fortalezas y debilidades, que, a su vez, puede revelar oportunidades de diferenciación. Al relacionar esta información con el análisis corporativo interno, es posible plantear los beneficios que se deberían ofrecer a los distintos segmentos objetivo. Este análisis debería contemplar tanto la competencia directa como la indirecta.

Adicionalmente, el *análisis de contexto o del clima general* permite tener un enfoque macroeconómico, que permita diagnosticar la situación general en la cual la compañía se encuentra inmersa. Regulaciones gubernamentales y tendencias políticas deberán ser analizadas para comprender de qué manera se articula la situación económica y social dentro del país, así como cuál será la posición gubernamental adoptada respecto de la política productiva. Deberán analizarse también en qué momento del ciclo económico se encuentra el país, identificando si se avecina una crisis o un *boom* de consumo.

Esto repercute, en cierta medida, en el ambiente y clima social que se respira en el país, otro de los elementos centrales a analizar en materia de contexto. Un contexto social complejo puede imposibilitar la operación de una compañía rentable y con apoyo gubernamental. Por ende, este factor deberá ser analizado al posicionar a la compañía en el mercado.

Finalmente, el *entorno tecnológico* deberá ser el último aspecto a evaluar en este punto, en especial si el servicio brindado puede incrementar su valor percibido al usar la tecnología disponible en el mercado, o bien, si la falta de desarrollo tecnológico puede representar un freno u obstáculo en la provisión del servicio.

El resultado de la integración de estas cinco variables: *análisis de mercado, análisis corporativo interno, análisis competitivo, análisis de contexto y entorno tecnológico*, constituye una declaración de posición que articula la situación deseada de la organización en el mercado (y, si se quiere, la de los servicios que ofrece). Gracias a este conocimiento, los ejecutivos pueden desarrollar un plan de acción específico de posicionamiento. El costo de implementación de este plan, obviamente, debe guardar relación con el resultado esperado.

Cómo anticipar la respuesta competitiva

Antes de embarcarse en un plan de acción específico, la gerencia debería considerar la posibilidad de que uno o más competidores intenten alcanzar la misma posición de mercado. Tal vez otra organización de servicios ha realizado en forma independiente el mismo análisis de posicionamiento y ha llegado a las mismas conclusiones. O quizás un competidor existente se sienta amenazado por la nueva estrategia y decida tomar medidas para reposicionar su propio servicio a fin de competir con mayor efectividad. De la misma manera, es posible que una compañía que ingresa en el mercado decida "seguir al líder" y, al mismo tiempo, ofrecer un nivel de servicio más alto en uno o más atributos o a un precio menor.

La mejor manera de anticipar las posibles respuestas competitivas consiste en identificar a todos los competidores reales y potenciales y ponerse en los zapatos de sus ejecutivos a través de un análisis corporativo interno de cada una de estas compañías.¹⁴ La complementación de la información surgida de este análisis con los datos provenientes de análisis de mercado y competencia existentes (con la propia compañía como competidor) debería brindar un buen panorama de cómo es probable que actúen los competidores. Si el resultado indicara que hay altas probabilidades de que un competidor fuerte intente ocupar el mismo nicho con un concepto de servicio superior, entonces sería aconsejable reconsiderar la situación.

Algunas compañías desarrollan sofisticados modelos informáticos para analizar el impacto de distintos comportamientos competitivos. ¿Cómo afectaría a la participación de mercado y la rentabilidad una reducción en el precio? Sobre la base de la experiencia anterior, ¿cómo responderían los clientes de distintos segmentos a aumentos o disminuciones en el nivel de calidad de ciertos atributos específicos del servicio? ¿Cuánto tiempo habría que esperar a que los clientes respondan a una nueva campaña publicitaria diseñada para modificar las percepciones?

Posicionamiento evolutivo

Las posiciones casi nunca son estáticas: deben evolucionar en el tiempo en respuesta a estructuras de mercado cambiantes, actividad competitiva y a la evolución de la propia compañía. Muchos tipos de negocios se prestan al reposicionamiento evolutivo al agregar o eliminar servicios y segmentos objetivo. Algunas compañías reducen sus ofertas y descartan ciertas líneas de negocios para enfocarse más en otras. Otras expanden sus ofertas con la esperanza de aumentar las ventas a los clientes existentes y atraer a nuevos.

En tal sentido, las estaciones de gasolina han agregado pequeños comercios que ofrecen un amplio horario de atención al público, mientras los supermercados y otros comercios minoristas han incorporado servicios bancarios. Los nuevos desarrollos tecnológicos ofrecen muchas oportunidades para incorporar no sólo nuevos servicios, sino también nuevos sistemas de prestación de los existentes. De modo contrario, Carrefour en Argentina ha adoptado el formato de tiendas *express*, en donde redujo el surtido que ofrecía en cada tienda de modo tal de construir una alternativa atractiva frente a los autoservicios y comercios minoristas. Por otra parte, las tiendas de descuento Día%, en Brasil, limitaron su oferta a unas pocas líneas de productos básicos, sin servicios de entrega a domicilio, entre otros.

No debe olvidarse que la valoración de los clientes por el servicio evoluciona, y lo que en su momento fue sorpresa y agradecimiento por la innovación, con el tiempo pasa a ser parte del servicio que se da por descontado. La innovación en servicios está sujeta a la rápida copia por la competencia, lo cual obliga a un permanente esfuerzo, no sólo por mantener, sino por mejorar el nivel de servicio y conservar la imagen actualizada. Para lograrlo, desde la década de 1990, las empresas cuentan con un concepto clave: las percepciones de servicio por parte de los clientes. Quienes dominen este concepto, tendrán una herramienta estratégica para diferenciar su compañía de la de sus competidores.

Cómo desarrollar mapas de posicionamiento

Desarrollar un mapa de posicionamiento —una tarea que en ocasiones se conoce con el término de *mapeo perceptual*— constituye una forma útil de graficar las percepciones de los

clientes en relación con los servicios alternativos. Por lo general, un mapa se limita a dos atributos (aunque se pueden utilizar modelos tridimensionales para representar tres). Cuando se requieren más de tres dimensiones para describir el desempeño de un servicio en un mercado determinado, se necesita una serie de mapas para su visualización. Por supuesto, un modelo en computadora puede manejar la cantidad de atributos que sean necesarios.¹⁵

La información sobre un servicio (o la posición de una compañía en relación con cualquier atributo) se puede deducir de los datos de mercado o de las calificaciones de representantes de clientes, o de ambas fuentes. Si las percepciones de los usuarios difieren demasiado de la "realidad" definida por la gerencia, es posible que se requieran esfuerzos adicionales para modificar esas percepciones.

Cham Kim y Renée Mauborgne argumentan que las representaciones gráficas del perfil estratégico y de las posiciones de los productos de una empresa son mucho más fáciles de entender que las tablas de datos cuantitativos o los párrafos escritos. Las gráficas y los mapas facilitan lo que ellos llaman "despertar visual". Al permitirle a los gerentes comparar sus negocios con los de su competencia y entender la naturaleza de las amenazas y oportunidades competitivas, las presentaciones visuales resaltan las diferencias que hay entre la forma en que los clientes (o clientes potenciales) y los gerentes perciben a la organización, ayudando así a confirmar o disipar las creencias de que un servicio o una empresa ocupan un nicho único en el mercado.¹⁶

El uso de los mapas de posicionamiento es de utilidad para diferentes propósitos, entre los cuales se encuentra la identificación de oportunidades para ingresar a nuevos mercados, como en el caso de Petrobras, descrito en "Perspectivas de servicio 7.2".

PERSPECTIVAS DE SERVICIO 7.2

El posicionamiento de Petrobras

El desarrollo de un mapa de posicionamiento competitivo le sirvió a la gerencia de Petrobras para comprender mejor cuál sería el segmento idóneo en donde posicionar la marca al ingresar al mercado argentino.

La petrolera de origen brasileño decidió ingresar a Argentina hacia finales del año 2001, en medio de una crisis política e institucional y en un mercado oligopólico, con pocos competidores que atraían cerca de 80% de los clientes. Sumado a esto, el origen de la compañía planteaba serios desafíos en torno a cuál sería la mejor estrategia para instalarse en el país, tanto desde el posicionamiento de la marca como también desde la elección del segmento objetivo.

Para ingresar al mercado, Petrobras adquirió Eg3 de manos de Repsol YPF, que la había adquirido hacia 1997. Dicha marca contaba con aproximadamente 10.8% del mercado y alrededor de 690 estaciones de servicio hacia fines de 2001. YPF, líder del sector, contaba con 44.9%, mientras que Shell y Esso se repartían 17.8 y 15.4%, respectivamente.

Por otra parte, el sucesivo traspaso de manos de Eg3 planteaba un desafío, tanto en torno a la motivación de los empleados como en relación a la capacitación necesaria para operar los puntos de venta.

En relación con el mercado, los estudios realizados indicaban que el origen de la marca era considerado como un atributo muy importante por 36% de los encuestados al momento de la toma de decisiones. Según la misma encuesta, el combustible brasileño era percibido como uno "de baja calidad" por 34% de los clientes, mientras que las marcas de origen na-

cional generaban confianza en más de la mitad de los encuestados. Esto implicaba un primer desafío para Petrobras, pues no sólo debía revertir la imagen de mala calidad de la gasolina, sino que además debía sortear la rivalidad latente entre Argentina y Brasil, principalmente enraizada en el fútbol.

La compañía debía entonces definir qué segmento del mercado le resultaría más atractivo para establecer los atributos del posicionamiento y el nombre de la marca a utilizar. Para esto, se realizó el diseño de un mapa de posicionamiento (figura 7.5) que les permitiría visualizar la situación actual y entender en cuáles segmentos podría Petrobras lograr un diferencial.

En el mapa se puede apreciar cómo los atributos que ponderan en la elección de la estación de servicio se definen claramente entre quienes buscan la excelencia en el producto o quienes prefieren un buen servicio. Por otra parte, se evalúa la intensidad del vínculo con la categoría o marca. La combinación de estas variables delinea cuatro segmentos de mercado bien definidos.

Por un lado, están los "buscadores de precios", quienes ponderan la calidad del producto, pero sin mostrar fidelidad por una marca. Por ende, son desconfiados y sus elecciones se basan en los mejores precios que se obtengan dentro de los parámetros de calidad definidos. Este segmento es muy difícil de fidelizar, con lo cual no resulta una alternativa demasiado atractiva sobre la cual basar el desarrollo de una marca.

Los "desapegados o despreocupados" ponderan esencialmente la ubicación de las estaciones de servicio, priorizando la cercanía con las rutas de viaje habituales. No mantienen un vínculo demasiado estrecho con la categoría, les molesta esperar formando filas y suelen consultar con frecuencia a los playeros. Este es el segmento que ha elegido YPF para posicionarse dentro del mercado de combustible.

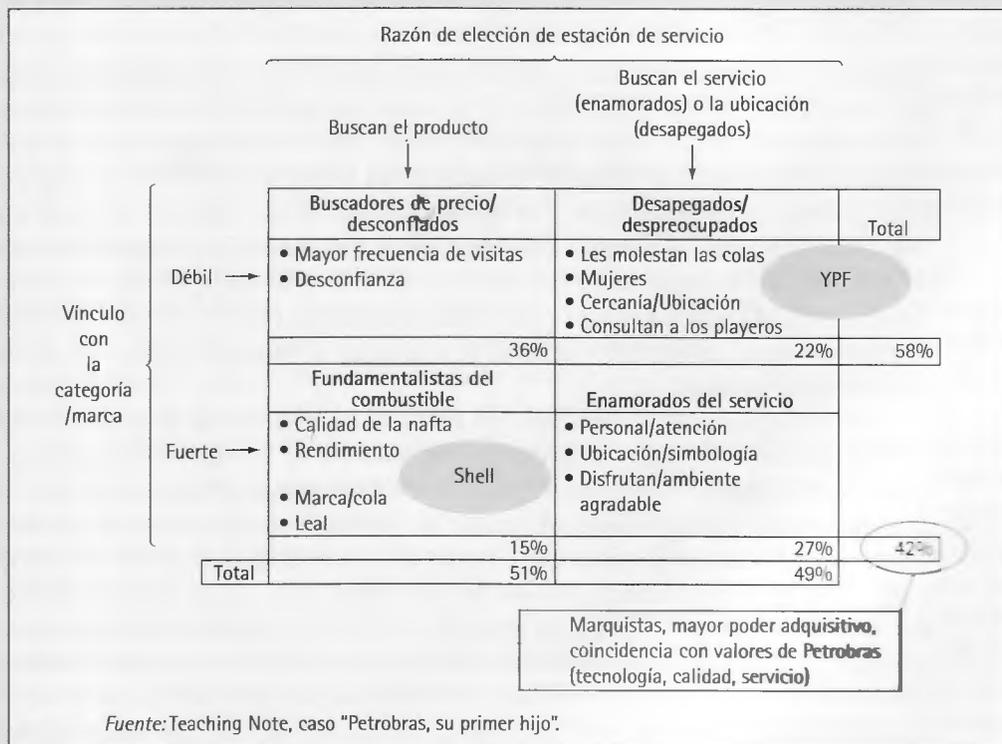


FIGURA 7.5 Mapa de posicionamiento, estaciones de servicio.

Los "fundamentalistas del combustible" son aquellos clientes que esencialmente ponderan muy alto la calidad de la nafta, mientras que en realidad se interesan por la categoría y mantienen un vínculo fuerte. Buscan principalmente que la nafta tenga una calidad superior y un mejor rendimiento y son fieles a la marca que les provee estos atributos. Shell se ha posicionado dentro de este segmento, en tanto su comunicación se basa de forma permanente en la asociación con el rendimiento, emparentado a su patrocinio dentro de la Fórmula 1, entre otras cosas.

Finalmente, los "enamorados del servicio" ponderan recibir un servicio especial, tanto desde la atención del personal como de la limpieza de las instalaciones y del ambiente. A estos clientes les interesa la categoría y también ponderan la simbología de la marca junto con la ubicación de los puntos de venta. Este segmento no se encontraba atendido por ninguna de las marcas de combustible en Argentina y representaba una oportunidad atractiva, por encima de los "buscadores de precios", quienes no poseen comportamientos fieles en relación con las marcas. Los "enamorados del servicio" valoran atributos como la tecnología, la calidad y el servicio, que se alinean con los valores de Petrobras. Ponderan además la imagen de la marca y poseen un poder adquisitivo medio y alto, lo que representa una oportunidad atractiva para que la compañía enfocara su estrategia.

Fuente: Javier J. O. Silva, Fernando Zerboni, Esteban Coppolillo y Andres Chehtman, Petrobras: Its First Child (NACRA, 2007).

Cómo utilizar los mapas de posicionamiento para armar la estrategia: un ejemplo de la industria hotelera

El negocio hotelero es muy competitivo, en especial durante las temporadas en que la oferta de habitaciones supera la demanda. El famoso hotelero E. M. Statler dijo una vez que los tres factores más importantes en el éxito de un hotel eran la ubicación, la ubicación y la ubicación. Por cierto, la ubicación constituye un importante criterio de elección en todos los segmentos principales a los que apunta esta industria: gente en viajes de negocios, de vacaciones, turistas y asistentes a convenciones. La ubicación preferida, por supuesto, dependerá de los destinos de los pasajeros en la zona. Por ejemplo, algunos visitarán a sus clientes en el distrito financiero; otros asistirán a una exposición comercial en el centro de convenciones, mientras los turistas se dedicarán a visitar los puntos de interés, centros comerciales y museos.

Sin embargo, tanto la investigación como la experiencia de la gerencia muestran que la ubicación no es el único atributo que los usuarios de los distintos segmentos tienen en cuenta para elegir un hotel. Analicemos las necesidades de quienes viajan por negocios. A diferencia de los turistas, que deben pagar sus gastos, lo más probable es que estas personas viajen con una cuenta de gastos que determine el nivel de precios de los hoteles que pueden pagar. El atributo de precio puede servir para definir distintos segmentos de mercado, que van desde, por ejemplo, directores generales (cuyas compañías están dispuestas a pagarles la estadía en hoteles de cinco estrellas); ejecutivos y profesionales *senior* (con derecho a hospedarse en hoteles de cuatro estrellas), hasta representantes de ventas *junior* (cuyas cuentas de gastos los limitan a un tipo de alojamiento menos lujoso). En resumen, hay distintas clases de hoteles, según la capacidad y voluntad de pago por niveles de lujo y servicio crecientes, además de factores como una ubicación más deseable.

En cada categoría es posible que los clientes de visita en una ciudad grande descubran que tienen varias opciones para elegir hospedaje. El grado de lujo y comodidad en instalaciones adicionales constituirá un criterio de selección. La investigación muestra que la gente que viaja por negocios no sólo se preocupa por la comodidad y las ventajas de las habitaciones (donde pueden trabajar además de dormir), sino también por otros espacios físicos, como el área de recepción y los restaurantes, salas de reuniones, piscinas y gimnasios. La calidad y la gama de servicios que ofrece el personal de un hotel también representa otro criterio clave: ¿hay servicio de comida en la habitación las 24 horas del día? ¿Se puede mandar a lavar y planchar ropa? ¿Tiene el hotel un conserje con experiencia en forma permanente? ¿Cuenta con personal disponible para prestar servicios profesionales de oficina?

Existen otros criterios de selección, tal vez relacionados con el ambiente del hotel (algunos clientes prefieren la arquitectura y decoración moderna, mientras que otros se inclinan por el encanto tradicional y los muebles antiguos). Otros atributos adicionales incluyen factores como tranquilidad, seguridad, limpieza y programas de recompensas para huéspedes frecuentes.

El posicionamiento de El Palacio

Tomemos un ejemplo basado en una situación de la vida real: El Palacio, un exitoso hotel de cuatro estrellas establecido en una ciudad importante, a la que llamaremos Bella Vista. Veamos cómo el desarrollo de un mapa de posicionamiento propio y de los hoteles de la compañía le sirvió a la gerencia para comprender mejor las amenazas futuras a su posición de mercado.

Ubicado junto a un próspero distrito financiero, El Palacio era un elegante hotel antiguo que había sido remodelado y modernizado unos años antes. Su competencia incluía ocho hoteles de cuatro estrellas y el Plaza, uno de los hoteles más antiguos de la ciudad que contaba con una calificación de cinco estrellas. El Palacio había sido muy rentable en los últimos años y se enorgullecía de tener un nivel de ocupación superior al promedio. Durante muchos meses del año estaba lleno entre semana, lo que demostraba su fuerte atractivo para la gente que viajaba por negocios, que, a su vez, resultaban de gran interés para el hotel, pues pagaban una tarifa más alta que los turistas o los asistentes a convenciones.

Sin embargo, el gerente general y su equipo vislumbraban algunos problemas en el horizonte. En los últimos tiempos, la ciudad había aprobado los planes de construcción de cuatro grandes hoteles, y el Sheraton acababa de embarcarse en un importante proyecto de remodelación y expansión, que incluía la construcción de otra ala. El riesgo era que los clientes pensarán que El Palacio se estaba quedando atrás.

Para entender mejor la naturaleza de la amenaza competitiva, el equipo gerencial del hotel trabajó con un consultor externo en la elaboración de los mapas que mostraban la posición de El Palacio en el mercado de pasajeros de negocios, antes y después de la aparición de la nueva competencia. Se seleccionaron cuatro atributos para el análisis: precio por habitación, nivel de lujo físico, nivel de atención al cliente y ubicación. En este caso, la gerencia no realizó un nuevo estudio sobre clientes. En cambio, las percepciones de los visitantes se dedujeron de publicaciones, datos provenientes de estudios anteriores e informes de las agencias de viajes y los miembros con más experiencia del personal del hotel, que interactuaban con los clientes. La información sobre los hoteles de la competencia no era difícil de obtener, pues las ubicaciones eran conocidas, las instalaciones eran relativamente fáciles de visitar y evaluar, y el personal de ventas estaba al tanto de las políticas de precios

y descuentos. Un indicador conveniente para medir el nivel de servicio consistía en el índice de habitaciones por empleado, que era muy fácil de calcular a partir de los datos de cantidad de habitaciones y la dotación que se presentaban a las autoridades municipales. Las encuestas a agentes de viajes que realizó El Palacio aportaron información adicional sobre la calidad de atención al cliente de cada uno de sus competidores.

Luego se crearon escalas para los distintos atributos. Diseñar la de precios fue sencillo porque el precio promedio por habitación base simple en todos los hoteles ya estaba cuantificado. El índice de habitaciones por empleado servía de base para la escala de nivel de servicio, donde los índices bajos equivalían a una alta calidad. Esta escala se modificó más tarde, a la luz de lo que se sabía en relación con la calidad de servicio real de cada uno de los principales competidores. El nivel de lujo físico era más subjetivo y difícil de cuantificar. El equipo gerencial identificó a los hoteles que todos los miembros consideraban como el más lujoso (el Ritz) y el menos lujoso (el Airport Plaza). Entonces calificaron a los demás hoteles de cuatro estrellas según su posición relativa en estos dos puntos de referencia o *benchmarks*.

La ubicación se definió en términos de cercanía al edificio de la bolsa de valores, situada en el corazón del distrito financiero, pues las investigaciones anteriores habían demostrado que la mayoría de los huéspedes de El Palacio en viajes de negocios visitaban esta zona. El conjunto competitivo de 10 hoteles se encontraba dentro de un radio de seis kilómetros y medio, que abarcaba desde la bolsa de valores, a través del centro de comercios minoristas de la ciudad (donde también estaba ubicado el centro de convenciones), hacia los suburbios y el aeropuerto cercano. Se elaboraron dos mapas que graficaban la situación competitiva existente. El primer cuadro mostraba la posición de los hoteles en las dimensiones de precio y nivel de servicio (figura 7.6); el segundo (figura 7.7) situaba a los hoteles según la ubicación y el nivel de lujo.

Un rápido vistazo a la figura 7.6 presenta una clara correlación entre los atributos de precio y servicio: los hoteles que ofrecían niveles de servicio más altos eran relativamente más caros. El rectángulo oblicuo que va desde el ángulo superior izquierdo hasta el ángulo inferior derecho destaca esta relación, que no resulta sorprendente (y es de esperar que

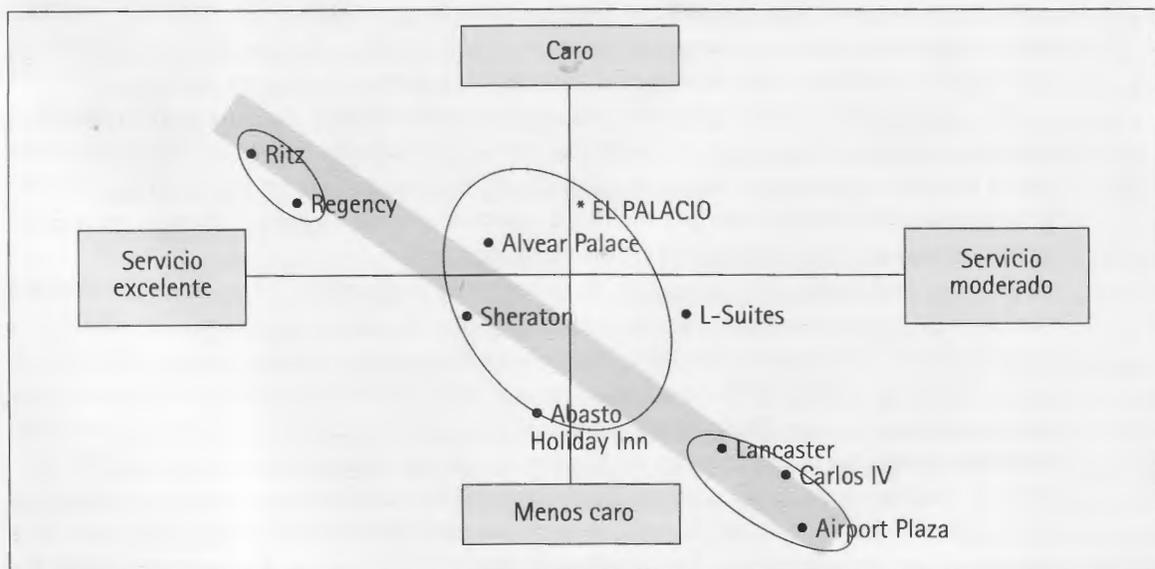


FIGURA 7.6 Principales hoteles de huéspedes de negocios de Bella Vista: mapa de posicionamiento de nivel de servicio vs. nivel de precio.

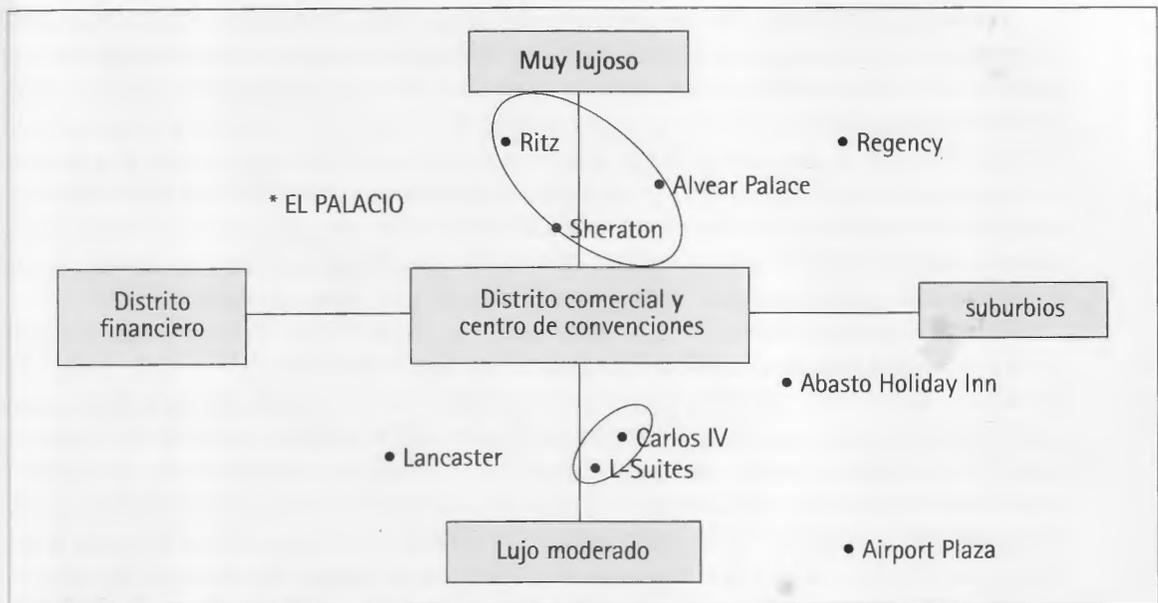


FIGURA 7.7 Principales hoteles de huéspedes de negocios de Bella Vista: mapa de posicionamiento de ubicación vs. nivel de lujo.

continúe en forma diagonal hacia abajo en las categorías de tres y menos estrellas). En un análisis más profundo, pareciera haber tres núcleos de hoteles en lo que ya constituye una categoría de mercado superior. En el extremo superior, el Regency de cuatro estrellas se acerca al Ritz, de cinco. En el centro, El Palacio se agrupa con otros cuatro hoteles, y, en el extremo inferior, existe otro núcleo de tres hoteles. Un dato sorprendente que surge del presente mapa, es que El Palacio parece estar cobrando significativamente más (en términos relativos) de lo que parecería justificar su nivel de atención. Dado que su nivel de ocupación es muy alto, es evidente que los huéspedes están dispuestos a pagar la tarifa actual.

En la figura 7.7 vemos la posición de El Palacio en relación con la competencia en términos de ubicación y nivel de lujo. En realidad, estas variables no deberían estar relacionadas y, de hecho, no parecen estarlo. Un dato clave que sugiere este mapa es que El Palacio ocupa un sector relativamente vacío. Es el único hotel en el distrito financiero. Es probable que este dato explique la capacidad que tiene para cobrar más de lo que indicaría su nivel de servicio (o de lujo). Existen dos núcleos de hoteles cerca del distrito comercial y el centro de convenciones: un grupo relativamente lujoso formado por tres hoteles liderados por el Ritz, y un segundo grupo de dos hoteles que ofrecen un nivel de lujo moderado.

Cómo anticiparse a nuevos competidores

¿Y el futuro? El equipo gerencial de El Palacio quiso, entonces, anticipar las posiciones de los cuatro hoteles nuevos que se estaban construyendo en Bella Vista, al igual que el probable reposicionamiento del Ritz. Ya se conocían los predios donde se construirían los nuevos hoteles: dos estaban ubicados en el distrito financiero y los otros dos cerca del centro de convenciones, que también estaba en proceso de expansión. Las noticias que había publicado el Ritz ya habían planteado las intenciones de la gerencia: el Ritz no sólo sería más grande, sino que, a través de las remodelaciones, pasaría a tener más lujo y más servicios nuevos.

Predecir las posiciones de los cuatro hoteles nuevos no constituía una tarea difícil para los expertos, mientras que los clientes tendrían dificultades para estimar el nivel de desempeño de cada uno en relación con distintos atributos, en especial si no conocían la cadena que operaría los hoteles en cuestión. Ya se habían dado a conocer los detalles preliminares de los nuevos hoteles a las autoridades municipales y a la comunidad empresarial. Los dueños de dos de éstos habían declarado su intención de obtener una calificación de cinco estrellas, aunque era probable que tardaran algunos años en conseguirla. Otros tres pertenecerían a cadenas internacionales, lo que permitía adivinar sus estrategias mediante un estudio de los hoteles que las mismas cadenas habían inaugurado recientemente en otras ciudades.

También era fácil proyectar el nivel de precios. Los hoteles nuevos utilizan una fórmula para determinar los precios de lista por habitación (correspondientes a noches de días de semana en temporada alta). Este precio se relaciona con el costo promedio de construcción por habitación, a una tasa de un dólar por noche por cada mil dólares de costo de construcción. Por lo tanto, un hotel de 200 habitaciones con un costo de construcción de 40 millones de dólares (incluyendo costo del terreno) tendría un costo promedio por habitación de 200 mil y debería fijar el precio de la habitación en 200 dólares la noche. Con esta fórmula, la gerencia de El Palacio llegó a la conclusión de que los cuatro hoteles nuevos tendrían que cobrar bastante más que el Ritz o el Regency, lo que establecería, de hecho, lo que los expertos denominan un paraguas de precio superior al nivel de precios existente, que le otorgaría a la competencia la opción de aumentar sus propios precios. Para justificar su alto precio, los nuevos hoteles tendrían que ofrecer un elevado nivel de servicio y lujo. Al mismo tiempo, el Ritz debería aumentar sus precios para recuperar el costo de remodelación, construcción y de los nuevos servicios que ofrecería (véase figura 7.8).

Si El Palacio y los demás hoteles existentes no presentaban cambios, el impacto de los nuevos competidores en el mercado significaba una amenaza clara para El Palacio, que perdería su ventaja de ubicación exclusiva y se convertiría en uno de los tres hoteles situados en

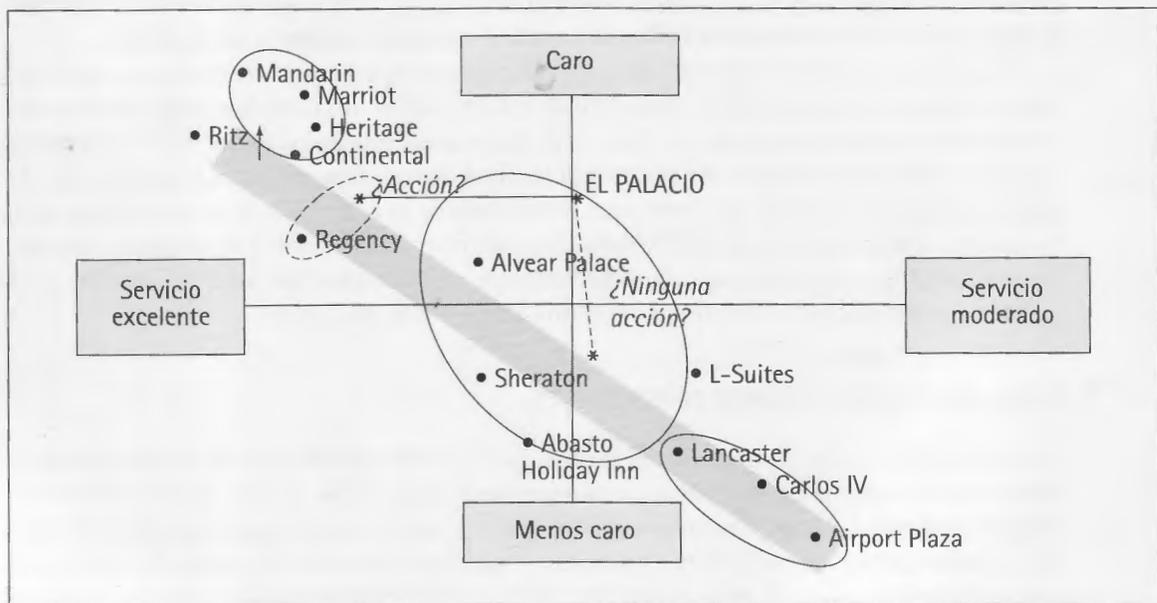


FIGURA 7.8 Principales hoteles de huéspedes de negocios de Bella Vista después de las nuevas construcciones: mapa de posicionamiento de nivel de servicio vs. nivel de precio.

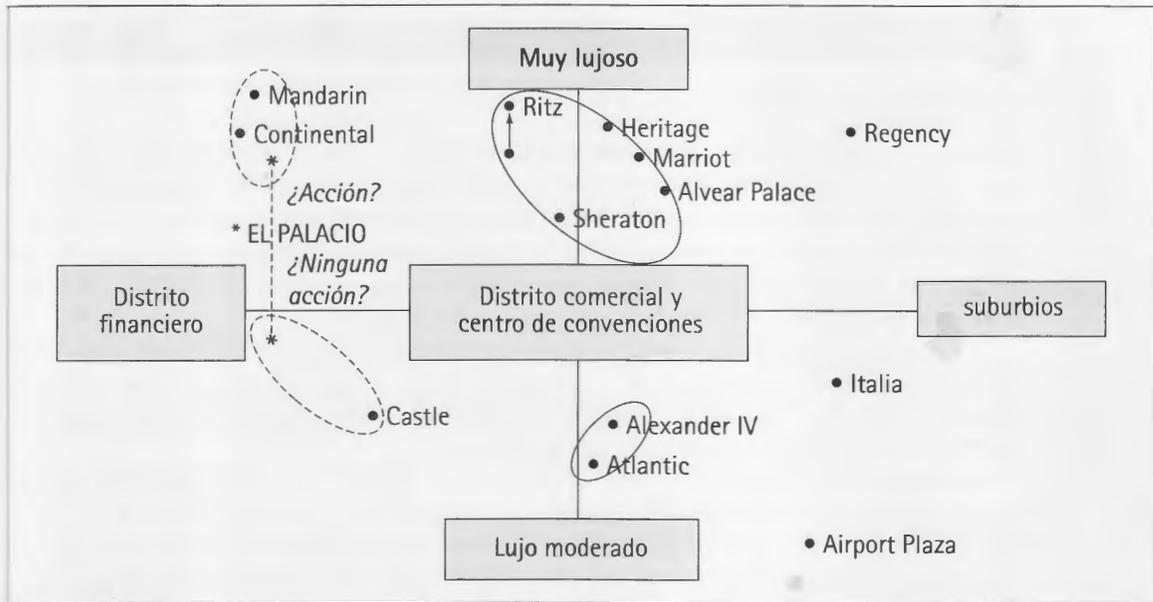


FIGURA 7.9 Principales hoteles de huéspedes de negocios de Bella Vista después de las nuevas construcciones: mapa de posicionamiento de ubicación vs. nivel de lujo.

la cercanía del distrito financiero (figura 7.9). El personal de ventas creía que muchos de los actuales clientes de negocios de El Palacio se sentirían atraídos por el Continental y el Mandarin, y estarían dispuestos a pagar una tarifa mayor para obtener los beneficios superiores que éstos les ofrecían. Los otros dos hoteles nuevos constituían, en su opinión, una amenaza para el Alvear Palace, el Sheraton y el Ritz, en el núcleo formado en la zona del distrito comercial y el centro de convenciones. Mientras tanto, el Ritz y los nuevos hoteles crearían un núcleo de alto precio y alto nivel de servicio (y lujo) en el extremo superior del mercado, lo que dejaría al Regency en lo que podría constituir un espacio propio y, por lo tanto, defendible. Si usted fuera el asesor del gerente general de El Palacio, ¿qué acción le recomendaría?

Cambio del posicionamiento competitivo

En ocasiones, las compañías tienen que realizar cambios significativos en su posición presente. Este tipo de estrategia, conocida como reposicionamiento, puede implicar una revisión de las características del servicio o tener que definir de nuevo los segmentos del mercado objetivo. A nivel de la compañía, el reposicionamiento puede suponer abandonar ciertos servicios y retirarse por completo de ciertos segmentos de mercado. Como ejemplo de la necesidad de reposicionamiento debido a consideraciones de salud, lea “Perspectivas de servicio 7.3. McDonald’s forzado a reposicionarse en Argentina”.

El reposicionamiento es una función tan importante como el posicionamiento original, y la selección del momento adecuado para realizarlo muestra la calidad y experiencia de la gerencia. No es una decisión que se toma a la vista de la decadencia del segmento elegido, sino que se planea durante la etapa de madurez del servicio, cuando está más firme y cosechando éxito. Es parte de la vida del servicio, y anticipar su evolución permite ahorrar esfuerzos para extender su vida útil, a la vez de recortar pérdidas y mantener ofertas poco atractivas.

PERSPECTIVAS DE SERVICIO 7.3

McDonald's forzado a reposicionarse en Argentina

McDonald's es una compañía global que se ha posicionado como principal proveedor de *fast food* o comida rápida en los cinco continentes, contando con presencia en más de 120 países y alrededor de 26 mil tiendas distribuidas por el mundo. El mercado de la comida chatarra ha evolucionado, en tanto la compañía ha hecho especial hincapié en resaltar aspectos como la calidad y el servicio rápido y confiable para destacar y posicionar a la marca por fuera de la idea de "comida chatarra" con la cual originalmente se asociaba.

En el proceso de globalización de la marca se comenzaron a desarrollar comunicaciones mundiales, en donde la diversidad y la aceptación de las diferencias se resaltaban orgullosamente. El eslogan "I'm loving it" apuntó a generar una visión mundial de disfrute de los productos y de los servicios brindados por la compañía.

En Argentina, la compañía es líder del sector y ha logrado volcar esa imagen de marca mundial frente a los ojos de los consumidores argentinos que recibieron gustosos a este icono americano. Sin embargo, la compañía experimentó hace algunos años un episodio que avivó de nuevo a los detractores de ese tipo de alimentos. Se detectaron algunos casos de personas que, luego de haber consumido hamburguesas de esta cadena, comenzaron a experimentar problemas físicos que incluso terminaron en fatalidades. Se abrió una investigación que identificó una bacteria, *scherichia colli*, presente en algunas hamburguesas de la compañía, lo que repercutió muy fuerte sobre la imagen de la marca en el país, mientras algunas de sus tiendas eran clausuradas.

A raíz de dichos episodios, la compañía rápidamente diseñó y puso en marcha el programa "Puertas Abiertas", en donde los clientes podían tener acceso libre a la cocina de cada tienda, de modo tal de poder observar las condiciones y el proceso de elaboración de los productos. Dicho programa aún continúa vigente. Además, la compañía comenzó a impulsar con decisión opciones de venta de alimentos como ensaladas, con distintas variedades, o bien frutas de estación, con el objetivo de brindar una imagen de "comida saludable" y confiable otra vez.

Fuente: Fabián Debessa, "Clausuran locales de McDonald's", periódico *elclarin.com*, disponible en <http://www.clarin.com/diario/2003/07/08/s-03201.htm>; McDonald's Argentina, disponible en www.mcdonalds.com.ar consultadas en noviembre de 2009.

Cómo cambiar percepciones a través de la publicidad

Posicionar una marca en el mercado puede ser un proceso costoso. Más aún cuando una petrolera brasileña, Petrobras, tiene que desembarcar en Argentina, enfrentando no sólo la rivalidad entre ambos países, sino además los preconceptos de baja calidad del combustible en Brasil.

La nueva dirección se estaba haciendo cargo de Eg3, una compañía local, y enfrentaba serios desafíos respecto de cómo posicionar la marca, tanto el segmento objetivo y sus atributos diferenciadores como el nombre de la marca. Sobre este último punto se argumentaron diversas posturas. Por un lado, el gerente de marketing de la filial argentina consideraba que Petrobras era un nombre demasiado largo en relación con los competidores como YPF, Shell o Esso.

Por otra parte, se analizaba la posibilidad de unir ambos nombres para conformar "Petrobras Eg3", de modo que el impacto de la entrada del gigante brasileño por sobre la compañía argentina no fuera tan notoria. Sin embargo, este alargaba aún más el nombre de la marca.

Desde la sede central, en Brasil, la posición fundamental buscaba consolidar a la marca a nivel regional, con lo cual fueron ellos los principales impulsores de que se mantuviera el nombre de la marca tal como se conoce ahora.

Una vez que se tomó esa decisión, aún restaba un largo camino por recorrer desde el punto de vista del marketing. El segmento objetivo estaba identificado y el nombre de la marca estaba decidido, pero restaba definir cómo dirigir las comunicaciones hacia el mercado objetivo para convencerlo de la calidad de servicio de Petrobras.

Es aquí en donde entró en juego la comunicación publicitaria. Destinada principalmente a vencer la rivalidad entre los países vecinos y a mostrar la buena calidad del combustible, la compañía decidió lanzar una primera campaña publicitaria bajo el eslogan "Petrobras, una nueva energía". En la publicidad se resaltaron valores de trabajo en equipo, calidad controlada y protección del medio ambiente. Esto ayudaba a transmitir parte de los valores y de la filosofía de la compañía, pero aún restaba vincularse con el público argentino. Esto se logró en las inauguraciones de las estaciones de servicio, que fueron "apadrinadas" por cantantes y jugadores de fútbol del medio local. Por otra parte, se comenzó a patrocinar una categoría de automovilismo, el TC 2000, que posee una connotación tecnológica en el medio.

De este modo, Petrobras intentó construir un efecto de halo positivo respecto del servicio.

Algunos investigadores observan que la presencia de este tipo de efecto de halo, ya sea positivo o negativo, complica la evaluación de las fortalezas y debilidades específicas de los servicios de la competencia.¹⁷ Por ejemplo, la insatisfacción de los clientes registrada en relación con el atributo A de un servicio en particular puede ser real (y, por lo tanto, requiere una acción correctiva) o puede ser el resultado de un efecto de halo negativo, causado por un alto grado de insatisfacción generado por el atributo B o por una insatisfacción general con respecto a la marca en sí. Uno de los problemas de los estudios de satisfacción de clientes consiste en que, con frecuencia, los encuestados responden a las preguntas con rapidez, sin analizar cuidadosamente las distintas dimensiones en las que debe calificar el desempeño de servicio de una compañía. Las entrevistas personales de mayor profundidad ofrecen una posibilidad más confiable para indagar sobre las evaluaciones de los clientes, pero constituyen una herramienta bastante más costosa.

Una estrategia de posicionamiento, por supuesto, sólo resulta útil si la información que se utiliza para elaborarla es buena. A menudo, como en el caso de Petrobras (figura 7.10), es necesario analizar más de dos atributos. A medida que cambian las condiciones, se deben repetir los estudios y diseñar nuevos mapas que reflejen la naturaleza dinámica del mercado. Las nuevas compañías que ingresan al mercado y el reposicionamiento de los competidores existentes pueden indicar que una posición diferencial anterior ha dejado de ser real. Más aún, es posible que se deban dibujar varios mapas para los diferentes segmentos de mercado, si los estudios muestran que hay variaciones marcadas en las percepciones de los distintos segmentos.

Innovación en posicionamiento

La mayoría de las compañías se concentran en alcanzar y vencer a sus rivales, por lo que sus estrategias tienden a destacar las mismas dimensiones básicas de la competencia. Sin



Fuente: http://www.semana.com/photos/1268/lmgArticulo_T1_39246_2006819_172340.jpg

FIGURA 7.10 Nuevas estaciones de servicio Petrobras.

embargo, una forma de competir consiste en incorporar a la ecuación de posicionamiento nuevas dimensiones que las demás compañías no puedan igualar de inmediato. Heskett enuncia este tema de manera apropiada: “Las compañías de servicios más exitosas se alejan de la ‘manada’ para lograr una posición distintiva en relación con la competencia. Se diferencian... a través de la alteración de las características típicas de sus respectivas industrias a fin de alcanzar su ventaja competitiva”.¹⁸

En capítulos posteriores analizaremos las oportunidades de innovación de los servicios. Más adelante, consideramos la innovación en los sistemas de entrega o prestación de servicio.

MEMO PARA LA GERENCIA 7.1

Posicionando al servicio en un contexto global

Jack Trout, Steve Rivkin y Raúl Peralba proponen una serie de pasos y elementos a considerar en la búsqueda de una diferenciación que permita que una empresa se ubique en una posición competitiva ventajosa dentro de un contexto global.

Los pasos hacia la diferenciación:

1. Tener sentido del contexto: se deben tener en claro las fortalezas y debilidades percibidas de la compañía y de los competidores para generar una comunicación eficaz.
2. Encontrar la idea diferenciadora: lo que hay que buscar es una idea que nos separe de nuestros competidores y que sea relevante para los clientes.
3. Tener las credenciales: para sostener la promesa realizada, es necesario que el servicio esté a la altura de las expectativas de los clientes.
4. Comunicar la diferencia: una vez identificada la diferencia respecto de la industria, es necesario comunicarla de manera efectiva y consistente.

Formas de lograr la diferenciación:

1. La mente: para sortear el sobreestímulo de mensajes actuales, los autores consideran que el poder de lo simple es aquello que genera mayor impacto en el cliente, ya que transmite un mensaje eficaz y fácil de retener en la mente.
2. Ser los primeros: en muchas ocasiones, ser el primero implica que se tiene la posibilidad de generar un impacto sobre un diferencial hasta entonces "vacío" en la mente de los clientes. Esto puede generar siempre un diferencial respecto de nuevos competidores que puedan aparecer si éstos no logran diferenciarse.
3. Identificar un atributo: para diferenciarse, será necesario adueñarse de aquel atributo o característica que seduzca más a los clientes.
4. Liderazgo: si se consigue la posición de liderazgo en la mente de los clientes, será necesario sacar ventaja de la situación e instalarse de manera definitiva y contundente con un posicionamiento muy definido. No hacerlo puede dejar paso para que nuevos competidores ingresen en la mente de los prospectos.
5. Tradición: aquellas empresas que históricamente se han dedicado a prestar un determinado servicio o grupo de servicios contarán con una asociación positiva por parte de los clientes, fruto de los años de experiencia y perdurabilidad en el mercado, del cual pueden haberse convertido en referentes o no.
6. Especialización: en algunos casos, el posicionarse como experto en un tipo de servicio puede ayudar a que los clientes lo identifiquen rápidamente como un proveedor autorizado. Sin embargo, existe el riesgo de acotar demasiado los segmentos de mercado si la especialización es exagerada.

Fuente: Jack Trout, Steve Rivkin y Raúl Peralba, "Diferenciarse o morir" (Pirámide Ediciones, 2009).

Creación de marca de servicios como estrategia de posicionamiento

Todos los servicios poseen atributos que los clientes identifican y evalúan antes, durante o después de su consumo. Dentro de los atributos que se evalúan antes del consumo se encuentran los llamados de búsqueda, que incluyen la marca, el precio del servicio, entre otros. La marca se ha convertido en una herramienta que permite al cliente identificar y dar significado a los diferentes servicios que ofrece una empresa, diferenciándola del resto de sus competidores.

Keller menciona que "el poder de una marca recae en lo que los clientes han aprendido, sentido, visto y escuchado sobre la marca como un resultado de sus experiencias a través del tiempo", lo cual nos indica que es de gran importancia que las empresas de servicio pongan especial atención en la creación y fortalecimiento de la marca para asegurarse de que los clientes asocian sus pensamientos, sentimientos, imágenes, creencias, percepciones y opiniones con la marca en la forma que la empresa desea.¹⁹

Establecimiento de niveles y categorías de servicio

Al pensar en una estrategia de posicionamiento y creación de marcas no sólo se requiere identificar los atributos que son importantes para los clientes del segmento meta, también es necesario tomar decisiones sobre el nivel de desempeño que se planea ofrecer sobre cada atributo.

El establecimiento de estándares para estos niveles es más sencillo cuando se trata de atributos que son fáciles de cuantificar, como la rapidez de un vehículo (en los trenes y autobuses expresos), los horarios de servicio y las dimensiones físicas (como el tamaño de las habitaciones en los hoteles). Sin embargo, características como la calidad del servicio personal o el nivel de lujo de un hotel son más cualitativas y, por lo tanto, están sujetas a la interpretación individual. Por ejemplo, si un cliente expresa que valora la comodidad física, ¿qué significa esto para un hotel o para una aerolínea, más allá del tamaño de la habitación o del asiento? En un hotel, ¿se refiere a las condiciones ambientales, como la temperatura y la ausencia de ruido? ¿O bien, a elementos tangibles y visibles como la cama? En la práctica, los gerentes de los hoteles necesitan tomar en cuenta tanto las condiciones ambientales como los elementos tangibles.

Con frecuencia es posible segmentar a los clientes de acuerdo con su disposición a intercambiar el precio por el nivel de servicio. Los clientes que no son sensibles al precio están dispuestos a pagar un precio relativamente elevado por obtener un nivel alto de servicio en cada uno de los atributos que consideran importantes. En contraste, los clientes sensibles al precio buscan algo poco costoso que ofrezca un nivel relativamente bajo de desempeño en muchos atributos fundamentales, aunque puede haber otros, como la seguridad, que no están dispuestos a comprometer.

En varias industrias, la estrategia de posicionamiento se sustenta en la oferta de varias clases de conceptos de servicio basadas en el precio, donde cada una se fundamenta en un nivel distinto de desempeño con respecto a varios atributos. Este fenómeno, conocido como *niveles de servicio*, es muy común en hoteles, aerolíneas, arrendadoras de automóviles, así como en empresas de hardware y software para computadoras. En la tabla 7.2 se presentan ejemplos de los principales niveles dentro de algunos negocios de servicio.

TABLA 7.2 Ejemplos de niveles de servicio.

Industria	Niveles	Principales atributos y elementos físicos del servicio utilizados en categorías
Hospedaje	Clasificaciones con estrellas o diamantes (del 5 al 1)	Arquitectura, vista, tamaño de las habitaciones, mobiliario y decoración, instalaciones y menús de restaurantes, horarios de servicio a la habitación, gama de servicios e instalaciones físicas, niveles de personal, capacidad y actitudes de los empleados.
Aerolínea	Clases (intercontinental): primera, ejecutiva, económica premium y económica ^a	Nivel de asiento (distancia entre las filas), amplitud del asiento y posibilidad de inclinación, servicio de alimentos y bebidas, cantidad de personal, rapidez en el registro, salas de espera de salida y llegada, y rapidez en la recuperación del equipaje.
Renta de automóviles	Clase de vehículo ^b	Con base en el tamaño del vehículo (del subcompacto al grande), nivel de lujo y tipo de vehículos especiales (minivan, SUV, convertible).
Soporte de hardware y software	Niveles de soporte ^c	Horarios y días de servicio, rapidez de respuesta y de entrega de refacciones, servicio prestado por un técnico asignado contra consejo para autoservicio y disponibilidad de servicios adicionales.

^a Sólo algunas aerolíneas tienen hasta cuatro clases de servicio intercontinental, los servicios domésticos por lo regular incluyen una o dos clases.

^b Avis y Hertz ofrecen siete clases según el tamaño y el lujo, además de varios tipos de vehículos especiales.

^c Sun Microsystems brinda cuatro niveles de soporte.

No todos los participantes de una industria eligen competir dentro de cada nivel. Los nuevos participantes a menudo tienen éxito al buscar una posición de nicho dentro de un solo nivel, en lugar de tratar de servir a los clientes con un servicio en cada nivel, pues resulta una opción muy costosa.

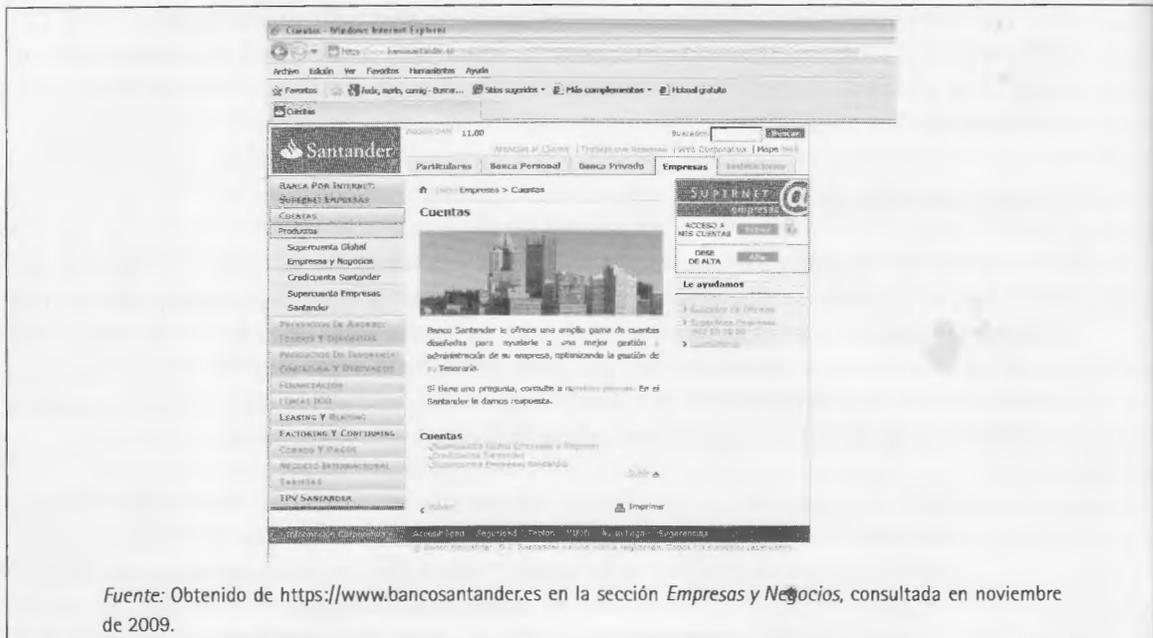
Líneas y marcas de servicios

La mayoría de las organizaciones de servicios ofrecen líneas de servicios más que un servicio único. Algunos se diferencian claramente entre sí, como por ejemplo, cuando una compañía opera varios negocios. Dentro de una industria específica, una compañía puede elegir ofrecer varios servicios con distinto posicionamiento, cada uno identificado por una marca distinta. Por ejemplo, el Grupo Cencosud, de origen chileno, ofrece en Buenos Aires distintas marcas de comercio minorista dirigido a diferentes segmentos:

- *Jumbo*: hipermercados que ofrecen bajo un mismo techo una amplia gama de productos de limpieza, cuidado personal, alimentación, bebidas, textiles, electrodomésticos, juguetes, productos de bazar, etcétera. Están concentrados esencialmente en Capital Federal y el Gran Buenos Aires, en donde poseen 11 puntos de venta y una participación de mercado de 11.9% en el área. Se enfocan a segmentos de clase media y alta, ofreciendo servicio a domicilio en áreas cercanas a las tiendas, opción de compra en línea, entre otros servicios.
- *Disco*: supermercados que oscilan entre los 800 y 1,600 metros cuadrados que ofrecen una propuesta de valor muy orientada al *servicio*, con énfasis en productos de calidad.
- *Supermercados Veá*: supermercados que se orientan a ofrecer, dentro de la cartera de marcas, una oferta de productos de alimentación, cuidado personal y limpieza orientada en especial a una estrategia de precios agresivos.

Cada marca promete una combinación diferente de beneficios, destinada a un segmento de clientes diferente. Las ofertas varían según el nivel de servicio (y, por lo tanto, de precio); en algunos casos se ofrece servicio de entrega a domicilio y aceptación de pedidos telefónicos. Jumbo apunta a clientes de mayor poder adquisitivo que llenarán una canasta de compras más amplia. Supermercados Veá, en cambio, se enfoca a clientes más sensibles a los precios. En algunos casos, la segmentación se basa en la situación: un mismo individuo puede tener diferentes necesidades (y voluntad de pago) en diferentes circunstancias. En otros la segmentación está enfocada en el radio de cobertura del punto de venta.

El Banco Santander, de España, ha desarrollado una línea de servicios financieros a empresas (*B-to-B*), ofreciendo cuentas con características diferenciales y flexibles, dependiendo de la necesidad y de las particularidades de cada cliente. Es así que existe la cuenta *Supercuenta Global de Empresas y Negocios*, la *Credicuenta Santander* o bien la *Supercuenta Empresas Santander*. Cada una de estas opciones ofrece diferentes niveles de liquidez, agilización de pagos constantes o la capacidad para obtener un crédito autorizado para la operación de los negocios. El objetivo consiste en proporcionar a los compradores la flexibilidad de elegir un nivel de servicio consistente con las necesidades de su propia organización (y su voluntad de pago) que varían, desde el apoyo financiero fundamental para su misión a nivel empresarial, hasta líneas de servicios con menores prestaciones (ver figura 7.11).



Fuente: Obtenido de <https://www.bancosantander.es> en la sección *Empresas y Negocios*, consultada en noviembre de 2009.

FIGURA 7.11 Servicios financieros para empresas de banco Santander España.

British Airways ofrece siete tipos distintos de viaje por avión, a veces denominados *submarcas*. Posee cuatro ofertas intercontinentales: Primera Clase (servicio de lujo), Club World (clase ejecutiva), World Traveller Plus (clase económica prémium) y World Traveller (clase turista); dos submarcas intraeuropeas: Club Europe (clase ejecutiva) y Euro-Traveller (clase turista); y una submarca dentro del Reino Unido: el Shuttle, que ofrece un servicio de alta frecuencia entre Londres y las principales ciudades británicas. Cada oferta de British Airways representa un concepto y nivel de servicio específico, así como conjunto de especificaciones bien establecidas para elementos de servicio de prevuelo, en vuelo y al arribo.

Para proporcionar un enfoque adicional en las comunicaciones de servicio esencial, precio y administración de servicios, se asigna la responsabilidad de manejar y desarrollar cada servicio a un equipo de administración individual. A través de capacitación interna y comunicaciones externas, tanto el personal como los pasajeros se mantienen bien informados acerca de las características de cada servicio. Excepto en algunos casos, la mayoría de los aviones de la flota de British Airways se dividen en varias clases.

Por ejemplo, en una ruta determinada, todos los pasajeros reciben el mismo servicio esencial, es decir, un vuelo de 10 horas de Los Ángeles a Londres, pero la naturaleza y la dimensión de la mayoría de los elementos suplementarios diferirán mucho, tanto en tierra como en el aire. Los pasajeros de First y Club World, por ejemplo, no sólo se benefician con mejores elementos tangibles, como asientos más confortables que se convierten en camas, mejor comida y el uso de una sala especial de preembarque en el aeropuerto, sino que también reciben un servicio más personalizado por parte de los empleados de la aerolínea y un servicio más ágil en tierra en el mostrador de presentación en el aeropuerto, control de pasaporte en Londres (filas especiales) y retiro de equipaje (trato preferencial). ¡Por supuesto, cuanto más alto el nivel de servicio, más alto el precio!

En la lectura de la página 465 se muestra cómo las categorías de servicios con atributos superiores están diferenciados a través de las marcas.

Ofrecer una experiencia de marca. Casi cualquier empresa de servicios puede crear una marca de servicio, tanto a nivel corporativo como de servicios suplementarios o de apoyo. En una empresa bien manejada, la marca corporativa no sólo es fácilmente reconocible, sino que también tiene un significado para los clientes: representa una manera particular de hacer negocios. Algunas compañías escogen una estrecha asociación de su marca corporativa con marcas de servicios individuales o submarcas. Las submarcas bajo el paraguas de una marca corporativa deberían reflejar los valores de ésta. Al mismo tiempo, debe comunicar las experiencias y beneficios particulares asociados con un proceso de servicio determinado.

Forum Corporation, una empresa consultora y de capacitación, establece una diferencia entre 1. una experiencia de cliente aleatoria y de alta variabilidad; 2. una experiencia de marca genérica en que la mayoría de los proveedores ofrecen una experiencia consistente, que sólo se diferencia por la presencia del nombre de marca (los cajeros automáticos son un buen ejemplo); y 3. lo que denomina una "Experiencia de marca de cliente" en que la experiencia del cliente se moldea de manera específica y significativa. (Véanse las recomendaciones de Forum sobre cómo lograrlo en el "Memo para la gerencia 7.2").

En todo el mundo, muchas empresas de servicios financieros han creado diferentes marcas para identificar y distinguir una serie de cuentas y paquetes de servicios, cada uno de los cuales ofrece características distintas. El objetivo es transformar una serie de elementos y procesos de servicio en una experiencia de servicio consistente y reconocible, que ofrezca un servicio definible y predecible a un precio especificado. Lamentablemente, suele haber poca diferencia, salvo el nombre, entre la oferta de marca de un banco y la de otro.

Un rol importante para los negocios de servicio es convertirse en campeones de marca, familiarizados con los aspectos que definen la experiencia del cliente y que sean responsables de moldearlos. Cuando se realiza el mapeo de un proceso de servicio, uno de los beneficios de exhibir fotografías de las actividades de los clientes es realzar la necesidad de patrones de entrega, patrones de diseño visual y físico, así como un texto diseñado, que sean consistentes, pues esto permitirá que los clientes identifiquen y reconozcan la marca. Esto lo sabe muy bien Amancio Ortega, fundador del Grupo Inditex, firma que posee la marca de tiendas Zara. En Inditex funciona una unidad especial de 2,500 metros cuadrados

MEMO PARA LA GERENCIA 7.2

Hacia la experiencia de marca del cliente

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

1. Adoptar criterios nuevos, más allá de los demográficos, para segmentos rentables.
2. Entender mejor qué valoran los clientes previstos.
3. Aplicar esa comprensión para moldear una experiencia del cliente verdaderamente diferente que eclipse a la competencia.
4. Convertir a todos en gerentes de marca ("Cada uno de ustedes cumplirá o romperá la promesa que nuestra marca hace a los clientes").
5. Hacer promesas que los procesos puedan superar con certeza.
6. Evaluar y supervisar. Anticipar qué valorarán los clientes para sostener la consistencia de prestación futura.

Fuente: *Forum Issues #7* (Boston: The Forum Corporation, 1997).

bajo tierra y 25 aparadores a escala normal, en los cuales se hacen pruebas de exhibición e iluminación, de manera que se pueda apreciar cómo lucen las tiendas con diferentes luminosidades, ya sea día o noche. Una vez aprobadas las exhibiciones ensayadas en La Coruña, equipos centrales las replican en las tiendas alrededor del mundo, logrando mantener una imagen sobria y consistente que ayuda mucho para impulsar las ventas.²⁰

Una experiencia de servicio de marca puede compararse con la metáfora de la flor de servicio, enfatizando la necesidad de consistencia en el color y la textura de cada pétalo. Por desgracia, muchas experiencias de servicios siguen siendo muy fortuitas ¡y crean la impresión de una flor zurcida con pétalos de muchas otras plantas diferentes!

Valor de marca

Una marca reconocida y confiable puede convertirse en un activo muy valioso para las compañías de servicios, ya que actúa como un imán que atrae nuevos clientes, les ayuda a que recuerden la empresa y la tengan presente, además de ser una forma de crear lazos emocionales entre el cliente y la empresa.²¹ Sin embargo, son muchos los factores que entran en juego al momento de determinar cuál es y cómo se genera el valor de una marca.

El valor de marca (*brand equity*) definido por Aaker, es “el conjunto de activos y pasivos vinculados a la marca, su nombre y símbolo, que agregan o disminuyen el valor suministrado por un producto o servicio hacia la misma empresa y/o hacia sus clientes”²² y está compuesto por cuatro dimensiones: la lealtad hacia la marca, el reconocimiento de la marca, la calidad percibida y la imagen de marca.²³

Más allá de la capacidad de generar rentabilidad a partir de la marca, destaca la importancia de la valoración que realizan los clientes, pues serán ellos quienes, en su mente, ubiquen, caractericen y *posicionen* a las marcas en relación con determinados atributos. La diferencia entre el precio de un servicio y su valor percibido podrá estar dada, en gran medida, por la calidad y la imagen de la marca, así como por las experiencias ya vividas. Debido al alto grado de intangibilidad y el carácter vivencial de los servicios, no es posible evaluar la experiencia antes de que se lleve a cabo. Este hecho es de particular importancia, pues le otorga al valor de la marca un peso sustancial en las decisiones de consumo.

El valor de marca en parte se basa en la convicción del cliente de que una marca determinada es la que mejor se adecua a él. Una vez que esto sucede, los clientes desarrollan actitudes más favorables hacia la marca y son más propensos a comprarla; es menos probable que le compren a la competencia, pues han desarrollado sentimientos positivos por la marca y se incrementa la posibilidad de que la recomienden. Es por esto que la lealtad es, por mucho, la fuente más importante de valor de marca.²⁴

Elementos para crear valor de marca. Rust y sus colaboradores han identificado tres elementos principales, con sus respectivos componentes, que crean el valor de marca:²⁵

- *El reconocimiento de la marca*, pues para que un cliente la valore debe empezar por identificarla y tenerla presente. Para ello debe ponerse especial atención en la mezcla de comunicaciones, los medios y el mensaje que se utilizarán para comunicarse con los clientes actuales y potenciales.
- *Las actitudes del cliente hacia la marca*, resultado de las conexiones emocionales y la afiliación del cliente con la marca. En este punto, los mensajes de comunicación, eventos especiales, las extensiones y socios de la marca, así como el respaldo de

celebridades, son elementos que contribuyen a desarrollar afiliaciones y actitudes positivas del cliente hacia la marca.

- *La percepción del cliente sobre la ética de la marca*, considerando los valores que la sustentan y qué tan afines son con los principios del cliente. Aspectos como políticas de privacidad, relación con el ambiente, prácticas de contratación y garantías del servicio son componentes que contribuyen a esta percepción sobre la marca.

Es importante mencionar que el valor de marca influye en quienes la compran, en quienes la compraban y ahora le compran a la competencia e incluso en aquellos que nunca la han adquirido. Además, es una herramienta útil para los negocios de servicio, que les permite evaluar sus esfuerzos de mercadotecnia, identificar problemas de posicionamiento y/o publicidad, así como brindar un enfoque estructurado para crear estrategias de marca.²⁶

Las marcas de servicios más valiosas en América Latina. En América Latina cada vez son más las empresas que reconocen el valor de su marca considerándola como un activo que se puede crear, comprar, vender, administrar y explotar. Por ello, la empresa Interbrand, en conjunto con la revista *América Economía*, ha publicado el *ranking* de las 50 marcas más valiosas de América Latina en 2008, el cual se construye con base en tres criterios: el análisis financiero, proyectando los ingresos actuales y futuros que pueden atribuirse a la marca; el análisis del papel de marca, una medida que cómo ésta influye en la demanda del cliente en el punto de venta; y la calificación de la fuerza de marca, que se refiere a la capacidad con que ésta cuenta para asegurar la lealtad, recompra y retención del cliente.

Los resultados muestran que 80% de las marcas corresponden a empresas del sector servicios en los segmentos financiero, telecomunicaciones, televisivo y comercio detallista (*retail*), siendo este último el segmento con el mayor número de marcas valiosas, entre las que destacan Bodega Aurrerá en México, SODIMAC en Chile y Submarino en Brasil, por mencionar sólo algunas. México, Brasil y Chile destacan como los países en la región con el mayor número de marcas valiosas. En la tabla 7.3 se pueden observar las 10 empresas con mayor valor de marca.²⁷

Estas marcas han logrado posicionarse exitosamente en América Latina al reconocer que su marca es parte de la estrategia del negocio, que es una fuente de diferenciación ante los competidores y que representa uno de los principales puntos de enlace entre el cliente y la empresa.

TABLA 7.3 Las 10 marcas más valiosas de América Latina 2008.

Posición	País	Marca	Segmento
1	Brasil	Itaú	Financiero
2	Brasil	Bradesco	Financiero
3	Brasil	Banco do Brasil	Financiero
4	México	Cemex	Construcción
5	Regional	Claro	Telecomunicaciones
6	México	Telmex	Telecomunicaciones
7	Brasil	Petrobras	Petrolero
8	México	Telcel	Telecomunicaciones
9	Brasil	Unibanco	Financiero
10	Chile	Banco de Chile	Financiero

Fuente: información obtenida de "Las marcas más valiosas de América Latina 2008", Interbrand.

Conclusión

La mayoría de las empresas de servicio se enfrentan a la competencia activa. Los ejecutivos deben encontrar la forma de crear ventajas competitivas significativas para sus servicios. De forma ideal, deberían apuntar a segmentos a los que puedan atender mejor que otros proveedores. El concepto de posicionamiento es valioso porque obliga al reconocimiento explícito de los distintos atributos que conforman el concepto general de servicio y acentúa la necesidad de comprender cuáles atributos determinan el comportamiento de elección de los clientes.

Los mapas de posicionamiento brindan una posibilidad de visualizar la información recogida en estudios y de mostrar cómo se percibe el desempeño de distintas compañías en relación con los atributos clave. Combinados con información acerca de las preferencias de distintos segmentos, como el nivel de demanda que se puede anticipar en cada uno de ellos, los mapas de posicionamiento sirven para sugerir oportunidades de creación de nuevos servicios o de reposicionamiento de servicios existentes, a fin de aprovechar necesidades insatisfechas del mercado. Si se considera que ofrecer tal servicio es compatible con los recursos y valores de la organización, la compañía podrá desarrollar un nicho rentable en el mercado.

El valor de la marca, junto con un posicionamiento definido, son elementos que impactan, no sólo en el cliente, sino en la generación de valor para la compañía, dado que la ecuación permite elevar los precios y aumentar ingresos a partir de una percepción de valor y de calidad de marca elevada.

PREGUNTAS DE ANÁLISIS

1. ¿Por qué las empresas de servicio deberían enfocar sus esfuerzos? Describa las opciones básicas de enfoque y ejemplifíquelas.
2. ¿Qué diferencia hay entre los atributos importantes y los determinantes en el proceso de elección del cliente? ¿Qué tipo de investigación de mercado necesitaría para diferenciarlos?
3. Describa el concepto de estrategia de posicionamiento y los conceptos de administración de empresas de servicio que engloba.
4. Identifique las circunstancias bajo las cuales es apropiado un reposicionamiento del servicio existente.
5. ¿De qué manera pueden servir los mapas de posicionamiento a los ejecutivos para entender y responder mejor a las dinámicas competitivas?
6. ¿Qué es el valor de marca y por qué es importante para las empresas?

EJERCICIOS DE APLICACIÓN

1. Elija una industria que le sea familiar (como por ejemplo: tiendas de ropa, restaurantes, canales de televisión o supermercados) y cree uno o más mapas perceptuales revelando las posiciones relativas de diferentes competidores de la industria. Para cada mapa, utilice los dos atributos que crea son los más determinantes en la elección del cliente.
2. La venta de pasajes aéreos a través de Internet por parte de las aerolíneas ha reducido el negocio de las agencias de viaje. Identifique algunas opciones de enfoque que permitan a las agencias de viaje desarrollar nuevas líneas de negocio para compensar las pérdidas en la venta de pasajes.

3. ¿Cuáles son sus criterios clave en la elección de un restaurante para una cena con amigos? Ordene los criterios según la importancia. Ahora aplíquelos a una decisión reciente que haya tomado al elegir un restaurante. ¿Cuáles criterios fueron determinantes y por qué?
4. Imagine por un momento que usted es un consultor para el hotel El Palacio. Considere las opciones del hotel a partir de los cuatro atributos que aparecen en los mapas de posicionamiento (figuras 7.8 y 7.9). ¿Cuáles acciones le recomendaría al hotel ante estas circunstancias? Justifique sus recomendaciones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. George S. Day, *Market Driven Strategy: Processes for Creating Value* (Nueva York: The Free Press, 2003).
2. Robert Johnston, "Achieving Focus in Service Organizations", *The Service Industries Journal* 16 (verano, 1996): pp. 10-20.
3. Christopher W. L. Hart, "Mass Customization: Conceptual Underpinnings, Opportunities, and Limits", *International Journal of Service Industry Management* 6, Núm. 2 (1995): pp. 36-45; véase también James Gilmore y Joseph Pine II, *Markets of one: creating customer-unique value through mass customization* (Harvard Business School Press, 2000).
4. Aurelie Merle, Jean-Louis Chandon y Elyette Roux, "Understanding the Perceived Value of Mass Customization: A Distinction Between the Value of the Product and the Value of the Co-Design Experience", *Recherché et Applications en Marketing*, Vol. 23, Núm. 3 (2008): pp. 27-50.
5. Eusebio Scornovacca Jr., Joao L. Becker y Stuart Barnes, "Developing automated e-survey and control tools: an application in industrial management", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 104, Núm. 3 (2004): pp. 189-200.
6. Regina Moctezuma, "Consumidores dicen la verdad en Internet", CNNExpansión [online] (2008), disponible en <http://www.cnnexpansion.com/tecnologia/2008/05/14/consumidores-dicen-la-verdad-en-internet>.
7. Para mayor información sobre modelos de multiatributos, véase William D. Wells y David Prentsky, *Consumer Behavior* (Nueva York: John Wiley & Sons, 1996): pp. 321-325.
8. Jack Trout, *El nuevo posicionamiento: lo más reciente sobre la estrategia de negocios número 1 en el mundo*. (México: McGraw-Hill, 1996).
9. Al Ries y Jack Trout, *Posicionamiento: la batalla por su mente* (México, McGraw-Hill, 2002).
10. Graham Hooley y Gordon Greenley, "The resource underpinnings of competitive positions", *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 13, Núm. 2 (2005): pp. 93-116.
11. Julia Flynn, Wendy Zellner, Larry Light y Joseph Weber, "Then Came Branson", *Business Week* (26 de octubre de 1998): pp. 116-120; véase también Paul Burns, *Corporate entrepreneurship. Building the entrepreneurial organization*, 2a. ed., (Palgrave MacMillan, 2008).
12. Sally Dibb y Lyndon Simkin, "The Strength of Branding and Positioning in Services", *International Journal of Service Industry Management* 4, Núm. 1 (1993): pp. 25-35.
13. Chris Lederer y Sam Hill, "See your brands through your customer's eyes", *Harvard Business Review*, Vol. 79 (2001): pp. 125-133.
14. Para mayor detalle, véase Michael E. Porter, "Marco de referencia para el análisis de la competencia", Cap. 3 en *Estrategia competitiva* (CECSA, 1980); véase también Michael Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (Free Press, 2004).
15. Para ver ejemplos sobre desarrollo de datos de investigación para mapas perceptuales, vea Glen L. Urban y John M. Hauser, *Design and Marketing of New Products*, 2a. ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1993); véase también Steve Pike, *Destination Image Analysis: A Review of 142 Papers from 1973-2000. Tourism Management*. Vol. 23, Núm.5 (2002): pp. 541-549.

16. W. Chan Kim y Renée Mauborgne, "Charting your company's future", *Harvard Business Review*, Vol. 80 (2002): pp. 77-83.
17. Jochen Wirtz y John E. G. Bateson, "An Experimental Investigation of Halo Effects in Satisfaction Measures of Service Attributes", *International Journal of Service Industry Management* 6, Núm. 3 (1995): pp. 84-102; véase también Jochen Wirtz, "An examination of the presence, magnitude and impact of Halo on consumer satisfaction measures", *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 7 (2000): pp. 89-99.
18. James L. Heskett, *La gestión en las empresas de servicio*. (Barcelona: Plaza & Janés, 1988).
19. Kevin Keller, *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*, 3a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 2008).
20. Basado en Richard Heller, "Inside Zara, Why Inditex, the reclusive Amancio Ortega has built a phenomenal fashion retailing success. But is it worth \$8billion?", *Forbes* (28 mayo de 2001); Grupo Inditex, disponible en <http://www.inditex.com>, consultada en noviembre de 2009.
21. Roland Rust, Valarie Zeithaml, Katherine Lemon, *Driving customer equity* (The Free Press, 2000), capítulo 6; véase también Roland Rust, Valarie Zeithaml, Katherine Lemon, "Customer-centered brand management", *Harvard Business Review*, Vol. 82, Núm. 9 (2004): pp. 110-118.
22. David Aake, *Managing Brand Equity* (The Free Press, 1991): p. 15.
23. David Aake, "Measuring brand equity across products and markets", *California Management Review*, Vol. 38, Núm. 3 (1996): pp. 102-120.
24. Rosa Ríos y Hernan Riquelme, "Brand equity for online companies", *Marketing Intelligence and Planning*, Vol. 26, Núm. 7 (2008): pp. 719-742.
25. *Ibid* 21.
26. Rüçhan Kayaman y Huseyin Araslı, "Customer based brand equity: evidence from the hotel industry", *Managing Service Quality*, Vol. 17, Núm. 1(2007): pp. 92-109.
27. Interbrand, "Las marcas más valiosas de América Latina 2008", disponible en <http://www.interbrand.com/images/studies/AmericaLatina2008.pdf>

Nota: Algunos contenidos incluidos en este capítulo fueron obtenidos de Christopher Lovelock y Jochen Wirtz, *Marketing de servicios*, 6a. edición, Pearson, México, 2008.

CAPÍTULO 8

Estrategias de precios para servicios

Uno de los errores más grandes que cometen los gerentes es asumir que valor y precio significan lo mismo para los clientes.

LEONARD BERRY

Posiblemente el precio sea el factor más crítico de la función comercial, porque es la única variable que produce ingresos, en tanto las otras funciones están vinculadas con inversiones o gastos para producir, comunicar y hacer accesibles los servicios. Además es una señal muy clara: los clientes pueden estar mejor o peor preparados para juzgar la calidad del servicio ofrecido, pero el monto de la cifra del precio posee un significado para cualquier cliente, al margen de su capacidad económica, asociada al valor.

¿Han notado la gran variedad de términos que utilizan las organizaciones de servicios para describir los precios que establecen? Las universidades hablan de *matrículas*; los estudios profesionales facturan *honorarios*, y los bancos cobran *intereses* o agregan *cargos por servicio*. En algunos puentes, túneles y autopistas hay que pagar *cuotas* o *peaje*. Los operadores de servicios de transporte se refieren a *tarifas*; los clubes, a *suscripciones*, y los agentes financieros, a *comisiones*. Los propietarios de inmuebles cobran *alquileres*; los museos establecen el costo de las *entradas*, mientras que los servicios públicos fijan sus *tarifas*, las compañías de seguros determinan las *primas* y los hoteles publican los *costos por habitación*. Esta diversidad de palabras indica que muchos servicios adoptan un enfoque diferente al de las compañías de manufactura en lo que respecta al precio.

Fijar un precio —uno de los componentes clave del enfoque de administración integral de servicios— se considera una tarea aburrida, que tiene más que ver con contabilidad y finanzas que con marketing. Sin embargo, en el área de servicios, constituye un verdadero desafío que exige la activa participación de los especialistas de marketing, que entienden las *necesidades* y comportamientos de los clientes, así como de la gerencia de operaciones, que reconoce la importancia de combinar la demanda del servicio y la capacidad disponible para *satisfacerla*.

En las organizaciones con fines de lucro, un objetivo fundamental consiste en relacionar las políticas de precios con la necesidad de la compañía de obtener una ganancia. Entre los desafíos se encuentra el hecho de que la definición de costos tiende a ser más difícil en un negocio de servicios que en una operación de manufactura. Sin un conocimiento profundo de los costos, la gerencia no tiene la seguridad de que los precios fijados alcancen para recuperar los costos. Es posible que los competidores de bajo costo tengan una ventaja al poder fijar precios más bajos y, aun así, obtener una ganancia. Otro desafío consiste en relacionar el valor que los clientes perciben en un servicio con el que están dispuestos a pagar. Este paso requiere la comprensión de otros costos en los que incurre el consumidor en el proceso de compra y uso, y que incluyen factores no financieros, como tiempo y esfuerzo. La gerencia también debe ser consciente de que es probable que no todos los usuarios valoren un mismo servicio de igual manera, lo que plantea la posibilidad de fijar distintos precios para diferentes segmentos de mercado.

Como los servicios suelen combinar múltiples elementos, las compañías tienen que elegir entre distintas formas de obtener ingresos de sus clientes. Las estrategias de precios pueden ser bastante creativas y ofrecer a los consumidores la opción de elegir cuánto quieren pagar por distintas configuraciones de servicios o incluso en diferentes momentos. Sin embargo, las compañías deben tener cuidado en no elaborar políticas de precios tan complejas y difíciles de comparar que confundan a los clientes. Una política de precios deliberadamente confusa, que incluso oculte ciertos costos que sólo resulten evidentes para los clientes después de usar el servicio, generaría acusaciones de comportamiento poco ético.

En este capítulo repasaremos el rol de las políticas de precios en la estrategia de servicios y analizaremos las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo se relaciona el precio que se paga por un servicio con los demás costos y cargas que afrontan los clientes?
2. ¿Qué relación existe entre el precio y el valor que el cliente percibe del servicio?
3. ¿Cómo se puede incrementar el valor de un servicio?
4. ¿Cuáles factores determinan la estrategia de precios en el sector servicios?
5. ¿En cuáles circunstancias las políticas de precios de los servicios generan planteamientos éticos?
6. ¿Cuáles son los distintos tipos de costos financieros que afrontan las organizaciones de servicios?
7. ¿Cuál debería ser la base para establecer el precio de un servicio?

Valor del servicio percibido por el cliente

Antes de analizar políticas y estrategias de precios en los servicios, es muy importante establecer el marco de referencia que nos permita comprender el rol que juega el precio en el valor del servicio que percibe el cliente. El precio es sólo uno de los componentes que integran la *ecuación de valor*, como lo veremos enseguida. Desde el punto de vista del cliente, el precio monetario que cobra un proveedor no es necesariamente el único costo en la compra y uso de un servicio.

La ecuación de valor

Con anterioridad, en el capítulo 4, presentamos el concepto de intercambio y vimos que es necesario ocuparse de los intercambios de valor entre proveedores y clientes. Al comprar un servicio, el usuario espera recibir un servicio cuya calidad percibida supere los costos incurridos y el precio pagado por obtenerlo. Consideremos nuestra propia experiencia. Como clientes, juzgamos en relación con los beneficios que esperamos recibir a cambio de la inversión anticipada de dinero, tiempo y esfuerzo. Dichos beneficios los evaluamos comparando nuestras expectativas con las percepciones del servicio recibido. A su vez, los beneficios serán comparados con los costos, monetarios y no monetarios, ocasionados por la adquisición del servicio, además del precio pagado. Analicemos ahora cada uno de estos elementos que, en conjunto, se pueden identificar como la *ecuación de valor*.

Calidad percibida por el cliente. La ecuación de valor aquí descrita incluye la valoración del cliente de aquellos atributos que considere más relevantes en relación con el servicio que va adquirir. En el caso de un viaje de placer, quizás desee encontrar hotelería confortable, en donde todo esté organizado durante el viaje y sea transportado por los diferentes puntos de las ciudades a recorrer sin tener que preocuparse demasiado. En este caso, la practicidad y el confort son dos atributos determinantes en la evaluación final que el usuario realizará del servicio prestado. Por tal motivo, si el *tour* en el que viaje cumple con muchos otros requisitos, como la puntualidad, orden, respeto, etcétera, en la medida en que no proporcione practicidad y confort, el cliente al volver de la travesía sentirá que, o bien *ha pagado de más* o que no ha encontrado lo que esperaba. Es decir, sus expectativas no han sido del todo satisfechas, si bien puede haber vivido una experiencia agradable. Por lo tanto, conocer las expectativas de los clientes ayuda a mejorar la comunicación, lo cual tiene un impacto directo sobre la evaluación final que éstos hagan de la calidad percibida del servicio. Este tema es analizado y discutido en detalle en el capítulo 14.

Costos monetarios. Además del precio que se le paga al proveedor, hay costos monetarios relacionados con los gastos de adquisición en que incurre el cliente por la búsqueda, compra y utilización del servicio. Por ejemplo, el costo de ir al cine para una pareja con niños pequeños puede superar el precio de las entradas porque incluye otros gastos como contratar a una niñera, traslado, estacionamiento, comida y bebidas. Por supuesto, la segmentación cumple aquí una función: los clientes sin hijos, que viven cerca del cine, tendrán menos gastos.

Costos no monetarios. Para los clientes, los costos no monetarios de un servicio se relacionan con aspectos como el tiempo, esfuerzo, incomodidad, riesgo, entre otros, asociados con la búsqueda, compra y utilización del mismo. La participación de los clientes en la producción (de especial importancia en los servicios dirigidos al cuerpo de las personas y en autoservicios) implica que los usuarios deben realizar esfuerzos mentales y físicos y están expuestos a vivencias sensoriales no deseadas, como ruidos, calor y olores. Los servicios que tienen un alto nivel de atributos de experiencia y credibilidad también pueden generar costos psicológicos, como ansiedad. Los costos no monetarios de un servicio se pueden agrupar en cuatro categorías:

1. Pérdida de tiempo.
2. Esfuerzo físico (fatiga e incomodidad).

3. Carga psicológica (esfuerzo mental y sensaciones negativas).
4. Carga sensorial negativa (sensaciones desagradables que afecten a cualquiera de los cinco sentidos).

Es importante destacar que la gente suele pagar un sobreprecio para ahorrar tiempo, minimizar su esfuerzo y obtener mayor comodidad. En otras palabras, está dispuesta a pagar más para reducir los costos no monetarios. Como quienes pagan una tarifa extra por comprar un boleto de algún espectáculo con el sistema Ticketmaster y así evitan el esfuerzo y tiempo de hacer fila, incluso, a veces, bajo la lluvia o el sol.

Precio percibido. Además de los costos monetarios y no monetarios en los que incurre el cliente para la adquisición del servicio, la percepción de valor es afectada por el precio mismo que se paga. El precio es una variable fundamental, tanto desde su rol de comunicador como de generador de ingresos para las compañías. Por otra parte, desde la perspectiva del cliente, el precio es la variable que permite cuantificar y generar una valoración final de cada servicio sobre la cual tomar una decisión de compra. Es decir, si bien el precio no es necesariamente el factor decisivo de una compra, sin duda es un elemento muy importante, pues determina un primer corte entre quienes podrán acceder al servicio y quienes no.

El precio es uno de los componentes que el cliente evalúa para determinar si el servicio recibido vale o no la pena. La percepción de precio puede surgir al compararlo con respecto al precio pagado en ocasiones anteriores con la misma empresa; en relación con el precio de los competidores de ese mismo servicio o, por ejemplo, respecto al precio de servicios sustitutos, entre otros. Vale destacar que el exceso de comunicación de las marcas se ha vuelto común y en algunos casos se ha pasado por alto que la variable precio es también un factor de comunicación que completa el concepto general de la marca. Ésta aporta a los servicios un elemento comparable y cuantificable respecto de otras alternativas de compra para los usuarios.

Conscientes de las diferentes concesiones que los clientes están dispuestos a hacer entre varios costos, en ocasiones las empresas de servicios crean distintos niveles de servicio. Por ejemplo, las aerolíneas y las cadenas de hoteles ofrecen múltiples clases de servicio, lo que da la posibilidad a los clientes de optar por pagar un precio más elevado si desean obtener beneficios adicionales. La concesión esencial de la gente que elige hospedarse en un hotel de precio bajo, como la cadena Sidorme de España, consiste en renunciar a un mayor lujo y a muchos servicios suplementarios que aumentan el valor como, por ejemplo, los que ofrece un hotel Four Seasons, que cobra un precio más alto. De la misma manera, las compañías que compran el servicio de apoyo categoría "plata" de Sun Microsystems para su *hardware* y *software* no obtienen la misma velocidad de respuesta ni el mismo horario de atención ni los demás beneficios adicionales del servicio categoría "platino".

Los estudios han demostrado que las definiciones de valor de los clientes son en extremo personales e idiosincrásicas. En un estudio surgen cuatro expresiones amplias de valor: 1. el valor es bajo precio; 2. valor es lo que quiero del servicio; 3. valor es la calidad que obtengo por el precio que pago, y 4. valor es lo que obtengo por lo que doy.¹ En este libro, nuestra definición de valor se basa en la cuarta categoría, y utilizamos el término *valor neto*, que se define como la suma de todos los beneficios percibidos (valor bruto) *versus* la suma de todos los costos percibidos del servicio. Cuanto mayor sea la diferencia entre ambos (conceptual, no es una resta aritmética), mayor será el valor neto. Los economistas utilizan el término *excedente del consumidor* para definir la diferencia entre el precio que pagan los clientes y la cantidad que hubieran estado dispuestos a pagar para obtener los beneficios deseados (o utilidad) que les ofrece un producto o servicio específico.

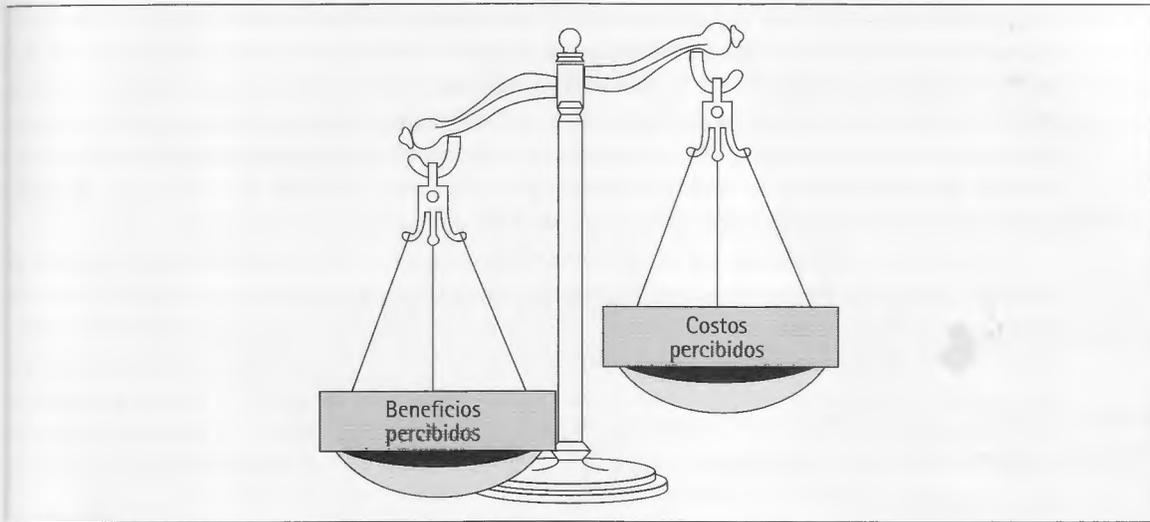


FIGURA 8.1 Valor neto = beneficios vs. costos.

Si los costos percibidos son mayores que los beneficios percibidos, entonces el servicio en cuestión tendrá un valor neto negativo. Es probable que los clientes digan que este servicio tiene “poco valor” o que “no vale la pena” y decidan no comprarlo. Los cálculos que los clientes realizan mentalmente se asemejan a la operación de pesar materiales en una balanza antigua, con los beneficios en un lado y los costos relacionados con la obtención de esos beneficios en el otro (véase figura 8.1). Cuando los clientes evalúan servicios competitivos, básicamente comparan los valores netos relativos.

Heskett plantea esta noción de valor para el cliente como una razón o relación entre, por un lado, los resultados y la calidad del proceso del servicio (lo que se recibe), con la percepción del precio y los costos de adquisición del servicio (lo que se entrega), por el otro.² Esta relación que Heskett denomina como *ecuación de valor* se resume en la figura 8.2.

Por un lado, los beneficios percibidos se relacionan con la “solución” que la prestación del servicio le representa al cliente. De este modo, un lavado de automóviles no representa necesariamente una diversión para los usuarios, sino que desean tener arreglado y limpio su automóvil. De esta manera, el cliente espera encontrar como resultado su automóvil reluciente al finalizar el proceso de lavado.

Por otra parte, la solución ofrecida es tan importante como *la forma* en que se ofrece. Por este motivo, los procesos, que involucran la participación de los clientes, resultan determinantes en su experiencia. Es así que, si el cajero del lavado de autos proporciona un trato cordial, habiendo indicado previamente los tipos de lavado ofrecidos y cobrando en el momento adecuado, además de cumplir con el tiempo fijado para la tarea, *la experiencia* en ese lavado de autos será evaluada de manera positiva por el usuario. Sin embargo, si el

$$\text{Valor} = \frac{\text{Beneficios del servicio para el cliente} + \text{Calidad del proceso}}{\text{Precio (percibido) del servicio} + \text{Costos (percibidos) de adquisición del servicio}}$$

Fuente: James L. Heskett, W. Earl Sasser y Leonard A. Schlesinger, *The Value Profit Chain: treat employees like customers and customers like employees* (Free Press, 2002).

FIGURA 8.2 Ecuación de valor percibido por el cliente.

automóvil quedara reluciente pero hubiera un malentendido en donde el precio acordado era inferior al que en realidad debe pagarse, seguramente algo ha fallado en la calidad del proceso de prestación de servicio que daña la satisfacción del cliente y, por ende, destruye parte del valor percibido. Los atributos de la calidad, tanto del resultado como del proceso del servicio, han sido motivo de numerosas investigaciones y han dado lugar a la identificación de dimensiones de calidad del servicio percibida por el cliente, las cuales son presentadas y discutidas ampliamente en el capítulo 14.

Por otra parte, el precio, tal como comentamos antes, es una variable importante en el proceso de valoración de un servicio, pues se convierte en un claro indicador que permite establecer una comparación con otros servicios. Sin embargo, más allá de la evaluación del precio en sí mismo, resulta fundamental comprender cuáles son los costos asociados a la adquisición del servicio. Siguiendo con el caso del lavado de autos, si éste se encuentra a 50 kilómetros de los centros urbanos y no acepta pago con tarjeta de crédito, seguro el costo de adquisición del servicio será elevado, ya que no se presenta como una solución muy accesible.

En cambio, si el lavado mencionado estuviera ubicado dentro de la zona habitual de influencia de sus clientes y aceptara todos los medios de pago, se minimizaría el costo de transportarse hacia el lavado y evitaría la necesidad del cliente de pagar en efectivo. En este caso, el costo de adquisición del servicio sería menor, hecho que puede, en muchos casos, utilizarse para cobrar un mayor precio.

La ecuación de valor aquí descrita ha sido adaptada para realizar un análisis equivalente desde la perspectiva de los empleados, socios e inversionistas.³

Cómo incrementar el valor del servicio

Una compañía puede incrementar el valor neto de un servicio al agregar beneficios al servicio esencial, aumentar los servicios suplementarios o reducir los costos financieros relacionados con la compra y utilización del servicio. En muchos casos, las empresas de servicios también tienen la opción de mejorar el valor a través de minimizar los costos no monetarios. La realización de investigaciones de mercado puede servir para determinar el valor financiero de esas mejoras para los usuarios. Analicemos ahora estas alternativas mediante el uso de la ecuación de valor ya descrita.

Una vez que la empresa de servicio conoce y entiende los componentes de su ecuación de valor, mediante su manejo adecuado e inteligente podrá incrementar el valor que percibe el cliente de su servicio. Por un lado, esto puede ser posible gracias al entendimiento y dominio del "numerador" de la ecuación. Es decir, adecuar al máximo la coincidencia entre el resultado y los procesos esperados y los efectivamente brindados por el servicio prestado. Hay negocios que han decidido apostar por una estrategia de este tipo, ofreciendo un servicio que aumente la *calidad percibida* debido al pleno conocimiento y cumplimiento de las expectativas de sus clientes en diferentes segmentos, y con esto darse el lujo de no tener que preocuparse tanto por reducir costos de adquisición o incluso el precio.

Por otro lado, hay empresas que más que dedicarse a cumplir plenamente las expectativas de sus clientes, han optado por definir estrategias para reducir los costos percibidos de adquisición. Este tipo de compañías buscan agregar valor a su servicio a través del manejo adecuado de las variables del "denominador" de la ecuación. Para ello se pue-

de trabajar para reducir los *costos de adquisición* percibidos por el cliente, monetarios y no monetarios, entendiendo cuáles son aquéllos que en realidad pueden disminuirse. El servicio de comida rápida a domicilio y la compra de boletos por Internet de aerolíneas de bajo costo son algunos ejemplos. Las posibilidades para reducir costos de adquisición abarcan, entre otras:

- Reducir la cantidad de tiempo que implica la compra, entrega y utilización del servicio.
- Minimizar la carga psicológica negativa de cada una de las etapas.
- Eliminar el esfuerzo físico no deseado que deben realizar los clientes, en especial durante los procesos de búsqueda y prestación.
- Disminuir la carga sensorial negativa mediante ambientes más atractivos, menos ruido, muebles y equipos más cómodos, la ausencia de olores molestos, y con comidas, bebidas y remedios que tengan un sabor agradable.
- Reducir gastos monetarios adicionales asociados con la compra, entrega y uso del servicio.

La reducción significativa de este tipo de costos incluso les puede permitir a las compañías de servicios aumentar el precio y, aun así, ofrecer lo que los clientes perciben como "buen valor".

Por último, la empresa puede aumentar el valor percibido de su servicio mediante la *percepción del precio*. Empresas dedicadas a la venta de electrodomésticos a crédito con pagos muy pequeños ilustran este caso, pues el cliente puede percibir que está pagando poco, aunque al final del plazo acabe pagando más.

Las empresas de servicio más exitosas son aquellas que logran conocer y dominar plenamente su ecuación de valor. Sus estrategias pueden ser una combinación dirigida tanto a aumentar la calidad percibida como a reducir los costos de adquisición del servicio, con lo que tendrían más flexibilidad en sus estrategias de precio.

En general, las percepciones del valor neto varían para los distintos clientes y para un mismo cliente en situaciones diferentes. Los mercados de servicio con frecuencia se segmentan considerando la sensibilidad y ahorro de tiempo, y por comodidad contra sensibilidad a los ahorros en precio.⁴ El precio se puede utilizar también como un indicativo del servicio, aumentando o disminuyendo la confianza en el mismo ("esto es caro; seguramente es muy bueno") o lo contrario ("por ese precio no se puede esperar mucho").⁵ Es así que, la percepción de un cliente sobre el valor neto de un servicio puede variar mucho, antes y después de la utilización, lo que refleja el carácter vivencial de muchos servicios. Cuando los clientes utilizan un servicio y descubren que les ha costado más y les ha aportado menos beneficios de lo que esperaban, lo más probable es que se quejen por la falta de valor. En casos extremos, cuando sienten que el proveedor los ha engañado en relación con las características, beneficios, gastos o resultados del servicio, llegan a exigir una compensación o, incluso, a iniciar una demanda por estafa. Las buenas empresas exponen todos los costos relacionados con la búsqueda, compra, utilización y las actividades de post-compra. En especial, tienen extremo cuidado con lo que se anuncia en publicidades y presentaciones de venta para asegurarse de que los clientes reciban la información correcta.

El contexto de las políticas de precios de servicios

Establecer estrategias de precios para servicios plantea algunos desafíos para los ejecutivos. (En este capítulo, nuestro análisis supone conocimientos básicos de los costos financieros —fijos, semivariables y variables— de las compañías, así como el manejo de los conceptos de contribución y análisis de punto de equilibrio o *break-even*). A continuación detallamos algunos elementos diferenciales en la fijación de precios de los servicios.

¿Por qué es diferente la política de precios en los servicios?

No existe la propiedad de los servicios. Por lo general, es más difícil calcular los costos financieros de la creación de una prestación intangible, que identificar los costos de mano de obra, materiales, tiempo de utilización de maquinaria, depósito y flete típicos de la producción de bienes físicos, cuya propiedad se transfiere al cliente después de la compra. Sin embargo, sin una cabal comprensión de los costos, ¿cómo puede la gerencia establecer un precio suficiente como para asegurar un margen de rentabilidad determinado? Debido a la mano de obra y la infraestructura necesarias para crear la prestación, muchas organizaciones de servicios tienen un porcentaje mucho más elevado de costos fijos *versus* costos variables, que el que se registra en las compañías de manufactura.

Intangibilidad e invisibilidad operativa. La intangibilidad de las prestaciones de servicios, la invisibilidad de las instalaciones tras bambalinas (*back office*) y la mano de obra necesarias hacen que sea más difícil para los clientes ver lo que reciben a cambio de su dinero que en la compra de un bien físico. Consideremos a una pareja que llama a una empresa de electricistas para solicitar la reparación de un circuito defectuoso en su casa. Dos días más tarde (con suerte), llega el electricista. Con una pequeña caja de herramientas, desaparece dentro del armario donde está ubicado el tablero de circuitos. Casi de inmediato localiza el problema, reemplaza la llave rota y listo: todo vuelve a funcionar. Sólo pasaron 20 minutos. Unos días más tarde, los dueños de casa reciben, con asombro, una costosa factura, en su mayor parte por mano de obra. Pensemos lo que la pareja hubiera comprado con ese dinero: ropa, discos compactos, una cena agradable.

Debemos tener presente que el dueño de la empresa tiene costos fijos que necesita recuperar: la oficina, el teléfono, los seguros, vehículos, herramientas, combustible y el personal administrativo. Los costos variables de la visita también son más altos de lo que parecen. A los 20 minutos de la visita en sí, hay que agregarles 15 minutos de traslados y cinco minutos para descargar (y volver a cargar) las herramientas y repuestos necesarios, lo que, en total, duplica el tiempo de mano de obra dedicado a la visita. Además, la compañía debe añadir un margen para que el dueño obtenga su ganancia. No obstante, los clientes se quedan con la sensación de que han pagado de más.

La importancia del factor tiempo. Otro factor que afecta el precio de los servicios tiene que ver con la forma en que la cantidad de tiempo requerido para completar la prestación de un servicio afecta la percepción de valor de los clientes. En muchos casos, los usuarios están dispuestos a pagar más por un servicio rápido que por uno más lento (comparemos el costo de un servicio de mensajería *versus* el del correo normal). En ocasiones, la mayor velocidad aumenta los costos operativos, ya que implica la necesidad de pagar horas extras o utilizar equipos más costosos. En otros casos, lograr una prestación más rápida sólo consiste en otorgar prioridad a un cliente (se necesita la misma cantidad de tiempo para limpiar

la ropa con un servicio de limpieza rápido; se gana tiempo en estos casos si se limpia esa ropa antes que otra).

Disponibilidad de canales de distribución electrónica y física. El uso de diferentes canales para prestar el mismo servicio —por ejemplo, servicio bancario electrónico en lugar de cara a cara— no sólo tiene distintas implicaciones de costos para el banco, sino que también afecta la naturaleza de la experiencia de servicio del cliente (y, en ocasiones, el tiempo total que lleva realizar una transacción). A algunas personas les gusta la comodidad de las transacciones impersonales. A otras, sin embargo, no les agrada la tecnología de autoservicio y prefieren operar con un empleado del banco. Por lo tanto, un servicio prestado a través de un canal determinado puede tener valor para una persona y no para otra.

Cómo establecer objetivos para las políticas de precios

Las decisiones sobre estrategias de precios deben basarse en una clara comprensión de los objetivos de la política de precios de la compañía. Existen tres categorías básicas de objetivos de políticas de precios: orientados a los ingresos, orientados a las operaciones y orientados a la preferencia (véase tabla 8.1).

Objetivos orientados a los ingresos

Dentro de ciertos límites, las compañías que buscan ingresos apuntan a maximizar el excedente de ingresos sobre los gastos. Tal vez la gerencia quiere alcanzar un objetivo financiero determinado o busca un porcentaje específico de retorno sobre la inversión o tiene un obje-

TABLA 8.1 Alternativas de objetivos para establecer políticas de precios.

Orientados a los ingresos

- Buscar ganancias
 - Obtener el mayor excedente posible
 - Lograr un nivel específico objetivo, sin tratar de maximizar ganancias.
- Cubrir costos
 - Cubrir el total de los costos asignados (incluso costos fijos institucionales).
 - Cubrir los costos de prestar un servicio determinado o de fabricar una categoría determinada de productos (una vez deducidos los préstamos específicos y sin incluir costos fijos institucionales).
 - Cubrir los costos acumulativos de vender a un cliente adicional.

Orientados a la capacidad

- Variar los precios en el tiempo para asegurar que la demanda se corresponda con la provisión en todo momento (lo que aprovecha al máximo la capacidad productiva).

Orientados a la demanda

- Maximizar la demanda (cuando la capacidad no es una limitación), sujeta al logro de un cierto nivel mínimo de ingresos.
- Reconocer la distinta capacidad de pago de los diferentes segmentos de mercado en los que la organización está interesada y establecer una política de precios acorde.
- Ofrecer métodos de pago (incluso a crédito) que aumenten las probabilidades de compra.

tivo orientado al mercado bursátil, que le exige una ganancia determinada por acción circulante. Los objetivos de ingresos se pueden abrir por divisiones o por categorías de servicios o, incluso, por unidad geográfica. Este tipo de prácticas requiere una política de precios basada en un conocimiento preciso sobre los costos relevantes. Cuanto mayor sea la documentación de las ganancias, mayor será la necesidad de un correcto análisis de costos. Algunas organizaciones establecen un precio para un servicio a fin de subsidiar otros. Sin embargo, este tipo de subsidio cruzado debe ser el resultado de una elección voluntaria y bien estudiada.

Por el contrario, es probable que los ejecutivos responsables de servicios públicos o sin fines de lucro estén más preocupados por alcanzar el punto de equilibrio (*break-even*) o por mantener el déficit operativo dentro de límites aceptables. No obstante, no pueden ignorar el efecto de su estrategia de precios en los ingresos ni la apertura y asignación de sus costos.

Objetivos orientados a las operaciones

Las organizaciones con limitaciones de capacidad buscan combinar la demanda y la provisión a fin de asegurarse un aprovechamiento óptimo de su capacidad productiva en todo momento. Los hoteles, por ejemplo, tratan de ocupar sus habitaciones porque una habitación vacía representa un activo improductivo. De la misma manera, los estudios profesionales quieren mantener el nivel de actividad de su personal; los teatros buscan vender todas las localidades, y los talleres de reparaciones necesitan que sus instalaciones, máquinas y operarios estén ocupados. Por lo tanto, cuando baja la demanda, este tipo de organizaciones ofrece descuentos especiales. Sin embargo, cuando la demanda supera su capacidad, tratan de aumentar sus ganancias y racionar la demanda a través de un incremento en los precios.

El hotel Ritz de Madrid ofrece paquetes variados y con distinto valor para atraer a diferentes segmentos en momentos diversos:⁶

- “Cúidese a todo lujo” es un paquete que propone relajarse, renovarse y disfrutar. La escapada, con un mínimo de dos noches, sugiere comenzar brindando con una copa de cava en las lujosas habitaciones, para luego saborear el desayuno buffet del restaurante Goya o someterse al relajante masaje de 20 minutos. Todo ello con tarifas que comienzan desde 300 euros por noche.
- El “Celebration package” (*paquete de celebración*) ofrece todo lo necesario para festejar o conmemorar algún acontecimiento importante, empezando por el alojamiento en una habitación a elección, desayuno buffet y una botella de cava. Asimismo, el paquete incluye una cena romántica de tres platos en el restaurante Goya y un regalo especial de cortesía, por lo regular un portarretratos de plata. Esta opción incluye traslados al aeropuerto en vehículo privado con chofer y se oferta desde 345 euros la noche.
- “Gourmet y vino” es un paquete que ofrece disfrutar de tres días de intensos aromas y sabores, poniendo a disposición lo mejor del tradicional mundo del vino y de la gastronomía de Madrid. El programa incluye dos noches de alojamiento en una habitación a elección, desayuno buffet, visitas a la bodega Qubél, de agricultura ecológica, visitas guiadas de más de dos horas por bodegas y viñedos y degustación de vinos y tapas. Completan el programa una exquisita cena de tres platos en el restaurante Goya y los traslados al aeropuerto en automóvil de lujo con chofer. Las tarifas comienzan a partir de 505 euros por noche.

- El programa “Madrid con mucho arte”, de dos noches, incluye una romántica cena para dos personas, además de un majestuoso té en el *hall* del Hotel y una entrada por persona para visitar los museos del Prado, el Thyssen y el Reina Sofía. Este programa se ofrece a 365 euros por noche.
- “Madrid & Surroundings” es un paquete similar al anterior, exceptuando que en lugar de enfocarse en la visita a los museos, centra los beneficios en ofrecer traslados en vehículo privado, con chofer, a la ciudad de Segovia y de Toledo, según lo elija el cliente. Como cortesía, se obsequia además un libro de patrimonio histórico de Madrid y sus alrededores.

Al igual que las aerolíneas, los operadores de transportes de trenes y autobuses han logrado aumentar la cantidad de pasajeros en los periodos de menor demanda a través de estrategias como descuentos para grupos familiares, estudiantes y jubilados, tarifas de descuento en compras por adelantado y variaciones en las tarifas según el horario o la temporada. Estas sofisticadas estrategias de precios distan bastante de la política rígida de los ferrocarriles estatales en algunos países, que se limitan a cobrar una tarifa fija por kilómetro (o milla).

El problema de combinar la demanda con la oferta a través del precio radica en que es necesario modificar los precios con frecuencia, lo que puede confundir e incluso irritar a los clientes. Algunas compañías se resisten a bajar los precios por temor a que los usuarios relacionen estos descuentos con una disminución en la calidad. Y, en las buenas épocas, las compañías que aumentan sus tarifas pueden ser objeto de acusaciones de manipulación de precios.

Objetivos orientados a la preferencia

En especial, los nuevos servicios tienen dificultades para atraer clientes. Sin embargo, a fin de dar la impresión de un lanzamiento exitoso, es importante para la imagen de la compañía que parezca que atrae un buen volumen de clientes de los segmentos adecuados. Se pueden utilizar descuentos por lanzamiento con el propósito de estimular a la gente a probar el servicio, y combinarlos con actividades promocionales, como concursos y entrega de muestras gratis o premios.

En algunos casos, es posible que sea más importante maximizar la preferencia de los clientes, sujeto a obtener un nivel mínimo de ganancia, que maximizar las ganancias. Lograr llenar la sala en un teatro o estadio deportivo, en general, aumenta la emoción de la experiencia de los clientes. También crea una imagen de éxito que sirve para atraer nuevos espectadores. Por último, los anunciantes y patrocinadores que pagan para que sus avisos o logos aparezcan en el evento, ya sea en las pantallas, afiches, vehículos y uniformes o en los programas y folletos, desean maximizar su exposición frente a la mayor cantidad de público posible. Es probable que retiren su auspicio en actos futuros si la cantidad (o el tipo) de público no alcanza el nivel prometido.

Fundamentos de la estrategia de precios

Pasemos ahora al tema de cómo deben decidir las compañías la cantidad de dinero específico que van a cobrar por sus servicios. Los fundamentos de la estrategia de precios conforman un atril, con los costos del proveedor, la competencia y el valor para el cliente como las tres patas que lo sostienen (ver figura 8.3).

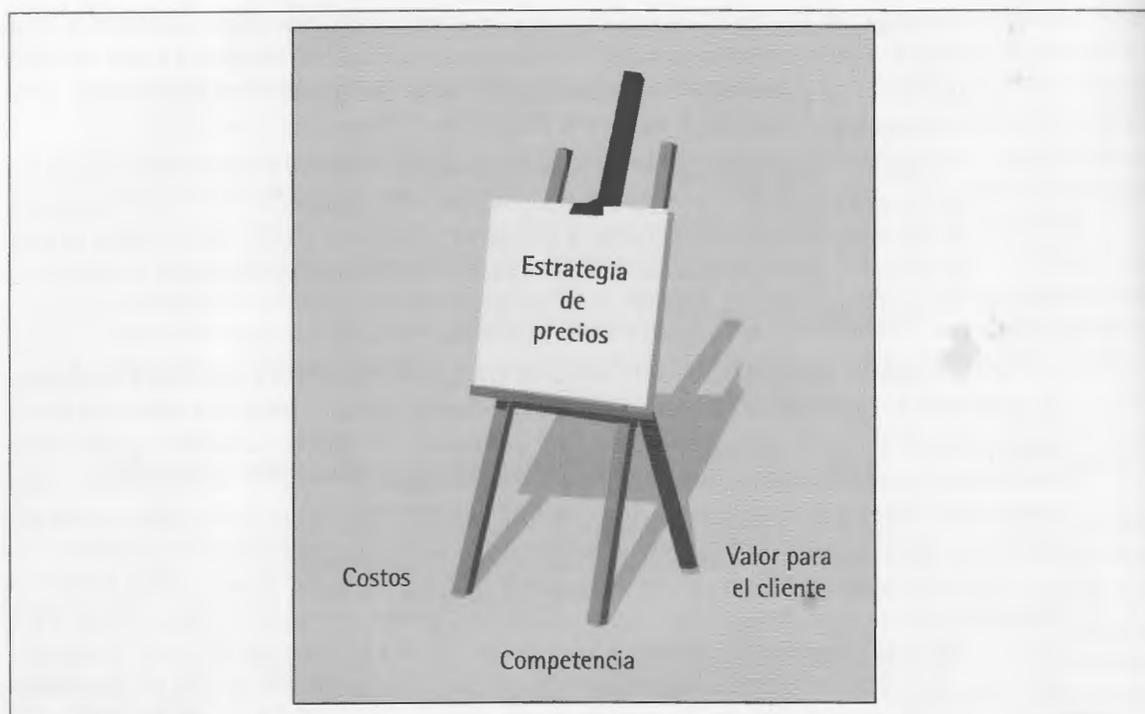


FIGURA 8.3 El atril de la estrategia de precios.

Los costos que necesita recuperar una compañía, por lo general, imponen un precio mínimo o piso a una oferta de servicio determinada, mientras que el valor subjetivo del servicio para los clientes establece un precio máximo o techo. El precio que cobra la competencia por servicios similares o sustitutos suele determinar el punto, en el espectro entre el piso y el techo, en el que se debería fijar el precio. Analicemos con mayor detalle cada una de las tres patas del trípode de la estrategia de precios.

Estrategia de precios basada en costos

Este enfoque implica fijar precios en relación con los costos financieros. Las empresas que buscan obtener una ganancia deben establecer un precio suficiente como para recuperar todos los costos —variables, semivariables y fijos— de producir y comercializar un servicio y agregar un margen suficiente como para alcanzar el nivel deseado de rentabilidad en el volumen de ventas pronosticado. Las compañías de servicios con altos costos fijos son aquellas que tienen instalaciones físicas caras (hoteles, hospitales, universidades, teatros) o flotas de vehículos (aerolíneas, transportes de colectivos o camiones) o redes (compañías de telecomunicaciones, proveedores de Internet, ferrocarriles, gasoductos). Por otro lado, en este tipo de negocios los costos variables por atender a un cliente adicional son mínimos.

En esas condiciones, la gerencia puede pensar que tiene una enorme flexibilidad de precios y dejarse llevar por la tentación de fijar precios muy bajos a fin de obtener más ventas. Algunas empresas tienen servicios denominados líderes de pérdidas (*loss leaders*), que se venden a un precio menor que su costo total, con el fin de atraer clientes, a quienes, luego, tentarán para que adquieran servicios rentables. La gerencia debe tener en cuenta los costos reales de estos servicios para no perder de vista la cantidad de subsidio promocional.

Sin embargo, no habrá ganancias al cierre del ejercicio si no se recuperan todos los costos relevantes. Muchas empresas de servicios han quebrado por ignorarlo. Por lo tanto, las compañías que compiten por bajo precio deben tener una comprensión cabal de su estructura de costos y del volumen de ventas necesario para alcanzar el punto de equilibrio a determinado precio. A diferencia de los servicios públicos y las organizaciones sin fines de lucro, las empresas, en general, no pueden recurrir a subsidios impositivos, donaciones ni aportes de fundaciones para cubrir sus costos fijos en forma total o parcial.

Regulación y políticas de precios de servicios públicos. Es conocido el intenso proceso de privatización ocurrido en América Latina durante la década de 1990. Sin embargo, no todas las compañías de servicios privadas pueden establecer los precios que quieran. La mayoría de los servicios públicos —teléfono, agua, transporte público, autopistas con peaje, electricidad y gas— están regulados por entidades gubernamentales que deben aprobar los cambios en los precios y condiciones de servicio. La exigencia de una mayor transparencia en los costos a menudo proviene de los entes reguladores de la industria o de políticos que responden a las quejas sobre precios elevados.

Costeo por actividad. En los últimos años, cada vez más organizaciones han reducido su dependencia de los sistemas de contabilidad de costos tradicionales y han desarrollado sistemas de administración de costos por actividad (conocidos con la sigla ABC, por sus iniciales en inglés), que relacionan los gastos de recursos con la variedad y complejidad de productos producidos y no sólo con el volumen físico. (Una *actividad* es un conjunto de tareas que se combinan para conformar los procesos necesarios para crear y prestar el servicio). Cada cuadro que se presenta en un diagrama de flujo o en un mapeo de servicio constituye una actividad con la que se asocian costos directos. Hay también costos indirectos de administración y apoyo que tienen que ver con el manejo de toda empresa. La gerencia tiene que ir más allá de la visión de costos desde una perspectiva meramente contable y considerarlos como una parte integral de los esfuerzos de la compañía por crear valor para los clientes.⁷

Carú y Cugini clarifican las limitaciones de los sistemas tradicionales de medición de costos en la correlación de los costos con el valor generado en cualquier actividad:

Los costos no tienen nada que ver con el valor, que establece el mercado y, en el análisis final, el grado de aceptación de los clientes. En principio, el cliente no tiene interés en el costo de un servicio, sino en su valor y precio. El control de administración que se limita a controlar los costos sin interesarse en el valor es totalmente unilateral... El problema de las empresas no radica tanto en el control de los costos, sino en la separación de las actividades que generan valor de las demás. El mercado sólo paga por las primeras. Las empresas que desarrollan actividades innecesarias están destinadas a descubrir que las superan los competidores que ya han eliminado ese tipo de actividades.⁸

Al principio se promovió la utilización del enfoque ABC como un método más preciso para calcular los costos de distintos productos manufacturados, en especial cuando una sola planta era responsable de fabricar varios. Sin embargo, el tipo de análisis que se requiere también sirve para obtener información más precisa de costos en actividades y procesos de servicios. Además, brinda información sobre los costos de creación de distintos tipos de servicios o de préstamo de servicios a diversos clientes. El resultado concreto representa una herramienta de administración que ayuda a las compañías a determinar la rentabilidad de distintos segmentos de mercado (o, incluso, de clientes individuales), diferentes

opciones de servicio, diversos canales, y de servicios distribuidos dentro de un país.⁹ Es fundamental distinguir entre las actividades que son obligatorias para la operación dentro de una industria o tipo de negocio en particular, y aquellas que son discrecionales. El enfoque tradicional del control de costos produce una reducción en el valor generado para los clientes porque la actividad que se recorta es, en realidad, esencial para la prestación de un cierto nivel y calidad de servicio. Por ejemplo, muchas compañías se han encontrado con problemas al tratar de ahorrar dinero a través de la reducción del personal de atención al cliente. Esta estrategia resulta contraproducente si genera una rápida caída en la calidad del servicio, por lo que los clientes, disconformes, deciden buscar el servicio con otro proveedor. Por esta razón, los ejecutivos de servicios deben trabajar en estrecho contacto con sus colegas para asegurar que las iniciativas de productividad no comprometen la calidad de servicio. (Para mayor detalle, véase el "Memo para la gerencia 8.1").

Estrategia de precios basada en la competencia

Las compañías que comercializan servicios que no se diferencian demasiado de las ofertas de la competencia tienen que estar al tanto de cuánto cobran sus competidores y tratar de fijar precios acordes. Si los clientes perciben poca o ninguna diferencia entre los servicios que se ofrecen en el mercado, es muy probable que elijan el más barato. En este tipo de situaciones, la compañía con el menor costo por unidad de servicio cuenta con una ventaja comercial envidiable. Tiene la opción de competir por precio en un nivel que sus competidores, con mayores costos, no pueden igualar, o cobrar el precio de mercado y obtener mayor rentabilidad que las otras compañías.

La competencia de precios se intensifica por diversos factores, como un mayor número de competidores, el incremento de ofertas sustitutas, una distribución más amplia por parte de un competidor y un mayor exceso de capacidad en la industria. Aunque algunas industrias de servicios pueden ser muy competitivas (por ejemplo, las aerolíneas o los servicios bancarios en línea), no todas lo son, en especial cuando se reduce la competencia de precios debido a una o varias de las siguientes circunstancias:

- *Los costos no relacionados con el precio de utilizar alternativas para competir son elevados.* Cuando el ahorro de tiempo y esfuerzo es de igual o mayor importancia para los clientes que el precio al elegir un proveedor, la intensidad de la competencia de precios se reduce.
- *Las relaciones personales son importantes.* En el caso de los servicios muy personalizados y hechos a la medida, como un corte de cabello o el cuidado de la salud, las relaciones con los proveedores individuales son muy importantes para los clientes, lo que los desanima para responder a las ofertas de los competidores.
- *Los costos de cambio son elevados.* Cuando el cambio de proveedor requiere de tiempo, dinero y esfuerzo, los clientes son menos propensos a aprovechar las ofertas de los competidores. Los proveedores de telefonía celular exigen un contrato de uno a dos años a sus suscriptores, el cual especifica penalizaciones económicas significativas por la cancelación temprana del servicio.
- *La especificidad de tiempo y lugar reduce las opciones.* Cuando las personas desean utilizar un servicio en un lugar específico o en un momento particular, o ambos de manera simultánea, por lo regular descubren que tienen menos opciones.¹⁰

MEMO PARA LA GERENCIA 8.1

Costeo por actividad

El sistema de costeo tradicional provee información útil para la fijación de precios, cuando una operación genera un producto homogéneo para clientes que se comportan de modo similar.

Sin embargo, cuando el servicio ofrecido experimenta considerables variaciones en sus *inputs* y *outputs*, resulta poco realista cargar a cada *output* la misma proporción de costos indirectos. También los pedidos de los clientes a la empresa varían con frecuencia.

Cooper y Kaplan argumentan que los costos no son intrínsecamente fijos o variables.

Los diferentes productos, marcas, clientes y canales de distribución hacen que las demandas de recursos para la empresa sean muy diversas. El costeo por actividad permite a los gerentes analizar el negocio desde diversas perspectivas: por producto o grupo de productos similares, por cliente o grupo de clientes o por canales de distribución —y les proporciona una visión detallada de cualquiera de las perspectivas que esté considerando—. El análisis ABC también revela con exactitud cuáles actividades se relacionan con cada parte del negocio y cómo afectan la generación de ingresos y el consumo de recursos.

En lugar de centrarse en las categorías de gastos, el análisis ABC comienza con la identificación de cada actividad desempeñada y luego determina sus respectivos costos en relación con cada categoría de gasto. Cuando los gerentes segregan las actividades de este modo, emerge una jerarquía de costos, que refleja el nivel al cual cada costo fue incurrido. Por ejemplo: actividades que deben realizarse para prestar cada servicio (cambiar las llantas en el automóvil de cada cliente), mientras que las actividades agregadas son aquellas realizadas para cada lote de producción (mantenimiento periódico de un equipo para ajustar llantas). Otras actividades proveen las capacidades generales que le permiten a la compañía producir un tipo de servicio determinado (por ejemplo, establecer un estándar para la alineación de las llantas) o para apoyar a los clientes (contabilidad gerencial), y a las líneas de servicios (publicidad) o para mantener las instalaciones (seguros, limpieza). Los gastos son asignados a cada actividad con base en la estimación de los empleados, en cómo distribuyen el tiempo en las diversas tareas y en el porcentaje de otros recursos (electricidad, entre otros) consumidos para cada actividad. En resumen, la jerarquía del ABC brinda un modo de pensar en la relación entre las actividades y los recursos que consumen. Una pregunta clave es si cada actividad en realidad agrega valor a los servicios que la empresa vende. Determinar la rentabilidad del cliente es clave para todos los negocios. El análisis tradicional de costos tiende a asignar el mismo nivel de gastos indirectos a todos los clientes, conduciendo a la hipótesis de que las compras mayores son más rentables. En contraste, el análisis ABC señala las diferencias de costos en la prestación a los diversos clientes, identificando la clase de actividades asociadas a cada cliente y determinando el nivel de las mismas. Por ejemplo, un cliente que compra grandes cantidades, pero también demanda mucho apoyo a la operación, puede resultar menos rentable que uno pequeño que requiere poco soporte.

Fuentes: Robin Cooper y Robert S. Kaplan, "Profit Priorities from Activity-Based Costing", *Harvard Business Review*, mayo-junio de 1991; y Robert S. Kaplan, "Introduction to Activity-Based Costing", Note #9-197-076, Boston: *Harvard Business School Publishing*, 1997.

Liderazgo de precio. En algunas industrias es posible que una compañía actúe como líder de precio y las demás la sigan. En épocas de gran volumen de ventas en industrias muy competitivas, como aerolíneas, hotelería y alquiler de automóviles, muchas compañías prefieren seguir a la empresa líder —en especial si este proveedor no tiene los costos más bajos del mercado— porque lo más probable es que los precios se fijen en un nivel que permita buena rentabilidad. En momentos de recesión económica, sin embargo, este tipo de industrias registra un exceso de capacidad productiva: entradas sin vender, habitaciones desocupadas y automóviles que no se rentan. En un intento por atraer más clientes, una compañía que no es el líder anterior, reduce los precios. Como el precio es la variable del servicio más fácil y rápida de cambiar, de la noche a la mañana se puede generar una guerra de precios cuando los demás competidores se apresuren a igualar los precios de la primera.

Otras empresas logran el liderazgo en precio sobre la base de su eficiencia operativa que sus competidores no pueden igualar sin sacrificar sus niveles de rentabilidad.

Un ejemplo claro es Walmart, que se ha lanzado a nivel global a conquistar el mercado del *retail* con una política permanente de precios bajos en todos aquellos productos que los consumidores toman como referencia. En el caso de México, han llegado a estar cerca de 10% más baratos que sus adversarios, en una industria que es muy competida en este país.¹¹ Sin un correcto alineamiento de la estrategia operativa y mejoramiento en los niveles de eficiencia, la cadena de tiendas Walmart no podría competir en precio y perdería de vista lo que pasa con cada uno de los miles de productos que ofrecen a diario.

Licitaciones y negociaciones. Los compradores industriales en ocasiones solicitan cotizaciones a varios competidores. En los contratos de subcontratación para la provisión de servicios de comida, mantenimiento de planta o fletes, se utiliza este método para fijar precios. En estas condiciones, cada compañía que quiera cotizar tiene que revisar sus costos y analizar cuánto estaría dispuesto a pagar el cliente. También debe estimar el nivel de cotización que presentarán los competidores.

Otra opción para una licitación consiste en la negociación. Una compañía solicita propuestas a varios proveedores y luego negocia sólo con los que parecen más calificados y han ofrecido propuestas relevantes o innovadoras. Con frecuencia, los contratos de consultoría grandes, auditorías y estudios de ingeniería se inician a través de solicitudes de propuestas. Como podemos ver en “Temas de investigación 8.1”, es necesario conocer el mercado, puesto que un cliente por lo general realiza sus procesos de selección de diferente manera.

Estrategia de precios basada en el valor

Ningún cliente va a pagar más de lo que cree que vale un servicio. Por lo tanto, es necesario llevar a cabo constantes estudios para determinar cómo perciben los usuarios el valor del servicio. En algunos casos, es posible que el valor cambie según la situación. Por ejemplo, la gente está dispuesta a pagar más por un servicio de reparación en condiciones de urgencia (si se les descompone el automóvil en una helada noche de invierno).

En ocasiones se usa el precio como un medio de comunicación de la calidad y el valor de un servicio cuando es difícil para los clientes evaluar sus beneficios por adelantado. Las estrategias de precios de los servicios tienen poco éxito porque carecen de una relación clara entre valor y precio.¹² Berry y Yadav proponen tres estrategias distintas, aunque relacionadas, para capturar y transmitir el valor de un servicio: reducción de incertidumbre, mejora de la relación y liderazgo de bajo costo.¹³

TEMAS DE INVESTIGACIÓN 8.1

Cómo evalúan y seleccionan los compradores a sus proveedores de servicios.

Las empresas también necesitan de otras compañías que les provean servicios, por lo que es necesario desarrollar procesos de selección eficientes que les permitan tener a los mejores proveedores como aliados. Un estudio de Gartner con 170 empresas midió cómo se realiza el proceso de evaluación para contratar un proveedor de servicios externo (ESP, External Service Provider).

1. Proceso de evaluación de proveedores:
 - a) Un 70% indicó que se incluyen a cuatro o más proveedores al principio del proceso. Algunos reportaron hasta 10 al inicio de esta etapa.
 - b) Más de 60% incluye una combinación de proveedores grandes, medianos y pequeños en sus listas.
 - c) Poco más de 10% de los compromisos son de una única fuente. En estos casos, la razón primaria es una relación actual o pasada con el proveedor específico que resulta o resultó satisfactoria.
2. Alrededor de 65% de los consultados indicaron que usan algunos de estos mecanismos de preselección:
 - a) Medios como solicitud de información, entrevistas telefónicas o cartas informales.
 - b) Una de las respuestas más creativas incluía un requerimiento para que los proveedores se tomaran un mes para crear y demostrar una solución, lo que requeriría, a su vez, una inversión medida por parte de la empresa (aproximadamente 15% del costo total del proyecto).
3. Criterios de selección
 - a) Varían de forma significativa de acuerdo con los diferentes tipos de proyecto o de servicio a ser considerado. Por ejemplo, para proyectos o servicios de tipo transformacional (iniciativas que tocan directamente a la empresa, que transforman procesos de negocios o que crean nuevos canales), los criterios fundamentales se enfocan en la confianza que a menudo se crea por relaciones anteriores con los proveedores. Otros criterios incluyen experiencia en procesos, técnica e industria.
4. Pedido de propuesta final:
 - a) La mayoría de empresas da un puntaje previo a los proveedores a partir de la respuesta a la propuesta, y conduce la evaluación final y la selección de acuerdo con presentaciones orales.
 - b) Hasta 30% de los proveedores elegidos no llegan como candidatos según las propuestas, lo que indica la importancia de la presentación oral dentro del proceso general de evaluación.
 - c) Las únicas instancias en que no se pidió una propuesta final es cuando las empresas salieron al mercado para comprobar precios en lugar de hacer una selección real.

Fuente: Intermanagers.com, "Mejores prácticas: cómo evalúan y seleccionan proveedores de servicio los compradores", Intermanagers.com, 2000-2001.

Estrategias de precios para reducir la incertidumbre. Si los clientes no están seguros de la cantidad de valor que recibirán de un determinado servicio, es probable que se queden con el proveedor que ya conocen o que no comprenden. Hay tres posibilidades, que se utilizan en forma conjunta o independiente, para reducir esta incertidumbre.

Las *garantías de servicios* otorgan al cliente el derecho de recibir un reembolso si no está totalmente satisfecho. Carrefour en Argentina, que postula "el precio más bajo garantizado", devuelve el dinero a los clientes insatisfechos con el precio pagado. Para ello, todas las semanas se analizan más de 20 mil precios de 587 productos de almacén, bebidas, perfumería y limpieza entre 45 competidores, que van desde almacenes hasta grandes superficies. Una vez que se tienen los resultados del estudio, Carrefour posiciona a sus tiendas 0.01 pesos por debajo del mejor precio de cada uno de los 587 productos.¹⁴

Cuando se diseñan bien, las garantías de servicios eliminan gran parte del riesgo relacionado con la compra de un servicio intangible, en especial en el caso de servicios con gran contenido de experiencia, en los que los clientes, al concluir el servicio, determinan con facilidad si están o no satisfechos.

Las *políticas de precios por beneficios* implican fijar el precio del aspecto del servicio que beneficia directamente a los clientes (lo que obliga a la compañía a investigar cuáles aspectos del servicio valoran o no los usuarios). Por ejemplo, los precios de los servicios de información en línea (*online*) se basan en el tiempo de conexión, pero lo que los clientes en realidad valoran es la información que revisan y obtienen. Los sitios de Internet mal diseñados generan pérdidas de tiempo a los usuarios porque son difíciles de navegar y les complican el acceso a la información que están buscando. El resultado es que el precio y la creación de valor no están alineados.

Cuando ESA-IRS, proveedor en línea (*online*) europeo, implementó una nueva estrategia de precios llamada "precio por información", que se basaba en la información que en realidad se obtenía, la compañía descubrió que los clientes optaban por utilizar una herramienta que consumía mucho tiempo, denominada ZOOM, y que les permitía buscar en varias bases de datos complejas en forma simultánea con mayor precisión. Comenzaron a quedarse conectados más tiempo. La utilización de ZOOM se triplicó, ya que los usuarios empezaron a realizar búsquedas más detalladas. De allí a más, la compañía modificó su óptica de negocio y pasó de vender información a vender tiempo.

Otro ejemplo interesante es el de la cadena mexicana Cinemex, que bajo la marca Cinemex Platino, inauguró su primer complejo de cines de lujo en donde se brinda mayor valor agregado a los clientes. Para ello, además de ofrecer la proyección de películas, los espectadores podrán disfrutar de servicios de bar, aperitivos, *sushi* y otros platos, así como de lugares preferenciales para adquirir entradas. Cinépolis ofrece también su servicio VIP, que incluye instalaciones más cómodas y diversas opciones en el menú de alimentos. Esto es una muestra de cómo las empresas dentro de esta industria aprovechan la segmentación para ofrecer precios diferentes según el nivel de beneficios que brindan al consumidor.¹⁵ Como parte de esta estrategia, la empresa puede considerar cambiar los beneficios que genera el servicio tomando en cuenta que las necesidades y expectativas de los clientes cambian a través del tiempo.¹⁶

Las *políticas de precios de tarifa plana* establecen un precio fijo adelantado por la prestación de un servicio a fin de evitar sorpresas. Básicamente, el riesgo se transfiere del cliente al proveedor en el caso de que la prestación del servicio lleve más tiempo o represente más costos de los pronosticados. Las políticas de tarifa plana son efectivas en las industrias donde los precios de servicios son impredecibles y los proveedores no tienen un buen control

de sus costos ni de la velocidad con la que trabajan. También son efectivas en los casos en que los competidores calculan un precio más bajo para obtener un cliente y luego declaran que sólo se trataba de una estimación, no un compromiso de precio firme.

Las *políticas de precios que separan la compra del consumo* buscan reducir el riesgo de que no esté disponible el servicio buscando que el cliente lo compre por adelantado.¹⁷ Un ejemplo de esta estrategia es la venta de entradas a los partidos de fútbol mediante abonos. Así, los aficionados se aseguran de contar con entradas para todos los partidos de su equipo favorito en la temporada y evitan el riesgo de no conseguir entradas el día del partido.

Las *políticas de precios para reducir riesgos de la compra anticipada* buscan crear confianza y certidumbre en los clientes, de manera que se decidan a pagar el servicio antes de utilizarlo, incluso cuando no sepan en qué medida y con qué frecuencia lo requerirán.¹⁸ Esta estrategia es muy común en los gimnasios y centros deportivos que ofrecen precios preferenciales y mayor flexibilidad en el uso de las instalaciones al pagar varias mensualidades por adelantado.

Estrategias de precios para mejorar la relación. ¿Cómo se relaciona la estrategia de precios con el desarrollo y el mantenimiento de una relación duradera con los clientes? La aplicación de descuentos para obtener clientes nuevos no es la mejor alternativa si la compañía quiere atraer usuarios que muestren lealtad. Los estudios sugieren que los clientes que se conquistan con ofertas de reducciones de precios son fáciles de perder ante otra oferta de la competencia.¹⁹ Las estrategias más creativas apuntan a dar incentivos de precios y de otros tipos para consolidar su preferencia por un determinado proveedor. Una de estas estrategias consiste en la participación activa del cliente en la co-creación del servicio, lo cual se puede traducir en un aumento de los ingresos.²⁰ Como ejemplo podemos mencionar a Kidzania, centro infantil de entretenimiento creado en México, donde los niños juegan a ser adultos en una ciudad creada a su escala. El alto grado de realismo logrado en las diferentes actividades, oficios y profesiones en que el niño participa hace única esta experiencia. Los pequeños tienen la oportunidad de contar con su propia cuenta bancaria en la moneda oficial, "el kidzo", con la que realizan compras dentro de Kidzania. Además, hay actividades que ofrecen oportunidades de "empleo" para que incrementen el saldo de su cuenta, el cual puede ser utilizado como medio de pago durante su estancia o en visitas posteriores.

Estrategia de precios de liderazgo por bajo costo. Los servicios de bajo precio reducen la carga monetaria para los clientes y atraen a aquellos que tienen un presupuesto financiero ajustado. También pueden llevar a los compradores a adquirir mayores volúmenes. Un desafío en las estrategias de precio bajo consiste en convencer a los clientes de que no deben relacionar la calidad con el precio. Deben sentir que reciben una buena cantidad de valor. Otro desafío consiste en asegurar que los costos económicos se mantengan lo suficientemente bajos como para permitir a la compañía obtener su rentabilidad. Algunas empresas de servicios han armado toda su estrategia alrededor del liderazgo por bajo costo.

Un ejemplo clásico de estrategia de precios enfocada entre las aerolíneas es el de la brasileña Gol, cuyos precios suelen competir con los de un viaje equivalente en colectivo, tren o automóvil. Dicha estrategia ha sido implementada originalmente por Southwest Airlines, pionera en el desarrollo de este enfoque de negocio, y luego fue replicada en otras aerolíneas del mundo, incluyendo a WestJet de Canadá, a EasyJet del Reino Unido y Vivaaerobus de México.

Además de estas estrategias de precio basadas en el valor de servicio, se pueden identificar dos estrategias adicionales. Una es aquella que busca convertir los costos no monetarios del cliente en ingresos. Este tipo de estrategia se da cuando la empresa identifica y aprove-

cha las actividades que representan algún esfuerzo, pérdida de tiempo o sacrificio por parte del cliente, de manera que la compañía las traduce en oportunidades para generar algún servicio suplementario que represente ingresos adicionales, como el transporte escolar de los niños, por ejemplo. Otro tipo de estrategia es aquella que busca generar el mayor valor posible a través de servicios intermediarios, como los servicios de Internet y de teléfono móvil, entre otros.²¹ Paypal es un ejemplo de esta estrategia, que ofrece a sus clientes la tranquilidad de realizar compras y envíos de dinero a través de Internet sin exponer los datos de sus tarjetas de crédito, además de contar con servicios de monitoreo antifraude.

Administración del rendimiento

En la mayoría de los servicios con fines de lucro existe una relación entre los niveles de precio y la demanda. La demanda tiende a bajar cuando los precios suben. Este fenómeno tiene dos implicaciones para los gerentes de servicios. En primer lugar, además de una cabal comprensión de los costos relevantes, es necesario determinar el grado de sensibilidad de la demanda frente al precio y los niveles de utilidades netas que se generarán en los distintos niveles de precios. En segundo lugar, en un negocio limitado por la capacidad y que sufre fuertes variaciones de demanda en el tiempo, la gerencia debe saber cómo utilizar el precio para manejar el nivel de demanda en relación con la capacidad disponible.

Sheryl Kimes define la administración del rendimiento como:

“La aplicación de sistemas de información y estrategias de precio para asignar la capacidad correcta al cliente correcto, en el lugar correcto y en el tiempo correcto. En la práctica, esto significa establecer los precios de acuerdo con los niveles de demanda previstos, de manera que los clientes sensibles al precio, que desean comprar en periodos de baja demanda, puedan hacerlo a precios favorables, mientras que quienes no son sensibles al precio y que desean comprar en periodos de alta demanda también puedan hacerlo. La aplicación de la administración del rendimiento resulta más efectiva cuando se aplica a operaciones que cuentan con ciertas características como son: capacidad relativamente fija, demanda predecible, inventario perecedero, por mencionar algunas.”²²

Muchas empresas de servicios se han volcado en estrategias de administración del rendimiento, o sea, maximizar el rendimiento de utilidades que se pueden derivar de la capacidad disponible en todo momento. Aerolíneas, hoteles y, en especial, agencias de renta de automóviles han adoptado la política de variar sus precios en respuesta a la sensibilidad al precio de los distintos segmentos de mercado según el horario, el día o la temporada en cuestión. El desafío consiste en atraer suficientes clientes como para llenar la capacidad percedera de la organización, sin generar excedente de consumo en los usuarios que habrían estado dispuestos a pagar más.

Por lo general, el mercado es muy dinámico. Por ejemplo, la demanda de viajes de negocios y de placer refleja las condiciones económicas reales o pronosticadas. Si bien los pasajeros de negocios no siempre se consideran sensibles al precio, muchas compañías recurren a los servicios de especialistas de viajes que buscan las mejores ofertas de pasajes dentro de las limitaciones que imponen las necesidades de los empleados. Los turistas y demás pasajeros en viajes de placer, en cambio, son muy sensibles al precio: las promociones especiales, que incluyen tarifas de descuento en pasajes y hoteles, pueden tentar a la gente a realizar viajes que, de otra manera, no hubieran hecho.

¿Cómo hace una compañía para saber qué nivel de demanda esperar en distintos niveles de precios en un mercado de alto dinamismo, donde los factores que tienen influencia en la demanda cambian constantemente? Los avances en software y la potencia de las computadoras han permitido a las compañías utilizar modelos matemáticos muy sofisticados en su análisis de administración del rendimiento. En el caso de una aerolínea, por ejemplo, estos modelos incorporan enormes bases de datos históricos de pasajeros, con información en tiempo real de reservaciones actuales para que los analistas puedan determinar cuántos pasajeros viajarían entre dos ciudades con un precio específico en un vuelo en determinadas fechas y horas.

Un sistema de administración del rendimiento bien diseñado puede pronosticar, con una precisión razonable, la cantidad de clientes que utilizarán cierto servicio en un momento específico en varios niveles de precios, y luego bloquear la cantidad de capacidad relevante de cada nivel. La utilización efectiva de modelos de administración del rendimiento puede mejorar la rentabilidad de una compañía en forma significativa. Algunas compañías tienen un mayor grado de sofisticación que otras en cuanto a su capacidad de elaborar modelos y analizarlos. Como es de suponer, la naturaleza exacta de los modelos y las variables que los integran constituyen un secreto comercial muy preciado. Este tema se analiza con mayor profundidad en la lectura de la página 583 de este libro.

El concepto de *personalización de precios* —cobrarles a distintos clientes precios diferentes por un mismo servicio— es inherente a la administración del rendimiento. Como señalan Simon y Dolan:

El principio básico de la personalización de precios es simple: lograr que la gente pague según el valor que le dan a un servicio. Obviamente, no se puede colgar un cartel que diga: "Pague lo que esto vale para usted" o "El precio es 80 dólares si usted lo valora mucho y 40 dólares si no". Hay que buscar la forma de segmentar a los clientes de acuerdo con sus valoraciones. En cierto sentido, hay que "armar un cerco" entre los clientes de alto valor y los de bajo valor, de tal modo que los compradores "altos" no se aprovechen del precio bajo.²³

Por su parte, el sector minorista demostró importantes avances en la última década en la administración del rendimiento. La orientación a analizar la rentabilidad de sus recursos escasos (superficies, inventarios y personal) indujo a los gerentes al análisis detallado (y extensivo en el tiempo) de los diversos SKU (*stock-keeping unit*, por sus siglas en inglés) demandados por los clientes. En este marco se utilizan avanzadas herramientas informáticas para identificar las mezclas de productos más adecuadas para los segmentos atendidos.

Las estrategias de administración del rendimiento exitosas suponen el conocimiento de la forma de la curva de demanda y la capacidad de relacionar el tamaño y el nivel de **precio** de diferentes paquetes a distintos segmentos de valor (véase figura 8.4).

Precios de los competidores en la administración del rendimiento. Gracias a que los sistemas de administración de ingresos supervisan el ritmo de las reservaciones, pueden identificar el efecto de los precios de los competidores de manera indirecta. Si una empresa fija precios muy bajos, tendrá un ritmo más alto de reservaciones y sus asientos más baratos se venderán con gran rapidez. Esto por lo general no es bueno, pues implica que una porción más alta de clientes que realizan reservaciones de último minuto, pero que tienen mayor capacidad de pago, no podrán confirmar sus asientos y optarán por viajar con aerolíneas competidoras. Si los precios iniciales son demasiado altos, la empresa tendrá una participación muy baja en los segmentos que hacen reservaciones con anticipación (los cuales

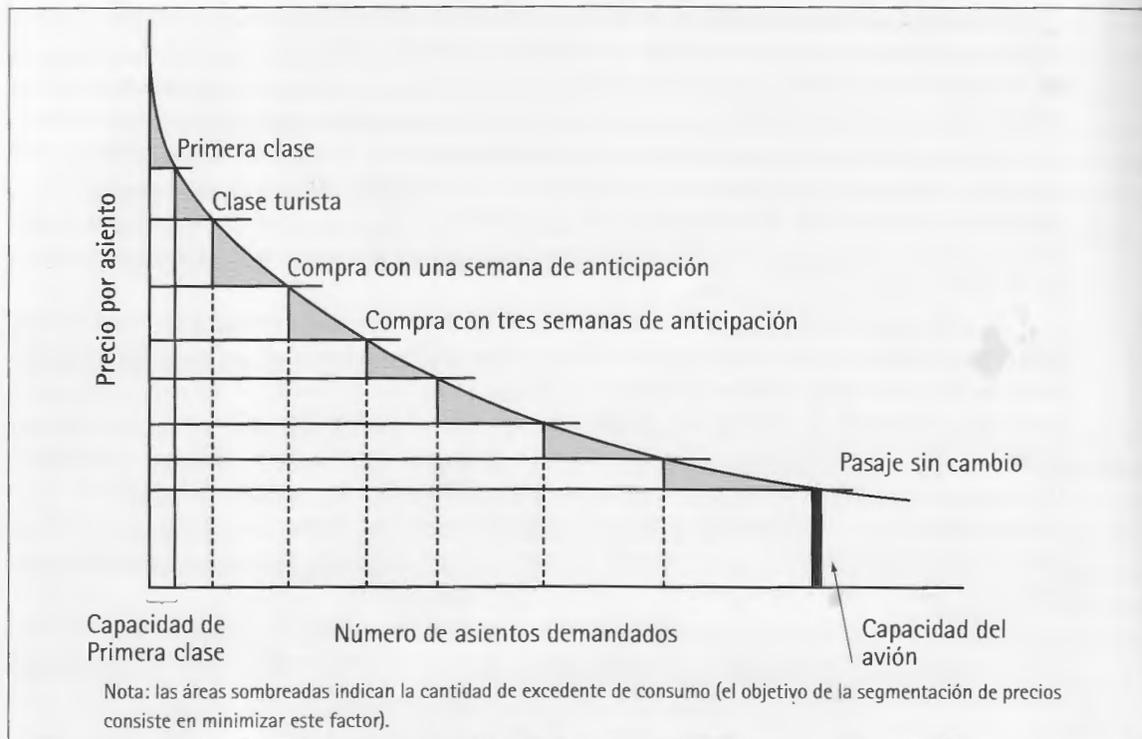


FIGURA 8.4 Curva de demanda en un vuelo determinado y relación entre paquetes de precios y cercos tarifarios.

también ofrecen ingresos razonables), y tal vez después deberá ofrecer precios de último minuto con un gran descuento para vender sus excedentes y obtener alguna contribución para sus costos fijos.

La administración de ingresos es más efectiva cuando se aplica a operaciones que se caracterizan por una capacidad relativamente fija, una estructura con costos fijos elevados, inventarios perecederos, demanda variable e incierta y clientes con sensibilidades variables al precio. Algunas industrias que hace poco han implementado la administración del rendimiento de manera exitosa son los hospitales, restaurantes, campos de golf, servicios de tecnología de información a la medida, centros de procesamiento de datos e incluso organizaciones no lucrativas.²⁴

Mecanismos para crear cercos tarifarios. Los cercos tarifarios constituyen técnicas para separar distintos segmentos de valor a fin de que los clientes a quienes el servicio les ofrece un alto valor no puedan aprovecharse de paquetes de bajo precio. Los cercos pueden ser físicos o no y se refieren a las cualidades del individuo, las características del servicio o el momento de reservación que se deben cumplir para recibir un cierto nivel de descuento del precio regular.²⁵ Los cercos físicos incluyen características comprobables del cliente (por ejemplo, si se trata de un niño o un adulto) y especificaciones del servicio, como clase de pasaje, tipo de habitación o la incorporación de ciertos servicios adicionales a un precio mayor (desayuno gratis en un hotel o carro de golf gratuito en un campo de golf). Los cercos no físicos incluyen multas por cancelar o cambiar una reservación barata, requerimientos de compra por adelantado, ser miembro o afiliado a algún grupo, restricciones temporales de uso (una oferta de un menú especial para madrugadores en un restaurante, que sólo esté disponible antes de las 18:00 horas, o una estadía de sábado por la noche en un hotel).

Elasticidad de precios

El concepto de elasticidad describe la sensibilidad de la demanda a los cambios en los precios. Cuando la elasticidad del precio es unitaria, las ventas de un servicio suben (o bajan) en el mismo porcentaje en que baja (o sube) el precio. Cuando una pequeña modificación en el precio tiene un gran impacto en las ventas, se dice que la demanda de ese servicio es *elástica al precio*. Por el contrario, cuando un cambio en el precio no afecta mucho el volumen de ventas, se dice que la demanda *no es elástica al precio*. El concepto se ilustra en el simple cuadro que se presenta en la figura 8.5, que muestra el comportamiento de una demanda muy elástica (un pequeño cambio en el precio genera un gran cambio en el volumen de demanda) y de una demanda en extremo inelástica (incluso un gran cambio en el precio tiene un pequeño impacto en la cantidad de demanda).

Con frecuencia es posible segmentar la demanda según el grado de sensibilidad de los clientes al precio o a las características del servicio. La mayoría de los teatros y salas de conciertos no tienen un precio fijo por localidad para todos los espectáculos. En cambio, el precio varía de acuerdo con 1. la ubicación de los asientos; 2. el horario de la función; 3. los costos proyectados para la producción del espectáculo, y 4. el atractivo potencial del espectáculo.

Para establecer precios para los distintos grupos de asientos y decidir cuántas localidades ofrecer en cada una de las categorías de precios (proceso que se conoce con el término *dividir la sala*), los gerentes de teatros deben estimar la demanda dentro de cada una de las categorías de precios. Un error de juicio puede resultar en grandes cantidades de asientos vacíos en algunas categorías y localidades agotadas de inmediato (y clientes desilusionados) en otras. La gerencia también debe conocer las preferencias de los aficionados al teatro en cuanto a los horarios de las funciones: *matinée versus* función nocturna, días de semana *versus* fines de semana e, incluso, las posibles variaciones de temporada. Si se sabe que las *matinés* gustan menos que las funciones nocturnas, los precios de las primeras deben ser menores en todas las categorías de localidades.

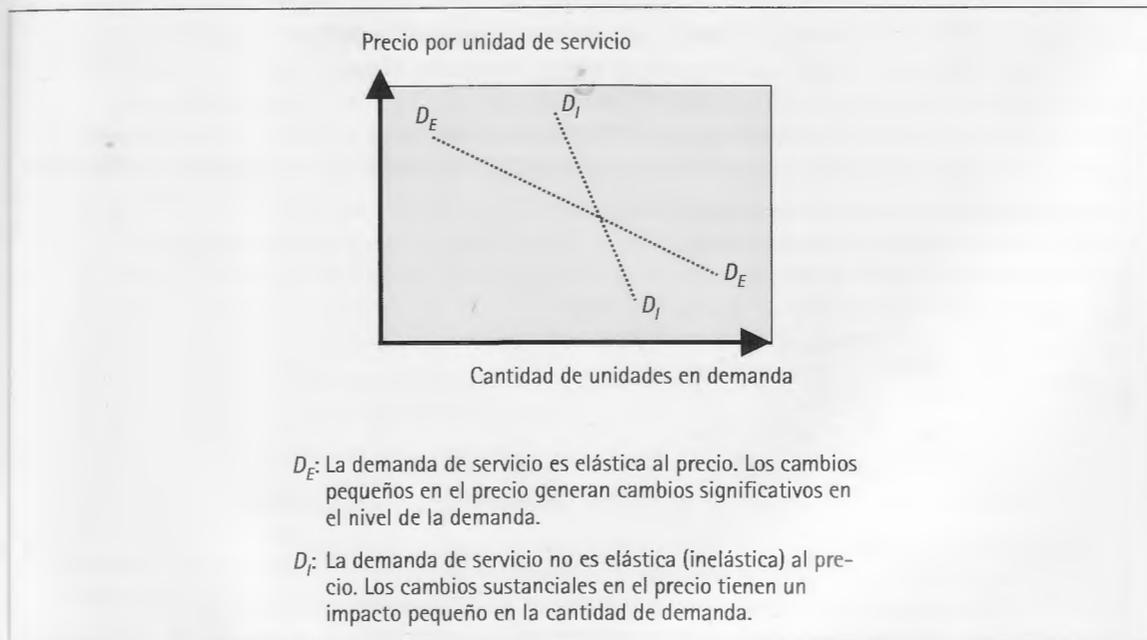


FIGURA 8.5 Ilustración de elasticidad de demanda.

Al fijar los precios en teatros y otros contextos, la gerencia debe tener claros sus objetivos. ¿Quieren manejar la demanda para maximizar la asistencia? ¿O buscan maximizar las ganancias? Por otro lado, ¿puede el objetivo representar una combinación de ambos, como, por ejemplo, maximizar las utilidades, sujeto a un mínimo de asistencia por función de 70% de las localidades vendidas? Tal vez la misión de la organización incluye también el objetivo de atraer segmentos de menores recursos, como estudiantes y jubilados, en cuyo caso la gerencia quizás decida reservar algunas localidades para ofrecer descuentos a estos segmentos. En el contexto de un teatro, en ocasiones este objetivo social se alcanza a través de la oferta de las localidades que no se han vendido al día de la función a precios con descuentos importantes. Lograr la venta total de las localidades con cierta frecuencia sirve para estimular a la gente a comprar sus entradas por adelantado (lo que, además, los compromete a asistir) en lugar de esperar hasta último momento (lo que puede resultar en un cambio de parecer).

Cómo implementar estrategias de precios de servicios

Aunque por lo general se cree que la principal decisión en términos de políticas de precios consiste en determinar cuánto cobrar, existen otras decisiones que también hay que tomar. La tabla 8.2 plantea las preguntas que deben considerar los ejecutivos de servicios a fin de prepararse para crear e implementar una estrategia de precios bien pensada. Analicemos cada una de ellas.

TABLA 8.2 Algunos temas de precios.

1. ¿Cuánto se debería cobrar por este servicio?
 - a. ¿Qué costos intenta recuperar la organización? ¿Quiere la organización alcanzar un margen de rentabilidad o retorno específico sobre la inversión con la venta de este servicio?
 - b. ¿Qué grado de sensibilidad a los distintos precios tienen los clientes?
 - c. ¿Cuáles son los precios de la competencia?
 - d. ¿Qué descuento(s) se debería(n) ofrecer en los precios básicos?
 - e. ¿Se acostumbra utilizar puntos de precios psicológicos (por ejemplo, US\$ 4.95 en lugar de US\$ 5.00)?
2. ¿En qué debería basarse la política de precios?
 - a. Ejecución de una tarea específica
 - b. Ingreso a un local de servicio
 - c. Unidades de tiempo (hora, semana, mes, año)
 - d. Porcentaje de comisión sobre el valor de la transacción
 - e. Recursos físicos que se consumen
 - f. Distancia física que abarca
 - g. Peso o tamaño del objeto del servicio
 - h. ¿Se debería facturar cada elemento del servicio por separado?
 - i. ¿Se debería cobrar un precio único por todo el paquete?
3. ¿Quién debería cobrar?
 - a. La organización que presta el servicio
 - b. Un intermediario especializado (agencia de viajes, banco, comercio minorista, etc.)
 - c. ¿Cómo se le debe pagar este servicio al intermediario: tarifa plana o comisión?

Cuánto cobrar

En términos de solvencia financiera, es vital ser realista en las decisiones de políticas de precios. El trípode de precios que analizamos antes sirve como un buen punto de partida. Repasemos los tres elementos que lo integran. Para comenzar, hay que determinar los costos económicos relevantes y decidir si, en una situación dada, la organización debería tratar de recuperar sólo los costos variables o una participación de los costos indirectos más un margen de rentabilidad. La determinación de los costos que se recuperarán en los distintos volúmenes de ventas y el margen correspondiente establece la base o el precio piso.

La segunda tarea consiste en evaluar la sensibilidad del mercado a los diferentes precios posibles, tanto en términos del valor general del servicio para los clientes potenciales como de su voluntad de pago. Este paso sirve para fijar un precio tope (techo) en cada uno de los segmentos de mercado. Es fundamental contar con un pronóstico acertado del volumen de ventas que se podría obtener en cada uno de los distintos niveles de precios programados.

El tercer elemento necesario consiste en un rango de precios de la competencia. Cuanto mayor sea la cantidad de opciones similares, mayor será la presión de mantener los precios al mismo nivel o por debajo del nivel de la competencia. La situación representa un desafío aún mayor cuando algunos competidores deciden competir mediante un precio bajo y acompañan esta decisión con una estrategia operativa diseñada para reducir costos.

Cuanto más grande sea la brecha entre el piso y el techo de precios, más espacio habrá para maniobrar. Si el techo (precio máximo que los clientes están dispuestos a pagar) está por debajo del piso (el precio mínimo que la compañía se puede permitir cobrar), la gerencia tiene una alternativa. Una opción consiste en admitir que el servicio no es competitivo, en cuyo caso se debe eliminar. La otra consiste en rediseñar el servicio de tal manera que se diferencie de las ofertas de la competencia y agregue valor a los clientes potenciales, a fin de que resulte competitivo a un precio más alto. Los servicios públicos y las organizaciones sin fines de lucro tienen una tercera opción: obtener financiación de un tercero (por ejemplo, subsidios del gobierno o donaciones de particulares) para cubrir algunos costos y poder vender el servicio a un precio más bajo. Este último recurso se utiliza para abaratar servicios como salud, educación, arte y transporte urbano y llegar a un sector más amplio de la población.

Por último, se debe fijar una cifra específica que constituirá el precio que se cobrará a los clientes. ¿Debería la compañía utilizar un número redondo para dar la impresión de tener un precio algo más bajo que el real? Si la competencia usa precios del tipo 5.95 y 9.95 dólares, la estrategia de cobrar 6.00 o 10.00 dólares quizá genere la sensación de que los precios son más altos de lo que parecen. Por otro lado, los precios redondos resultan más cómodos y simples, cualidades que valoran tanto los clientes como los vendedores porque aceleran el proceso de las compras en efectivo. Se plantea un tema ético en las cotizaciones de precios que no incluyen impuestos, gastos administrativos y otros adicionales. Este comportamiento genera confusiones cuando los clientes suponen que el precio cotizado incluye todos los gastos.

¿En qué se debería basar la política de precios?

Decidir en qué se basará la política de precios implica definir la **unidad de consumo de servicio**. ¿Debe basarse en la prestación completa de un servicio específico, como la reparación de un equipo, la limpieza de un pantalón o un corte de cabello? ¿Debería basarse en la entrada a la prestación de un servicio, como un programa educativo o una película, un

concierto o un espectáculo deportivo? ¿Debe basarse en el tiempo, por ejemplo, una hora de atención de un abogado, una habitación de hotel por una noche, la renta de un automóvil por una semana, el abono mensual a un servicio de televisión satelital o la matrícula a una universidad? ¿Debe relacionarse con el valor, como cuando una compañía de seguros establece sus primas de acuerdo con el valor de cobertura o cuando un agente inmobiliario cobra un porcentaje de la venta de una casa?

Los precios de algunos servicios tienen que ver con el consumo de recursos físicos, como comida, bebida, agua o gas natural. Por ejemplo, en lugar de cobrarles a los clientes una tarifa por hora de ocupación de una mesa y sus correspondientes sillas, los restaurantes establecen un sobreprecio para la comida y bebida que se consumen allí. (Por el costo fijo del servicio de mesa, que incluye, por ejemplo, un mantel limpio para cada grupo de comensales, los restaurantes de algunos países cobran un cargo fijo que se agrega al costo de la comida; otros tal vez establezcan un precio mínimo por persona). Tradicionalmente, las compañías de transporte cobran por distancia y las empresas de transporte de carga utilizan una combinación de peso o metros cúbicos y distancia para fijar sus tarifas. Este tipo de políticas tiene la ventaja de ser consistente y de reflejar un costo promedio por kilómetro (o milla). Sin embargo, no contempla la fortaleza de mercado relativa en las distintas rutas.

Paquetes de precios. Como hemos dicho en repetidas oportunidades, muchos servicios unen un servicio esencial con una variedad de servicios suplementarios. Como ejemplos tenemos el servicio de comida y bebida en un crucero o el servicio de equipaje en un tren o un avión. ¿Se deberían agrupar estos servicios bajo un precio único (denominado *paquete*) o se debería fijar un precio para cada uno? Dado que la gente prefiere evitar realizar muchos pagos pequeños, es preferible fijar un precio por paquete, que, además, resulta más fácil de administrar. Sin embargo, si a los clientes les molesta que se les cobre por elementos de servicio que no utilizan, es aconsejable utilizar precios individuales.

Algunas compañías ofrecen una variedad de opciones. Por ejemplo, clientes de telefonía fija pueden elegir distintas opciones de servicio, que van desde pagar una tarifa mensual reducida por el servicio esencial y un cargo adicional por llamada hasta pagar una tarifa plana y contar con una determinada cantidad de llamadas locales, regionales y de larga distancia libres. En el extremo superior de la escala se encuentra la opción que les permite a los usuarios tener acceso ilimitado a llamadas de larga distancia en una zona determinada. Los precios por paquete le aseguran a una compañía de servicios un cierto ingreso garantizado por cliente, mientras que éste tiene claro de antemano cuánto deberá pagar. Los precios individuales ofrecen a los clientes la flexibilidad de elegir lo que van a comprar y pagar.²⁶ No obstante, es posible que éstos se molesten si descubren que el precio real de lo que adquieren, con todos los adicionales, resulta sustancialmente más elevado que el precio básico publicado que los atrajo en un principio. Como puede observarse, se plantea un tema ético cuando las combinaciones de precios son deliberadamente complejas para dificultar la evaluación que realizan los clientes a fin de decidir cuál alternativa representa el mejor negocio para ellos.

Descuentos. Se debe encarar con cautela la implementación de una estrategia de descuentos sobre los precios establecidos porque diluye el precio promedio recibido, reduce la contribución de cada venta y tal vez sólo sirva para atraer clientes que no desarrollan ningún tipo de lealtad hacia una compañía en particular, sino que buscan el menor precio posible en cada transacción. Como señalamos, también se corre el riesgo de que los clientes que hubieran estado dispuestos a pagar un poco más aprovechen el descuento que se les ofrece. Sin embargo, una estrategia selectiva de descuentos que apunte a segmentos específicos del

mercado puede ofrecer importantes oportunidades para atraer nuevos clientes y aprovechar la capacidad ociosa.

En España, el programa "Vodafone en tu casa" propone a los consumidores adherir el servicio de telefonía fija de la compañía, que bonificará las cuotas de alta, mantenimiento, instalación y alquiler del teléfono. Además, lo atractivo de la propuesta es que promete eliminar para siempre la cuota fija de telefonía, unificando la factura de telefonía fija + móvil y ofreciendo paquetes de entre 3 y 15 euros, con llamadas libres a teléfonos fijos (no mayor a mil minutos).²⁷ En ocasiones se utilizan los descuentos por volumen para fortalecer la lealtad de los grandes clientes corporativos que, de otra manera, podrían diversificar sus compras entre varios proveedores. Otra forma de utilizar los descuentos para promover la lealtad con la compañía consiste en ofrecer a los clientes existentes un descuento en su próxima compra.

¿Quién debería cobrar?

Como ya analizamos, los pétalos de la flor del servicio incluyen información, toma de pedidos, facturación y pago. Los clientes valoran a las compañías que les facilitan el proceso de obtención de información sobre precios y reservaciones. También desean contar con facturas claras y cómodos procedimientos de pago. A veces las compañías delegan estas tareas a intermediarios, como los agentes de viajes que realizan las reservaciones de hoteles y medios de transporte y les cobran a los clientes, o a las agencias de ventas de entradas como Superboletos de México o Ticketek de Argentina (venden localidades de teatros, conciertos y estadios deportivos), y los comercios minoristas que actúan como intermediarios en la reparación y mantenimiento de ciertos bienes. Aunque el proveedor original paga una comisión, en general, el intermediario ofrece a los clientes mayor comodidad en términos de cómo, cuándo y dónde realizar el pago. La utilización de intermediarios también puede generar ahorros netos en costos administrativos.

¿Dónde se debería realizar el pago?

Los locales de prestación de servicios no siempre están bien ubicados. Por ejemplo, los aeropuertos, teatros y estadios están a cierta distancia de donde viven o trabajan los clientes potenciales. Cuando los consumidores compran un servicio por anticipado, existen beneficios obvios en el uso de intermediarios que estén mejor ubicados o que permitan el pago por correo. Cada vez más organizaciones aceptan reservaciones telefónicas y ventas con tarjetas de crédito. Los clientes sólo tienen que dar su número de tarjeta y se les debita el cargo de la cuenta. Por último, también existe la opción de realizar pagos con tarjeta en Internet. Gracias a un proceso de codificación más seguro, Internet se está convirtiendo en un medio aceptable para la realización de compras de una amplia variedad de productos y servicios.

¿Cuándo se debería realizar el pago?

Hay dos opciones básicas en el momento del pago de un servicio. Una es pedirles a los clientes el pago anticipado (como en el caso de pago de entradas, pasajes de avión o estampillas de correo). La otra forma es facturar el servicio una vez que éste ha sido ejecutado (por ejemplo, la cuenta de un restaurante o el cargo en una lavandería). En el caso de proyectos costosos, como la consultoría de negocios o reparaciones mayores, el proveedor del servicio

puede solicitar un anticipo al iniciar el servicio, uno o más pagos parciales durante la realización del proyecto y el resto al concluir. Solicitar a los clientes el pago adelantado significa que está pagando antes de recibir los beneficios; sin embargo, los pagos previos pueden representar ventajas para el cliente, así como para el proveedor, ya que implican ahorros de tiempo y esfuerzo, en especial con servicios adquiridos con frecuencia.

El momento de los pagos puede también afectar el uso y la renovación del servicio. En un estudio del comportamiento de membresías de un gimnasio, los investigadores encontraron que el mayor uso de las instalaciones del club fue inmediatamente después de haber pagado la cuota de suscripción, y después empezaba a disminuir hasta la próxima vez que la cuota era pagada, momento en el que el uso se incrementaba otra vez. El resultado fue no sólo que las personas que pagaban mensualmente usaban el club con más frecuencia que quienes pagaban trimestral o anualmente, sino que también eran las más propensas a mantener sus membresías a través del tiempo.²⁸

¿Cómo se debería realizar el pago?

Como se observa en la tabla 8.2, hay diferentes formas de pago. Tal vez el efectivo parezca el método más sencillo, pero genera problemas de seguridad y es incómodo cuando se requiere la utilización de monedas en las máquinas. Las fichas de valor predeterminado pueden servir para simplificar el proceso de pago de peajes o boletos de colectivo y subterráneos. El pago con cheque en las compras que superen un cierto monto mínimo es de uso corriente en la actualidad y ofrece a los clientes ciertos beneficios, aunque es aconsejable implementar ciertos controles para evitar los cheques rechazados, como, por ejemplo, un cargo adicional en estos casos (entre 15 y 20 dólares, además de los costos bancarios, es un valor bastante común en los comercios minoristas).

Las tarjetas de crédito se pueden usar en todo el mundo, sin importar la moneda de que se trate. Las tarjetas de débito se parecen a las de crédito, pero, en realidad, se asemejan más a cheques de plástico porque el valor se debita en forma inmediata de la cuenta del titular. Con la mayor difusión de las tarjetas de crédito y débito, los negocios que no las acepten se encuentran en desventaja. Muchas compañías ofrecen a los clientes la posibilidad de abrirles una cuenta corriente (lo que genera una relación de membresía entre el usuario y la empresa).

Otros procedimientos de pago incluyen el envío de la factura a un tercero y la utilización de cupones para completar (o reemplazar) el efectivo. Las compañías de seguros designan talleres aprobados para la inspección y reparación de los vehículos de los clientes en caso de accidentes. Para facilitar el procedimiento, los talleres le cobran directamente a la compañía de seguros por el trabajo realizado, lo que significa que el cliente se ahorra el trámite de pagar, presentar la factura y esperar el reembolso. En algunas circunstancias, las entidades de servicio social entregan cupones a los ancianos o a las personas de escasos recursos. Esta opción sirve para ofrecer los mismos beneficios que los descuentos, al tiempo que elimina la necesidad de publicar distintos precios o de que los cajeros tengan que determinar si el cliente califica o no para el descuento en cuestión.

En algunos países también se están usando cada vez más los sistemas de prepago con tarjetas de almacenamiento de valor en banda magnética o en microchips incorporados a la tarjeta. Las tarjetas telefónicas constituyen un ejemplo de este sistema de pago. Las compañías de servicios que quieran aceptar esta forma de pago primero deben instalar los lectores correspondientes. Las aplicaciones más sofisticadas implican una asociación entre

bancos, comercios minoristas y compañías telefónicas. Una tarjeta inteligente puede funcionar como una billetera electrónica. Los clientes pueden transferir fondos de sus cuentas bancarias a sus tarjetas a través de un dispositivo telefónico especial. Este método también sirve para transferir fondos de una tarjeta a otra. Los ejecutivos de servicios deben tener en cuenta que la simplicidad y rapidez en el pago influye en la percepción general de la calidad del servicio, en especial en los segmentos de clientes con mayor nivel de conocimiento del sistema bancario.

¿Cómo comunicar precios a los mercados objetivo?

La tarea final, una vez que se han resuelto los demás temas, consiste en decidir cómo se comunicarán las políticas de precios de la organización a los mercados objetivo. La gente necesita conocer el precio de un servicio antes de contratarlo; también tiene que saber cómo, dónde y cuándo se pagará dicho precio. Esta información debe presentarse de forma tal que resulte comprensible e inequívoca para no generar confusión y evitar cuestionamientos a la ética de la compañía.

La gerencia debe decidir si incluye o no la información sobre precios en la publicidad del servicio. Tal vez convenga relacionar el precio a los costos de los servicios similares de la competencia o a formas alternativas de gastar ese dinero. En efecto, los vendedores y el personal de atención al cliente deben estar capacitados para ofrecer respuestas inmediatas y correctas a las preguntas sobre precios, forma de pago y crédito que planteen los clientes. La utilización de carteles informativos en los puntos de venta minorista evita que el personal tenga que contestar preguntas básicas sobre precios.

Por último, cuando el precio se presenta en una factura detallada, la gerencia debe asegurarse de que ésta resulte correcta y clara. Las facturas de hospitales, que pueden ocupar varias páginas y contener docenas de artículos, han sido objeto de serias críticas por su falta de precisión.²⁹ También las facturas telefónicas resultan confusas. Muchas compañías las imprimen en una gran cantidad de hojas pequeñas, llenas de términos técnicos y de cargos relacionados que se detallan en páginas separadas. Gracias a la presión de los entes reguladores, algunas compañías telefónicas han desarrollado facturas con formatos más claros, impresas en hojas más grandes.

Temas éticos de los precios

Con frecuencia, los servicios se prestan a abusos de desempeño y precios, en especial los servicios basados en la credibilidad, donde la calidad y los beneficios son difíciles de evaluar aun después de la prestación.³⁰

Aprovechamiento de la ignorancia del cliente. Cuando los clientes no saben qué reciben del proveedor del servicio, no están presentes cuando se realiza el trabajo o carecen de los conocimientos técnicos necesarios para evaluar si se ha realizado un buen trabajo, son vulnerables y están expuestos a pagar por un trabajo que no se hizo, no era necesario o no se realizó bien. Muchos clientes suponen que un profesional de honorarios altos —por ejemplo, un abogado— debe tener mayor habilidad que uno que cobra honorarios más bajos. Aunque el precio puede servir como un sustituto de la calidad, en ocasiones resulta difícil saber si el valor adicional existe en realidad. Como ejemplo del aprovechamiento de la ignorancia del cliente vea “Perspectivas de servicio 8.1”.

PERSPECTIVAS DE SERVICIO 8.1**Fraude de clínica de depilación en México**

La clínica Neoskin, de origen mexicano, parece haberse convertido en un icono del fraude, tanto hacia clientes como hacia el fisco. Habiendo nacido como un proyecto local que alcanzó proyección internacional, Neoskin era una compañía que se dedicaba a ofrecer planes de depilación láser para sus clientes.

A raíz de eso, ofrecía costosos paquetes de tratamientos, la mayoría de los cuales demandaba varios meses para finalizarse por completo. Sin embargo, todos los cobros de tratamientos se realizaban por anticipado. Hacia finales de 2008, la compañía impulsó con fuerza sus ventas a partir de dinámicas promocionales del estilo 2x1. Sin embargo, alrededor del 3 de noviembre, todas las sucursales parecen haber sido vaciadas por completo, quedando sin equipamiento y todo ello, sin haber alertado al personal de estos sucesos.

Según denuncian algunos periodistas mexicanos, todo el equipamiento y las máquinas fueron trasladadas a un nuevo negocio, denominado Máxima Láser, que efectivamente opera brindando los servicios de depilación láser que antes entregaba Neoskin. Miles de clientes comenzaron, de manera individual y a través de la Profeco (Procuraduría Federal de Consumidor), a realizar denuncias en contra de la compañía, que se comprometió a reembolsar parcialmente los importes abonados por los clientes.

Fuente: Milenio, Periódico de México, disponible en <http://www.milenio.com/node/111008>, consultada en noviembre de 2009; Procuraduría Federal del Consumidor, disponible en <http://www.profeco.gob.mx/prensa/prensa08/nov2008/bol135.pdf>, consultada en noviembre de 2009.

Complejidad y deslealtad. Las matrices de precios de los servicios suelen ser bastante complejas. Es posible que el precio cotizado sólo sea el primero de varios gastos que deberá afrontar el cliente. Consideremos el negocio de las tarjetas de crédito. De forma tradicional, los bancos que emiten estas tarjetas obtenían ingresos de dos fuentes: un pequeño porcentaje del valor de las transacciones (que pagaba el comerciante) y una tasa de interés alta (entre 18 y 20%) en los saldos no pagados a la fecha de cierre mensual. Este interés se puede considerar como el costo de un préstamo. Sin embargo, a medida que aumentó el uso de las tarjetas de crédito, los costos comenzaron a subir para los bancos en dos frentes. En primer lugar, más clientes dejaron saldos impagados, lo que llevó a un gran incremento en incobrables.

En segundo lugar, a medida que aumentó la competencia entre los bancos, subieron los costos de marketing y surgieron nuevas categorías de tarjetas. Las tarjetas doradas y de platino ofrecen a los clientes de mejor posición económica una variedad de beneficios adicionales, que incluyen seguro gratis en la renta de automóviles y recompensas por lealtad, como millas en aerolíneas por cada dólar que gastan. Por el lado de los ingresos, sin embargo, la competencia llevaba a los bancos a ofrecer menores tasas de interés y más clientes pagaban el saldo mensual completo. Entonces, los bancos buscaron ingresos adicionales. Al agregar (o aumentar) una serie de cargos generaron un ingreso sustancial. El cuadro de "Perspectivas de servicio 8.2" muestra los detalles de cargos de un banco importante en una tarjeta oro que ofrece programa de puntos por compras, seguros, pagos automáticos de servicios y otros beneficios. Cabe preguntarse: ¿acaso estos cargos resultan fáciles de comprender y son justos y razonables?

PERSPECTIVAS DE SERVICIO 8.2**Cargos, tarifas y condiciones de una tarjeta de crédito Bancomer Oro**

CAT (Costo Anual Total):

CAT promedio: 35.5%

Tasa promedio: 28.52%

Comisión anual: \$710.00 sin IVA

Anualidad tarjeta titular**: \$710

- Anualidad tarjeta adicional**: \$355
- Consulta de saldos en cajeros propios: \$0
- Consulta de saldos en cajeros automáticos RED: \$10.00
- Consulta de saldos en cajeros automáticos EXTRANJERO: 1.5 USD
- Consulta de saldo línea Bancomer: \$0
- Consulta de saldo Internet: \$0
- Consulta de saldo ventanilla: NA
- Consulta de movimientos cajeros propios (una consulta sin costo al mes) a partir de la segunda se cobra: \$5.50 + IVA
- Consulta de movimientos cajeros RED: \$20
- Consulta de movimientos cajeros extranjero: NA
- Consulta de movimientos línea Bancomer: \$0
- Consulta de movimientos Internet: \$0
- Consulta de movimientos ventanilla: NA
- Retiro o disposición de efectivo en línea Bancomer: 3% del monto dispuesto
- Retiro o disposición de efectivo en Internet (banca en línea): 3% del monto dispuesto
- Retiro o disposición de efectivo en ventanilla: 3% del monto dispuesto
- Retiro o disposición de efectivo en cajeros automáticos (propios y ajenos): 3% del monto dispuesto
- Retiro de efectivo por el uso del cajero automático RED: \$20
- Retiro de efectivo por el uso en cajero automático del extranjero: 3 USD
- Por cheque devuelto: \$0
- Compra de tiempo aire en cajeros propios: \$0
- Compra de tiempo aire en cajeros RED: \$20
- Compra de tiempo aire en Internet: \$0
- Pago tardío (cuando el cliente no hace ningún pago en el mes): \$310
- Gastos de cobranza: \$0
- Estampación de plástico (reposición) por robo, extravío, reestampación**: \$135
- Sobregiro (exceder el límite de crédito): \$0
- Alertas a teléfono celular: \$1.00 (por retiros menores a \$1,000)
- Emisión de estado de cuenta adicional por línea Bancomer: \$0
- Emisión de estado de cuenta adicional por sucursal: \$0
- Pago TDC Bancomer en sucursales Bancomer: \$1
- Pago TDC de otros bancos en sucursales Bancomer: (cliente Bancomer): \$12
- Pago TDC de otros bancos en sucursales Bancomer: (no cliente Bancomer): \$20
- Pago TDC Bancomer en Internet (banca en línea): \$0
- Pago TDC otro banco en Internet (banca en línea): \$6
- Aclaración impropcedente*: \$200

*Actualización a partir del 17 noviembre de 2009.

**Actualización a partir del 1 enero de 2010.

Fuente: http://www.bancomer.com.mx/persona/persona.asp?mainf=perso_tarco.html, consultada en diciembre de 2009.

La complejidad facilita (y tal vez tienta) a que las compañías caigan en comportamientos poco éticos. Si la compañía es honesta, la mejor alternativa radica en un enfoque proactivo: explicar todos los costos por anticipado para que no haya sorpresas. Otra posibilidad similar consiste en elaborar una estructura de tarifas simple a fin de facilitar la comprensión de las implicaciones financieras de una situación de uso determinada.

Implicaciones de la administración del rendimiento en el comportamiento ético y la reputación corporativa. La administración de rendimiento no necesariamente implica la búsqueda feroz de la maximización de rendimiento a corto plazo. Un exceso de dependencia de los resultados de los modelos informáticos puede conducir a estrategias de precios plagadas de reglas y normas, multas por cancelación y una cínica estrategia de sobreventa sin ninguna contemplación por los clientes que creían que tenían una reservación firme. Para establecer y preservar las relaciones con los clientes, las compañías deben contar con una perspectiva de largo plazo. En tal sentido, al tomar decisiones concernientes a la política de precios, la gerencia debe incorporar estrategias que le permita mantener las relaciones con usuarios valiosos, incluso al extremo de no cobrar el máximo monto posible en una transacción determinada. Después de todo, si los clientes sienten que hay abusos en el precio, no confiarán en la compañía. También deberían incluirse planes de contingencia para los clientes que han sido víctimas de sobreventas, con esfuerzos del servicio para mejorar la relación después de un disgusto de este tipo.

Existen algunos métodos específicos que permiten equilibrar la administración del rendimiento con la satisfacción, buena voluntad y confianza de los clientes:³¹

- *Definir escalas y cercos tarifarios claros, lógicos y justos.* Las empresas deben especificar todas las cuotas y los gastos por iniciativa propia, incluyendo las penalizaciones, con anticipación y claridad, para que no haya sorpresas. Para que un cerco tarifario sea considerado justo, los clientes deben ser capaces de entenderlo con facilidad, comprender su lógica y estar convencidos de que es difícil de evitar.
- *Publicar precios altos y construir cercos como descuentos.* Los cercos tarifarios que se construyen como beneficios (descuentos) para el cliente por lo regular son percibidos como más justos que aquellos que se construyen como pérdida (sobrepuestos), incluso si las situaciones son económicamente similares. Por ejemplo, una clienta que visita su salón de belleza los sábados podría percibir que el salón está especulando si le cobra un sobreprecio por ser fin de semana. Sin embargo, es más probable que acepte un precio más alto el fin de semana si el salón lo anuncia como su precio de venta y ofrece un descuento entre semana. Asimismo, presentar un precio más alto también ayuda a incrementar el precio de referencia y, potencialmente, las percepciones de calidad, además de la sensación de ser recompensado por las visitas entre semana.
- *Comunicar los beneficios que ofrece al cliente la administración del rendimiento.* Las comunicaciones de marketing deben posicionar la administración del rendimiento como una práctica que beneficia al cliente y a la empresa. Proporcionar un equilibrio entre el valor y los precios distintos permite que los clientes se segmenten a sí mismos y disfruten el servicio; da la oportunidad para que cada cliente encuentre el equilibrio entre el precio y los beneficios (valor) que satisfacen mejor sus necesidades. Un ejemplo es el cobro de un precio más alto por los mejores asientos en un teatro.

- *Utilizar paquetes para "ocultar" descuentos.* La combinación de un servicio en un paquete "oculta" el descuento de un precio. Cuando una línea de cruceros incluye el precio del viaje aéreo o el transporte terrestre en el paquete del crucero, el cliente sólo conoce el precio total y no el costo de los componentes individuales. El uso de paquetes por lo general imposibilita la comparación de precios entre el paquete y sus componentes, lo que evita potenciales percepciones de injusticia y reducciones en los precios de referencia.
- *Cuidar a los clientes leales.* Las empresas deben construir estrategias para retener a los clientes valiosos, incluso al grado de no cobrarles la cantidad máxima en una transacción. Después de todo, la percepción de los clientes sobre precios fraudulentos no genera confianza. Los sistemas de administración del rendimiento se pueden programar para que incorporen "multiplicadores de lealtad" para clientes habituales, de manera que los sistemas de reservaciones puedan darles un "trato especial" en momentos de alta demanda, incluso cuando no están pagando tarifas prémium.
- *Utilizar la recuperación del servicio para compensar un exceso de reservaciones.* Muchas empresas de servicios exceden las reservaciones para compensar cancelaciones anticipadas y clientes que no se presentan. Las utilidades aumentan, pero también la capacidad de respetar las reservaciones. El hecho de "ser rechazado" por una aerolínea o un hotel puede provocar la pérdida de lealtad de un cliente y afectar de modo negativo la reputación de una empresa. Por lo tanto, es importante respaldar los programas de reservaciones excesivas con procedimientos de recuperación del servicio bien diseñados, como por ejemplo: dar a los clientes la opción de conservar su reservación y recibir una compensación; avisar con anticipación que los clientes pueden hacer arreglos alternativos; de ser posible, ofrecer un servicio sustituto que deleite a los clientes.

Las compañías deben lograr que sus políticas de precios no resulten demasiado complejas. Abundan las bromas sobre los agentes de viajes que sufren ataques de nervios porque reciben distintas cotizaciones cada vez que llaman a una aerolínea para solicitar una tarifa, además de las innumerables excepciones, condiciones y promociones especiales.

Conclusión

Los clientes pagan más que el precio de compra por utilizar un servicio. Para ellos, el costo de un servicio incluye todos los gastos relacionados con el mismo (por ejemplo, el traslado hasta el lugar donde se presta el servicio), además del tiempo, esfuerzo físico, costo psicológico y sensorial. El valor de un servicio refleja los beneficios que le aporta al cliente menos los costos relacionados. A menudo, los usuarios están dispuestos a pagar un precio más alto cuando se reducen los costos no financieros de un servicio.

Para una empresa de servicios, la tarea de establecer una estrategia de precios comienza con la clarificación de objetivos: ¿la compañía intenta ir más allá de la simple especificación del precio? Temas como comodidad, seguridad, crédito, velocidad, simplicidad, procedimientos de cobranza y automatización intervienen en el proceso de mejoramiento del grado de satisfacción de los clientes. La tecnología cuenta con un potencial importante para facilitar la creación de una sociedad sin dinero en efectivo. Sin embargo, en la práctica, todavía falta mucho para llegar a eso.

Además de todas estas decisiones, la estrategia de precios debe encarar el tema central de la definición del precio que se cobrará por la venta de una unidad de servicio en un momento determinado (como sea que se defina la misma). Es fundamental que el precio monetario refleje un buen conocimiento de los costos fijos y variables del proveedor del servicio, las políticas de precios de la competencia y el valor del servicio para el cliente.

PREGUNTAS DE ANÁLISIS

1. De los costos incurridos por los clientes al consumir un servicio, ¿cuáles serán los más significativos en a) la banca minorista tradicional; b) la banca virtual; c) ir al cine; d) servicios contables de preparación de impuestos; e) tomar un taxi en una ciudad desconocida, y f) una operación quirúrgica?
2. ¿Por qué la fijación de precios basada en el costo es particularmente problemática en las industrias de servicio?
3. ¿De qué manera es favorable para los proveedores de servicios la fijación de precios basada en la competencia? ¿Bajo cuáles circunstancias no lo es?
4. Explique el concepto de administración de rendimiento en la definición de un servicio. ¿Cómo se podría aplicar en a) una empresa profesional (por ejemplo, una consultoría); b) un restaurante, y c) un curso de golf?
5. Identifique tres aspectos de la estrategia de precios que ameriten consideraciones éticas. En cada caso, ¿cómo se pueden prevenir dichos abusos?

EJERCICIOS DE APLICACIÓN

1. Desde la perspectiva del consumidor, ¿qué sirve para la definición de valor en los siguientes servicios? a) Una discoteca; b) una peluquería, y c) una empresa especializada en consultoría y pagos de impuestos.
2. Elija una empresa de servicios e identifique su política y metodología de precios. ¿De qué manera son similares o diferentes de lo discutido en este capítulo?
3. Revise las facturas que recientemente haya recibido de una empresa de servicios como, por ejemplo, teléfono, gas, televisión por cable, tarjeta de crédito, etcétera. Evalúe cada una según los siguientes criterios: a) apariencia general y claridad de la presentación; b) facilidad para entender los términos de pago; c) evasión de términos y definiciones confusas; d) nivel apropiado de detalle, e) cargos no anticipados (o "escondidos"), f) exactitud, y g) facilidad de acceso a servicios de consulta ante un problema o disputa.
4. Revise los términos, cargos y tasas de interés de su tarjeta de crédito (o la de un amigo). Compárela con la tarjeta de crédito Bancomer Oro presentada en "Perspectivas de servicio 8.2". Aparte de generar beneficios, ¿cuál es el objetivo del banco en el caso de la tarjeta Oro?

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Valarie A. Zeithaml, "Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence", *Journal of Marketing* 52 (julio de 1988): pp. 2-21; un trabajo reciente que explora conceptos alternativos del valor es el de Chien-Hsin Lin, Peter Sher y Hsin-Yu Shih, "Past progress and future directions in conceptualizing customer perceived value", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 16, Núm. 4 (2005): pp. 318-336.

2. James L. Heskett, W. Earl Sasser y Leonard A. Schlesinger, *The Value Profit Chain: treat employees like customers and customers like employees* (Free Press, 2002); James L. Heskett, W. Earl Sasser y Leonard A. Schlesinger, "Managing the customer value equation" en *The Service Profit Chain* (Free Press, 1997).
3. James L. Heskett, W. Earl Sasser y Leonard A. Schlesinger, *The Value Profit Chain: treat employees like customers and customers like employees* (Free Press, 2002).
4. Leonard Berry, Kathleen Seiders y Dhruv Grewal, "Understanding service convenience", *Journal of Marketing*, Vol. 66 (2002): pp. 1-17.
5. Leonard Berry y A. Parasuraman, "Administrar las pruebas", *Marketing en las empresas de servicio* (Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma, 1994): pp. 132-133.
6. Hotel Ritz, disponible en http://www.ritz.es/web/orit_es/ritz_packages.jsp, consultada en diciembre de 2009.
7. H. T. Johnson y Robert S. Kaplan, *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting* (Boston: Harvard Business School Press, 1987).
8. Antonella Carú y Antonella Cugini, "Profitability and Customer Satisfaction in Services: An Integrated Perspective between Marketing and Cost Management Analysis", *International Journal of Service Industry Management* 10, Núm. 2 (1999): pp. 132-156.
9. Robin Cooper y Robert S. Kaplan, "Profit Priorities from Activity-Based Costing", *Harvard Business Review* (mayo-junio de 1991); Thomas H. Stevenson y David W. E. Cabell, "Integrating Transfer Pricing Policy and Activity-Based Costing", *Journal of International Marketing* 10, Núm. 4, 2002: pp. 77-88.
10. Kristina Heinonen, "Reconceptualizing customer perceived value: the value of time and place", *Managing Service Quality*, Vol. 14, Núm. 3 (2004): pp. 205-215.
11. María Josefa Caña, "Tres mosqueteros del retail", *Revista Expansión* (México, Grupo MEDCOM: 21 de marzo de 2001).
12. Hermann Simon, "Pricing Opportunities and How to Exploit Them", *Sloan Management Review* 33 (invierno de 1992): pp. 71-84.
13. Berry y Yadav, *op. cit.*
14. Carrefour Argentina, disponible en www.carrefour.com.ar, consultada en noviembre de 2009.
15. Georgina Navarrete y Norma Lezcano, "Pantallas segmentadas", *Revista Expansión [online]*, diciembre de 2006, disponible en <http://www.cnnexpansion.com/expansion/reportajes/2006/12/27/pantallas-segmentadas>.
16. Irene Ng, *The pricing and revenue management of services: a strategic approach* (Routledge, 2008).
17. *Ibid* 16.
18. *Ibid* 16.
19. Los resultados se pueden encontrar en Frederick F. Reichheld, *The Loyalty effect* (Harvard Business Press, 2003).
20. *Ibid* 16.
21. *Ibid* 16.
22. Sheryl Kimes, "A strategic approach to yield management" en *Yield Management: strategies for the service industries*, Anthony Ingold, Un McMahan-Beattie e Ian Yeoman (editores), South-Western Cengage Learning (2000); véase también Sheryl Kimes, "Yield Management: a tool for capacity-constrained service firms", *Journal of Operations Management*, Vol. 8, Núm. 4 (1989): pp. 348-363.

23. Hermann Simon y Robert J. Dolan, "Price Customization", *Marketing Management* 7 (verano de 1998): p. 12.
24. Para más información sobre la aplicación de la administración del rendimiento en diversas industrias, véase Anthony Ingold, Una Mc-Mahon-Beattie e Ian Yeoman (eds.), *Yield Management for the Service Industries*, 2a. Ed. (London Continuum, 2000); Sheryl Kimes y Jochen Wirtz, "Perceived fairness of revenue management in the US golf industry", *Journal of Revenue and Pricing Management*, Vol. 1, Núm. 4 (2003): pp. 332-344.; Sheryl Kimes y Jochen Wirtz, "Has revenue management become acceptable? Findings from an international study and the perceived fairness of rate fences", *Journal of Service Research*, Vol. 6 (2003): pp. 125-135; Richard Metters y Vicente Vargas, "Yield management for the nonprofit sector", *Journal of Service Research*, Vol. 1 (1999): pp. 215-226; Sunmee Choi y Ana S. Mattila, "Hotel Revenue management and its impact on customers' perception of fairness", *Journal of Revenue and Pricing Management*, Vol. 1, Núm. 4 (2004): pp. 303-314; Alex M. Susskind, Dennis Reynolds y Eriko Tsuchiya, "An evaluation of guests' preferred incentives to shift time-variable demand in restaurants", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 44, Núm. 1 (2004): pp. 68-84; Parijat Dube, Yezekael Hayel y Laura Wynter, "Yield management for IT resources on demand: analysis and validation of a new paradigm for managing computing centres", *Journal of Revenue and Pricing Management*, Vol. 4, Núm. 1 (2005): pp 24-38; Frédéric Jallat, "Yield management, dynamic pricing and CRM in telecommunications", *Journal of Services Marketing*, Vol. 22, Núm. 6 (2008): pp. 465-478.
25. Sheryl E. Kimes y Richard B. Chase, "The Strategic Levers of Yield Management", *Journal of Service Research* 1, Núm. 2 (noviembre de 1998): pp. 156-166.
26. Avery Jonhson, "Northwest to charge passengers in coach for meals", *The Wall Street Journal* (febrero, 2005).
27. Vodafone, disponible en www.vodafone.es, consultada en noviembre de 2009.
28. John Gourville y Dilip Soman, "Pricing and the Psychology of Consumption", *Harvard Business Review*, septiembre de 2002: pp. 90-96; véase también Amar Cheema y Dilip Soman, "Malleable Mental Accounting: The effect of flexibility on the justification of attractive spending and consumption decisions", *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 16, Núm. 1 (2006): pp. 33-44.
29. Véase, por ejemplo, Anita Sharpe, "The Operation Was a Success: The Bill Was Quite a Mess", *Wall Street Journal*, 17 de septiembre de 1997, p. 1.
30. Leonard L. Berry y Manjit S. Yadav, "Capture and Communicate Value in the Pricing of Services", *Sloan Management Review* 37 (verano de 1996): pp. 41-51.
31. Jochen Wirtz, Sheryl Kimes, Jeannette P. T. Ho y Paul Patterson, "Revenue management: resolving potential consumer conflicts", *Journal of Revenue and Pricing Management*, Vol. 2, Núm. 3 (2003): pp. 216-228.

Nota: Algunos contenidos incluidos en este capítulo fueron obtenidos de Christopher Lovelock y Jochen Wirtz, *Marketing de servicios*, 6a. edición, Pearson, México, 2008.

Comunicación y promoción de servicios

Las promesas hechas por una empresa de servicios a través de su publicidad en medios, fuerza de ventas y otras comunicaciones generan expectativas que sirven como referencia a los clientes para evaluar la calidad del servicio.

VALARIE ZEITHAML, A. PARASURAMAN Y LEONARD BERRY

La comunicación es la actividad más visible, o audible del negocio; algunos dirían que es incluso invasora. Sin embargo, su verdadero valor resulta limitado a menos que se la utilice de forma inteligente junto con otros esfuerzos. Un antiguo axioma dice que la manera más rápida de matar un mal servicio es realizar mucha publicidad de él. Asimismo, una estrategia de negocio con una buena base de investigación y buena planeación, diseñada para, por ejemplo, prestar nuevos servicios en Internet a un precio razonable, puede fracasar si la gente no conoce el servicio, cómo acceder a él o cómo aprovecharlo al máximo.

A través de la comunicación, los expertos informan a los clientes existentes o potenciales sobre las características y beneficios de los servicios, precios y otros costos, los canales a través de los cuales se prestan los servicios, así como cuándo y dónde están disponibles. En los casos apropiados, se pueden emplear argumentos persuasivos para el uso de un servicio particular, o crear preferencias para la selección de una marca específica. Y también se utilizan instrucciones personales y comunicaciones impersonales para ayudar a los clientes a convertirse en participantes efectivos en los procesos de prestación de servicios.

El alcance de la comunicación en la empresa genera mucha confusión. Algunos la definen con excesiva simpleza como el uso de publicidad mediática de paga, de las relaciones públicas y de los vendedores profesionales, lo cual omite la cantidad de formas con las que una organización moderna puede comunicarse con sus clientes. La ubicación y el ambiente de un local de prestación de servicios, las características de diseño corporativo, como el uso consistente de colores y elementos gráficos, el aspecto y comportamiento de los empleados, el diseño de una página de Internet... todo contribuye a una impresión en la mente del cliente que refuerza o contradice el

contenido específico de los mensajes de comunicación formales. En este capítulo comenzaremos con una breve reseña de las funciones de las comunicaciones y los temas éticos relacionados, y luego procederemos a explorar las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es la diferencia en la naturaleza de las comunicaciones en el entorno de los servicios?
2. ¿Cuáles son los elementos de la mezcla de comunicaciones, y cuáles son las fortalezas y debilidades de cada elemento fundamental?
3. ¿En qué medida influye el contacto con los clientes en la estrategia de comunicación?
4. ¿Cómo deberían definirse los objetivos de comunicación?
5. ¿Cuál es el valor potencial de Internet como canal de comunicación?

El rol de las comunicaciones

La comunicación es la esencia de cada interacción de servicio¹ entre una compañía y sus clientes actuales y potenciales, y adopta muchas formas, algunas de una gran creatividad. Las empresas de servicio que administran bien las comunicaciones lo hacen al poner énfasis en las pruebas existentes y crear otras nuevas.² En un entorno competitivo, las comunicaciones efectivas cumplen un rol vital en la estrategia del negocio, puesto que encauzan a los clientes nuevos a través del proceso de decisión de compra presentado en el capítulo 4 (véase la figura 4.3) y ayudan a reforzar la preferencia de marca entre clientes existentes.

Las funciones de las comunicaciones

Algunas de las funciones específicas desempeñadas por las comunicaciones son las siguientes:

- Informar e instruir a clientes potenciales acerca de una organización, sus promesas de marca y las características predominantes de los bienes y servicios que ofrece.
- Persuadir a clientes objetivo de que un servicio específico ofrece la mejor solución a sus necesidades, comparado con las ofertas de las empresas competidoras
- Recordar a los clientes actuales y potenciales la disponibilidad de los servicios y motivarlos a actuar.
- Mantener contacto con clientes existentes, proporcionar actualizaciones y fomentar la educación sobre cómo obtener los mejores resultados de los servicios de la empresa, conforme al comportamiento de uso documentado de cada cliente.

Como vimos en nuestra exposición de la flor de servicio en el capítulo 6 (véase figura 6.3), la información y el asesoramiento representan modos importantes de añadir valor a un servicio. Los clientes potenciales necesitan información acerca de las opciones de servicios a su disposición, el lugar y momento de disponibilidad de éstos, su precio, características y funciones específicas, así como los beneficios particulares que se pueden obtener. Los clientes potenciales tal vez requieran también asesoramiento acerca de cuál de varios paquetes de servicios alternativos podría satisfacer mejor sus necesidades. En el negocio de los servicios, muchos esfuerzos de comunicación se orientan a la educación de los clientes. Esto se aplica en forma particular a las campañas publicitarias para servicios nuevos o para características de servicios de reciente introducción.

La persuasión entraña el desarrollo de argumentos acerca de por qué un cliente debería comprar y utilizar un servicio particular antes que no comprarlo o adquirir una marca competidora. Así, el concepto de marca es la impresión instantánea que el cliente recibe y la clasificación que él hace de la compañía, es decir, es una función de la presentación de la empresa y del concepto de servicio, calidad y valor.³ Por tal razón, quizá se necesiten recordatorios para lograr que la gente decida comprar un servicio determinado, en particular cuando sólo se ofrece en momentos muy específicos, como la suscripción a programas de conciertos o la compra de un paquete especial de vacaciones.

La comunicación con clientes existentes

Los esfuerzos de comunicación sirven no sólo para atraer clientes nuevos, sino también para mantener el contacto con los existentes en una organización y desarrollar relaciones con ellos. Como ya se enfatizó, reforzar la lealtad y asegurar las ventas repetidas es fundamental para la rentabilidad a largo plazo de una empresa. Los usuarios existentes no deben darse por sentados. Las técnicas para mantenerse en contacto incluyen la correspondencia, comunicaciones periódicas por correo electrónico y contactos telefónicos o a través de otras formas de telecomunicación, incluidos el fax e Internet.

Las tarjetas de crédito, como Visa y American Express, acompañan sus resúmenes mensuales con ofertas de servicios adicionales. Los bancos y empresas de servicios públicos, que envían estados de cuentas periódicos, suelen incluir un boletín breve o información personalizada impresa sobre cada entidad como una forma de mantener el contacto con clientes existentes y de promover servicios nuevos; también utilizan mucho las promociones directas por correo para realizar ventas cruzadas (inducir a clientes existentes a utilizar servicios adicionales) y fomentar su lealtad.

El restaurante La Parolaccia de Buenos Aires envía a sus clientes una invitación a cenar durante el mes de su cumpleaños. Los bancos que componen el grupo español BSCH envían en sus regiones regalos de cumpleaños a sus clientes de los segmentos superiores. Otro ejemplo son los servicios de suscripción que envían avisos de renovación anticipados.

Fomentar las relaciones con los clientes depende de una base de datos completa y actualizada y de la capacidad de utilizarla de un modo personal. Aunque la correspondencia ha constituido el canal de comunicación tradicional, muchos negocios están recurriendo ahora a las telecomunicaciones para mantenerse en contacto con sus clientes, además de estimularlos a visitar sus sitios de Internet corporativos.

La comunicación dirigida a diferentes segmentos

Es muy importante identificar el mercado meta al cual se desea dirigir la estrategia de comunicación del servicio, debido a que cada cliente tiene diferentes conocimientos, percepciones y preferencias.⁴ La identificación y entendimiento de las características de los clientes, como su comportamiento, aspectos demográficos, psicográficos y geográficos, entre otros, son de vital importancia para la planeación y el diseño de las estrategias de comunicación de la empresa de servicio. Esto permitirá agrupar a los clientes con necesidades y comportamientos similares, para ofrecerles una mezcla de comunicaciones adecuada. American Express, por ejemplo, mantiene comunicación con los clientes de su tarjeta Platino mediante promociones exclusivas con servicios diferenciados como seguros, viajes, boletos de avión, cruceros y acceso a salones VIP, entre otros, demostrando pleno conocimiento

del perfil de este segmento. Otro caso interesante es el de la empresa mexicana Kidzania, pues la comunicación con sus clientes implica manejar con éxito la relación con padres de familia, colegios y, claro, con los niños que asisten a diario a divertirse en sus instalaciones. En general, una adecuada segmentación da como resultado un mayor conocimiento del cliente,⁵ beneficiando así la comunicación de la empresa.

La comunicación de negocio a negocio

En general, las empresas que brindan servicio a otras empresas (B2B, *business-to-business* en inglés), han adoptado con menor rapidez el concepto de marketing que aquellas con enfoque a clientes (B2C, *business-to-consumer* en inglés) y en ocasiones definen sus estrategias de comunicación a partir de los mismos supuestos. Sin embargo, al comunicar la oferta de servicios en un ambiente B2B, es importante tener en cuenta aspectos distintivos de este tipo de relaciones. Keller menciona que al realizar estrategias de comunicación B2B, uno de los aspectos a resaltar es el costo-beneficio derivado de la adquisición del servicio, ofreciendo información detallada de sus características. Además, es importante promover factores no relacionados directamente con el desempeño del servicio, como el prestigio de la empresa y el tipo de clientes con los que mantiene relación, con la finalidad de incrementar el nivel de credibilidad.⁶

Dentro de este contexto, las estrategias de comunicación B2B deben considerar una combinación de canales que incluya una amplia gama de medios masivos, como radio, televisión y revistas, directorios, correo dirigido, folletos, literatura de ventas y relaciones públicas, por mencionar algunos; de manera que estos canales faciliten la creación de relaciones de largo plazo con los clientes.

Uno de los canales de comunicación que ha tomado auge es Internet, donde a través de los sitios Web corporativos, las empresas tienen la capacidad de mantener contacto con sus clientes, ofrecer soporte, información y promover sus servicios de negocio a negocio.

Las comunicaciones internas

Varias de las herramientas de las comunicaciones se pueden utilizar con los empleados de los servicios y también con los clientes externos. Las comunicaciones internas de la gerencia superior a sus empleados desempeñan un rol vital en el mantenimiento y desarrollo de una cultura corporativa fundada sobre valores de servicios específicos. Los esfuerzos internos bien planeados son en particular necesarios en las grandes empresas de servicios que operan en puntos muy dispersos, a veces situados alrededor del mundo. Aun cuando los empleados estén trabajando lejos de la sede central en el país de origen, necesitan estar al tanto de las nuevas políticas, cambios en las características de los servicios y nuevas iniciativas de calidad. Las comunicaciones también son necesarias para fomentar un espíritu de equipo y para motivar la adopción de nuevos modos de trabajo.

Consideremos, por ejemplo, el desafío de mantener un sentido unificado de propósito corporativo en las oficinas internacionales de compañías como Siemens, Zara, Carrefour, Iberia o McDonald's, en donde personas de diferentes culturas y que hablan distintos idiomas deben aunar esfuerzos para crear niveles consistentes de servicio.

El Grupo Pañ de Açúcar de Brasil realiza numerosas campañas cada año para reforzar la cultura, cubriendo aspectos como prevención de pérdidas, inventarios, atención a clientes, lanzamiento de productos, seguridad personal, comportamiento y calidad de vida. Un

funcionario denominado Radar de Comunicación es especialmente entrenado para actuar como interfase entre cada tienda y el área de Comunicación Interna. Otras herramientas incluyen el *Jornal de Paõ* —un informativo interno—, el *Canal Livre* —un canal de video interno—, y las reuniones denominadas *Rapidinha*, que tienen lugar en las tiendas y centros de distribución según las *Pautas Padrao*, generadas a partir de los resultados de las reuniones semanales del Comité de Dirección.

Los objetivos de las comunicaciones internas incluyen asegurar una prestación de servicios eficiente y satisfactoria; lograr relaciones laborales productivas y armoniosas, y desarrollar la confianza, respeto y lealtad de los empleados. El progreso en el cumplimiento de cada objetivo depende, en parte, de una comunicación clara entre la gerencia y los empleados. Los medios más utilizados comprenden boletines y revistas internas; cadenas de televisión corporativa privada; videos, intranets (redes privadas de sitios de Internet y correo electrónico, inaccesibles para el público general); sesiones informativas personales y campañas promocionales que utilicen exhibidores, premios y programas de reconocimiento.

Cuestiones éticas en la comunicación

Las herramientas de comunicación son muy poderosas. Pocos aspectos del negocio se prestan con tanta facilidad a un uso incorrecto (e incluso al abuso) como la publicidad, la venta y la promoción de ofertas. El hecho de que a los clientes les resulte difícil evaluar los servicios, los torna más dependientes de las comunicaciones en lo que concierne a información y asesoramiento. Los mensajes de comunicación a menudo incluyen promesas acerca de los beneficios que los usuarios recibirán y de la calidad de la prestación de los servicios. Cuando se hacen promesas que luego no se cumplen, los clientes se sienten decepcionados porque sus expectativas han quedado insatisfechas.⁷ La decepción, e incluso el enojo, serán mayores si han perdido dinero, tiempo y esfuerzo, y no sólo no reciben ningún beneficio sino que, peor, han sufrido de hecho un impacto negativo. Los empleados también pueden sentirse decepcionados y frustrados cuando escuchan las quejas de los clientes.

En ocasiones, las promesas de servicios poco realistas son el resultado de comunicaciones internas deficientes entre el personal de operaciones y el de marketing, en lo referente al nivel de desempeño de servicio que los clientes pueden razonablemente esperar. En otras instancias, anunciantes y vendedores poco éticos realizan en forma deliberada declaraciones poco realistas acerca de las características de los servicios y falsas promesas sobre los beneficios que los clientes pueden esperar recibir. Por último, hay promociones de premios engañosas que llevan a las personas a creer que tienen una posibilidad mucho mayor de ganar de la que en realidad existe. Por fortuna, algunos defensores de los consumidores están a la caza de dichas prácticas de marketing falsas. Entre éstos están las agencias de protección al consumidor, asociaciones gremiales dentro de industrias específicas y periodistas que investigan las reclamaciones de los clientes y buscan exponer el fraude y las falsedades. Una vez que una empresa se ha granjeado una reputación de poco confiable, es difícil liberarse de ella.

Un tipo diferente de cuestión ética entraña la invasión no deseada en la vida personal de los clientes, incluida, tal vez, la suya propia. Por supuesto, usted puede dar vuelta a la página si no quiere mirar un anuncio publicitario en un diario o una revista. Quizás ignore la publicidad televisiva, silencie el volumen con el botón en su control remoto y converse con amigos o miembros de su familia mientras pasan los anuncios comerciales. Sin embargo, el incremento del telemarketing es frustrante para quienes reciben llamadas de ventas no deseadas. ¿Cómo se sentiría si una llamada telefónica de un extraño que intenta convencerlo

de comprar servicios en los que usted no tiene interés interrumpe la cena en su hogar? Aun cuando estuviera interesado, es probable que, al igual que muchos, sienta que su intimidad ha sido violada y perciba la llamada como una invasión no deseada.

Implicaciones para la estrategia de comunicación de servicios

El desarrollo de una estrategia de comunicaciones para servicios intangibles difiere en importantes aspectos de la publicidad y promoción de bienes físicos. Las pautas de acción deben reflejar las características especiales de los servicios.⁸ Varias de las diferencias que distinguen los servicios de los bienes poseen importantes incidencias en las comunicaciones. Las seis diferencias predominantes son:

- La naturaleza intangible del desempeño de los servicios.
- La participación de los clientes en la producción.
- La mayor dificultad para los clientes de evaluar los servicios.
- La administración de la oferta y la demanda.
- La importancia del personal de contacto.
- El rol reducido de los intermediarios.

Si bien es cierto que estas diferencias tienen implicaciones en la manera en que se comunican los servicios, como lo veremos a continuación, es importante mencionar que, más que diferenciar entre negocios de bienes y servicios, se debe reconocer que en ambos casos existen elementos tangibles e intangibles que conforman la oferta de valor de la empresa; por lo cual debemos evolucionar de un enfoque de negocio sustentado en una lógica de servicio, basado en relaciones más que transacciones y donde el cliente se involucra activamente en la co-creación de valor (el tema de lógica de servicio puede consultarse en el capítulo 2).

Esto es relevante debido a que en muchos casos en las empresas de servicio los gerentes de marketing mantienen una visión más orientada a la cultura industrial de las empresas del siglo XX, lo cual los puede llevar a buscar asociar la comunicación de los servicios con productos tangibles más que con los beneficios que resultan de la experiencia del cliente con el servicio. Esto se ilustra con el caso de algunos bancos, que al lanzar una tarjeta de débito la comunican como un nuevo "producto financiero".

Bajo esta perspectiva examinemos ahora cada uno de los aspectos a considerar en las estrategias de comunicación de servicios.

La naturaleza intangible del desempeño de los servicios

Reconocer que un servicio es un desempeño antes que un objeto significa que se deben encontrar maneras de hacer más concreto el servicio y de aclarar qué puede lograr el desempeño. George y Berry urgen a los prestadores de servicios a utilizar, siempre que sea posible, señales tangibles en sus campañas publicitarias, en especial para servicios de bajo contacto que involucran pocos elementos tangibles.⁹

Por ejemplo, un servicio extremadamente intangible como la comercialización de música ambiental, que ha crecido en los últimos años, tiene a Muzak México como una empresa

que lo promueve como una fuente que ayuda a incrementar la productividad en el **personal**, al sostener que la música ambiental programada disminuye el estrés, aumenta la concentración y tiene efectos positivos en la salud.¹⁰

Mittal y Baker recomiendan diversas estrategias de publicidad para superar los problemas asociados con el marketing de un servicio.¹¹ Estas estrategias incluyen: 1. dar evidencia de los componentes físicos del servicio; 2. documentar la capacidad del sistema físico y estadísticas históricas de desempeño; 3. presentar un episodio real de la ejecución del servicio; 4. presentar testimonios de clientes; 5. citar evaluaciones del desempeño realizadas por auditores independientes; 6. mostrar clientes típicos recibiendo los beneficios del servicio; 7. presentar un documental que ilustre con claridad paso a paso el proceso de servicio; 8. reportar un episodio real de lo que hizo la empresa con un cliente específico, y 9. narrar o ilustrar la experiencia subjetiva de servicio de un cliente.

En un nivel muy básico, algunas compañías han tenido éxito en la creación de un símbolo tangible y reconocible con el que asocian su nombre de marca corporativa. Muchas organizaciones utilizan motivos animales como símbolos físicos para sus servicios.

Los ejemplos incluyen la grulla de Lufthansa, el toro de Merrill Lynch, el león de seguros ING, el tigre de las estaciones de gasolina Esso, el elefante de hipermercados Jumbo y el dragón chino de Dragonair de Hong Kong. El uso de símbolos fácilmente reconocibles adquiere especial importancia cuando se ofrecen servicios en mercados donde el idioma local no es de escritura latina o donde una proporción significativa de la población es casi analfabeta.

Más importante es lograr que el mensaje sea fácil de captar. Las empresas de servicios a veces utilizan metáforas para comunicar su propuesta de valor de manera más dramática y para enfatizar los aspectos clave que los diferencian de sus competidores.¹² Además, las metáforas tornan más concretos los mensajes intangibles. Es por esto que algunas compañías de seguros utilizan este enfoque.

Así, Seguros ING publicita que “Es bueno estar del lado más seguro, del lado del león” y Assist-Card emplea un globo terráqueo como un símbolo del alcance mundial de su servicio de asistencia médica para viajeros. Pero, según el investigador Banwari Mittal, este enfoque no es suficiente porque el símbolo por sí mismo no explica cómo se provee de hecho la protección.¹³

Tomemos el caso del servicio de paquetería. La mayoría de los competidores enfatizan aspectos vinculados con la logística y el servicio eficiente. Este enfoque de mayor carácter técnico resulta medianamente atractivo para los clientes, además de ofrecer pocas posibilidades de diferenciación frente a la competencia. En un contexto técnico como éste, explicar los riesgos de manera simple y llamativa para la audiencia de gerencia media y superior y los responsables de logística no es tarea fácil. La metáfora de fácil captación utilizada por DHL ofrece una solución inteligente a este desafío. (Ver figura 9.1).

La participación de los clientes en la producción del servicio

Las presiones para mejorar la productividad en las organizaciones de servicios incluyen innovaciones tecnológicas en la prestación de los servicios. Si los clientes aceptan la tecnología como un sustituto del esfuerzo humano o convienen en realizar más tareas por sí mismos en la forma de autoservicio, entonces la compañía tal vez esté en condiciones de reducir sus costos de modo significativo. Pero estos beneficios no se lograrán si los clientes se resisten a sistemas nuevos basados en tecnología o evitan las alternativas de autoservicio.

**Usted elige
en cuánto tiempo quiere
importar**

Con DHL Import Express™, usted elige:

- Una sola compañía global de transporte
- Una sola moneda y una sola factura
- Cuenta única para todo el mundo
- Cobertura anticipada de la carga
- Facilidad de importar de acuerdo a la demanda
- Control y rastreo en las 24hrs. del día (e-mail, web, teléfono y SMS)

DHL Import Express™:
 Sin escalas
 Sin intermediarios
 Sin complicaciones

DHL
 Import Express
 Cumplimos sus promesas

www.dhl.com

FIGURA 9.1 Provisión de metáforas tangibles para el desempeño de servicios.

Un importante desafío para empresas innovadoras es enseñar a los usuarios a utilizar tecnologías nuevas con eficacia. Cuando los clientes participan en forma activa en la producción de servicios, necesitan capacitación para desempeñarse correctamente, de la misma manera en que la necesitan los empleados. En resumen, el comercializador de servicios debe convertirse en un educador. Un enfoque educativo recomendado por especialistas en publicidad es mostrar la prestación de servicios en acción.¹⁴ La televisión es un buen medio debido a su capacidad para atrapar al televidente mientras despliega una secuencia ininterrumpida en forma visual.

Los riesgos asociados con el uso de un servicio particular generan preocupación en los clientes (véase tabla 4.1, capítulo 4). A veces, estos riesgos son financieros o de naturaleza psicológica, pero de vez en cuando existen riesgos físicos, como en el caso de muchos deportes al aire libre y actividades de aventura organizadas, como la escalada, el esquí y el *rafting*. Los prestadores de dichos servicios tienen responsabilidad legal y moral de informar a sus clientes. Cuanto mejor informados están de los riesgos potenciales y de qué hacer en caso de que, digamos, una balsa se dé vuelta y arroje a sus ocupantes a una zona de rápidos, es más probable que permanezcan a salvo y tengan una experiencia divertida. Con frecuencia, los miembros del personal deben reforzar y ampliar con sesiones preparativas la información básica que los clientes pueden (o no) haber leído antes en folletos explicativos.

Informar a los usuarios para su autoprotección también es importante en entornos cerrados.

Por ejemplo, Sol Pleno, una cadena de “bronceado saludable” de Buenos Aires, se esmera en asegurarse que los clientes conozcan el proceso de bronceado que consiste en la aplicación de una solución corporal mediante un pincel de aire. Los clientes deberán seleccionar la tonalidad deseada, dependiendo del tipo de piel, y luego deberán permanecer

en ambientes frescos hasta que el producto se impregne por completo. Si los usuarios entienden que deben esperar hasta que el cuerpo absorba el producto, se logra un servicio efectivo, un buen bronceado y se evita cualquier inconveniente físico.

La publicidad sirve para que los clientes tomen conciencia de cambios en características de servicios y en sistemas de prestación que requieren un esquema diferente. Los especialistas emplean las promociones de ventas para motivar a los consumidores y les ofrecen incentivos para realizar los cambios necesarios en su comportamiento. Publicitar descuentos de precios es una manera de fomentar el autoservicio sobre una base continua. Los premios, degustaciones y promociones de obsequios también se utilizan para estimular a los clientes a adoptar una nueva manera de emplear un servicio existente. Y, por supuesto, el personal bien capacitado y en contacto con los usuarios puede proveer instrucción personal para ayudarlos a adaptarse a los nuevos procedimientos.

La mayor dificultad para los clientes de evaluar los servicios

Aun cuando los clientes entiendan qué se supone que un tipo particular de servicio debe hacer, es probable que tengan dificultades para distinguir una compañía de otra y para saber cuál nivel de desempeño es normal esperar de un determinado proveedor. En estos casos, algunas de las posibles estrategias de utilización son: proveer indicios tangibles relacionados específicamente con el desempeño del servicio; resaltar la calidad del equipo empleado, y documentar las características de los empleados, como sus títulos y aptitudes, experiencia, compromiso y profesionalismo.

Por ejemplo, el anuncio en la figura 9.2 es uno de una serie que muestra a empleados de Shell, destinados a resaltar el nivel de servicio ofrecido en las estaciones de carga de gasolina de la empresa de origen holandés. Los anuncios intentan cimentar la imagen de la compañía en una industria donde el calibre del personal profesional de una empresa constituye uno de sus principales activos. Este tipo de publicidad a menudo apunta a dos audiencias, porque intenta captar no sólo clientes nuevos, sino también candidatos nuevos destacados.

Las aerolíneas abordan con regularidad cuestiones de calidad de servicio en su publicidad, a veces para corregir lo que la investigación muestra como falsas percepciones. Dar a conocer evaluaciones favorables estimadas por un organismo gubernamental es una estrategia popular, puesto que tienen más credibilidad que las propias evaluaciones internas de las aerolíneas.

Por ejemplo, el *lounge* de LanChile en el aeropuerto de Santiago de Chile, es considerado uno de los mejores del mundo por la revista *Forbes*. En vuelo ofrece pantallas individuales en las clases de negocios y económica para la proyección de videos seleccionados por un destacado crítico de cine. No obstante, a las aerolíneas no les gusta hablar abiertamente sobre la seguridad, una preocupación constante de los clientes, de manera que tratan el tema en forma indirecta y publicitan la pericia de sus pilotos, las habilidades y capacitación de sus mecánicos, además de sus aviones nuevos. El IAE, la escuela de Dirección y Negocios de la Universidad Austral de Buenos Aires, publicita su puesto 25 en el *ranking* 2008 de las mejores escuelas de negocio del mundo en programas ejecutivos del *Financial Times*.

En los servicios de bajo contacto, gran parte de la pericia de la empresa permanece oculta, de modo que tal vez sea necesario utilizar las comunicaciones para instruir sobre equipos, procedimientos y actividades de los empleados que se desarrollan en la trastienda. Royal & Sun Alliance de Colombia informa a sus clientes, a través de su "Informativo", respecto a la flexibilización de sus modos de recaudación y programas de entrenamiento a



FIGURA 9.2 Promoción del calibre del personal profesional de una empresa.

los funcionarios de sus sucursales. Axa Seguros de Argentina ofrece a su clientela un instructivo con siete puntos a tener en cuenta antes de suscribir una póliza de seguro de vida, a fin de evitar sorpresas posteriores, además de una serie de herramientas dentro de su página Web que ayudan al cliente a elegir el servicio que más se adecua a sus necesidades. Por ejemplo, ¿cómo saben los compradores potenciales si están obteniendo el mejor valor de los servicios de seguros?

Otra tarea para la publicidad es que puede ayudar a que los clientes entiendan y evalúen un servicio alentando los comentarios positivos boca a boca de otros clientes que ya lo han usado y están satisfechos con él.¹⁵ Los comentarios de boca en boca constituyen un medio muy creíble cuando provienen de una fuente confiable. Como mínimo, las empresas deberían intentar determinar a través de la investigación qué están diciendo los clientes existentes acerca de sus servicios. ¡Los comentarios de boca en boca negativos pueden ser muy perjudiciales!

La administración de la oferta y la demanda

Puesto que los desempeños de servicios en vivo (como un asiento el viernes por la noche en el Teatro Colón de Buenos Aires para la interpretación de *Carmen*; una habitación en el Hotel Plaza el lunes, o un corte de cabello en Llongueras en Barcelona el martes por la mañana) son específicos en cuanto a tiempo y no pueden guardarse para reventa en una fecha posterior, los especialistas recurren al uso de publicidad y promociones de ventas para ayudar a moldear la demanda con el fin de adaptarla a la capacidad disponible en un momento determinado. Como expondremos más adelante, las estrategias de la administración de demanda incluyen reducir el uso durante los periodos pico y estimularlo durante los periodos no pico. Los proveedores de servicios tienen muchas oportunidades para diseñar, publicitar y ofrecer promociones que comuniquen una reducción de precio, de otro modo ordinaria, de una manera excitante y cautivadora.

La baja demanda en los periodos no pico plantea un grave problema para las industrias de servicios con costos fijos altos, como los hoteles. Una estrategia es evitar bajar demasiado el precio de lista y, en su lugar, realizar promociones que ofrezcan un valor extra, como el cambio a una habitación de categoría superior y un desayuno gratis, en un intento por estimular la demanda sin utilizar el precio como herramienta. Cuando aumenta la demanda, el número de promociones se puede reducir o eliminar.

La importancia del personal de contacto

En los servicios de alto contacto, el personal de servicios es esencial en la prestación del servicio. Su presencia torna más tangible el servicio y, en muchos casos, más personalizado. Un anuncio que muestre empleados trabajando ayuda a los clientes potenciales a comprender la naturaleza del encuentro del servicio e implica una promesa de la atención personalizada que pueden esperar recibir. Este tipo de publicidad también llega a una segunda audiencia, los empleados de la empresa, y les muestra la promesa que se hace a los clientes. Aquí, el desafío para los publicistas es ser realistas, dado que estos mensajes ayudan a fijar las expectativas de los clientes. Si los folletos y anuncios publicitarios de una empresa muestran empleados sonrientes y amigables pero, en realidad, resulta que la mayoría son hoscos, desaliñados o sólo groseros, los clientes se decepcionarán. Como mínimo, los especialistas deberían instruir a los miembros del personal acerca del contenido de las campañas publicitarias o folletos nuevos.

Dado el rol fundamental que desempeña el personal de servicio en el nivel de satisfacción de los clientes y el desarrollo de la lealtad, muchas empresas grandes desarrollan campañas internas de comunicación dirigidas a sus propios empleados.

Estas campañas pueden adoptar la forma de carteles (las tiendas Soriana y Costco en México publican en cada tienda cuáles son sus mejores empleados cada mes), anuncios e historias en boletines corporativos, películas y hasta uso de programas transmitidos por cadenas televisivas privadas. Los programas de incentivos de empleados se utilizan como parte de un esfuerzo de marketing interno para asegurar el control de calidad en la compañía. Las bonificaciones en efectivo, premios, cenas, programas de reconocimiento y sorteos de premios constituyen algunos de los numerosos incentivos de promoción ofrecidos a los empleados por prestación destacada de servicio, éxito en remisión al personal de ventas y cumplimiento de objetivos de calidad.

La cadena mexicana de tiendas departamentales Liverpool ha implementado la Universidad Virtual, a través de la cual sus empleados pueden convertirse en licenciados y técnicos profesionales en administración y ventas. Los programas de capacitación y formación de competencias son un beneficio cada vez más ofrecido por las compañías, ya que permite contribuir con la educación de sus empleados e impactar en una mejora en el rendimiento. Esta iniciativa está dirigida no sólo a mejorar el nivel académico del personal, sino también a aumentar su satisfacción, fortalecer la cultura de servicio al cliente y disminuir la rotación.

En los servicios de alto contacto, los empleados pueden ayudar a implementar los esfuerzos de promoción. Por ejemplo, los obsequios ofrecidos por las cadenas de comida rápida y el cambio por vehículos más grandes o más lujosos en las agencias de renta de automóviles se procuran de manera personal a los clientes en el punto de venta. Cuando el personal de contacto con los clientes es responsable de las ventas, es posible motivarlo y recompensarlo como parte de una promoción de ventas global.

El rol reducido de los intermediarios

Los intermediarios, como los minoristas, a menudo desempeñan un rol significativo en la promoción de servicios a los clientes y el suministro de información sobre sus características. Pero los servicios, a diferencia de los bienes, no se venden tanto a través de intermediarios de canales. Los comercializadores de bienes de consumo necesitan decidir cómo asignar fondos entre publicidad, promoción de consumo y promoción comercial (es decir, las promociones destinadas a recompensar a los minoristas que aceptan almacenar una marca o modelo particular). Sin embargo, muchas compañías de servicio venden directamente a los clientes, como bancos, restaurantes, asociaciones de salud y firmas profesionales, por lo que no necesitan promociones comerciales.

No obstante, algunos proveedores de servicios dependen de intermediarios para que los ayuden a vender sus servicios. Las empresas en las industrias de viajes y seguros, que usan muchos agentes y comisionistas independientes, deben competir con otras marcas no sólo por espacio físico de exhibición, sino también por recordatorio "prioritario" para conseguir el incentivo adecuado de los intermediarios en el canal de distribución. La comunicación interna, la venta personal, las promociones motivadoras y las relaciones públicas efectivas son con frecuencia fundamentales para mantener relaciones laborales y sociedades exitosas entre el intermediario y la empresa de servicios.

Establecer objetivos de comunicación

¿Qué rol debe desempeñar la comunicación para ayudar a una empresa de servicios a alcanzar sus objetivos? La formación de una imagen corporativa no es aleatoria, sino que obedece a un diseño programado e implementado, cuyo eje es la comunicación, tomada en un sentido más amplio.¹⁶ El modelo de los cinco pronombres interrogativos provee una lista de referencia útil para la planeación de las comunicaciones:

- ¿**Quién** es nuestra audiencia objetivo?
- ¿**Qué** necesitamos comunicar y lograr?
- ¿**Cómo** debemos comunicarlo?
- ¿**Dónde** debemos comunicarlo?
- ¿**Cuándo** deben realizarse las comunicaciones?

Los especialistas deben ser claros en sus objetivos; de lo contrario, será difícil formular objetivos de comunicaciones específicos y seleccionar los mensajes y las herramientas de comunicación más apropiados para lograrlos.

Por ejemplo, una agencia de renta de automóviles podría definir como objetivo clave la necesidad de incrementar los índices de compra repetida entre viajeros de negocios. Para lograrlo, la empresa podría decidir implementar un programa de promoción de categoría automática y un sistema rápido de entrega y devolución. Para que esta innovación sea exitosa se necesitarán comunicaciones para informar a los clientes de esta iniciativa y para enseñarles cómo aprovecharla. Un conjunto de objetivos más específico podría ser: 1. crear conciencia de la nueva oferta entre todos los clientes existentes; 2. atraer la atención de clientes potenciales en el segmento de viajeros de negocios, informarles sobre las nuevas características y enseñarles cómo utilizar con eficacia los nuevos procedimientos; 3. estimular

consultas y acrecentar las reservaciones previas, y 4. generar un incremento en la clientela de repetición de (digamos) 20% después de seis meses.

Además de comunicar ofertas especiales, reforzar la lealtad y alentar la repetición de compra, en la tabla 9.1 figuran otros objetivos educativos y de promoción comunes para los especialistas de servicios.

El próximo paso es considerar cuáles elementos de la mezcla de comunicaciones transmitirán mejor los mensajes deseados a los segmentos de mercado escogidos. Publicitar a través de medios de comunicación masivos como la televisión, los periódicos, revistas y carteles es el elemento más visible en una campaña, mientras que la radio constituye un medio audible de uso frecuente. Sin embargo, los expertos poseen muchas otras herramientas de comunicación, incluidos la venta personal, las relaciones públicas, las promociones de ventas y el diseño corporativo. Tal vez el medio nuevo disponible más atractivo para los especialistas sea Internet, incluidos el correo electrónico y los sitios Web.

Consideraciones clave de una planeación

La planeación de una campaña de comunicaciones debe basarse en una buena comprensión del servicio y del grado en que los clientes potenciales son capaces de evaluar sus características antes de comprarlo. El conocimiento de los segmentos del mercado objetivo, su conciencia del servicio, sus actitudes hacia él y su exposición a diferentes medios de comunicación también son esenciales. Las decisiones incluyen la determinación del contenido, estructura y estilo del mensaje que será comunicado; su modo de presentación y el medio de comunicación más adecuado para alcanzar la audiencia pretendida. Otras consideraciones adicionales abarcan el presupuesto disponible para la ejecución; cronogramas de tiempos definidos según factores como estacionalidad, oportunidades de mercado y actividades competitivas anticipadas, y, por último, métodos de medición y evaluación de desempeño.

TABLA 9.1 *Objetivos educativos y de promoción comunes en el entorno de los servicios.*

1. Crear imágenes memorables de compañías específicas y sus marcas.
2. Desarrollar conciencia e interés en un servicio o marca desconocidos.
3. Desarrollar preferencia a través de la comunicación de las fortalezas y beneficios especiales de una marca particular.
4. Alentar pruebas a través de la oferta de incentivos de promoción.
5. Familiarizar a los clientes con los procesos de los servicios antes de su uso.
6. Enseñar a los clientes a utilizar un servicio para su mejor provecho.
7. Estimular la demanda en periodos de baja demanda y desalentarla durante periodos **pico** (incluir información sobre los mejores momentos para utilizar el servicio con el fin de evitar amontonamientos).
8. Reducir la incertidumbre y la sensación de riesgo a través de la provisión de **información y asesoramiento** útiles.
9. Proporcionar seguridad (por ejemplo, a través de la promoción de **garantías de los servicios**).
10. Reconocer y recompensar a clientes y empleados valiosos.
11. Reposicionar un servicio conforme a las ofertas de la competencia.

La mezcla de comunicaciones

La mayoría de los especialistas de servicios tiene acceso a numerosas formas de comunicación, en ocasiones denominadas colectivamente como *mezcla de comunicaciones*. Diferentes elementos de comunicación poseen capacidades distintivas, según los tipos de mensajes que pueden transmitir y los segmentos de mercado de mayor exposición a ellos.

Los expertos en comunicaciones establecen una marcada división entre *comunicaciones personales* (en las que un representante de la empresa de servicios interactúa con los clientes en forma individual) y *comunicaciones impersonales* (en las que la empresa de servicios envía mensajes al público). En el primer caso, los mensajes son personalizados y se transmiten en ambas direcciones entre las partes. En el segundo caso, los mensajes sólo se transmiten en una dirección y, por lo general, apuntan a un gran segmento de mercado que incluye clientes y clientes potenciales, en lugar de dirigirse a un solo individuo.

Sin embargo, como todos sabemos por nuestra propia experiencia como clientes, la tecnología ha creado una zona gris entre las comunicaciones personales e impersonales. En la actualidad, es muy fácil para las compañías combinar la tecnología de los procesadores de texto con la información de las bases de datos para crear una sensación de comunicaciones personalizadas. Todos hemos recibido mensajes por correo que, con frecuencia, contienen un saludo personalizado y, tal vez, alguna referencia a una situación específica de nuestra vida o al uso anterior de un servicio en particular.

Como muestra la figura 9.3, la mezcla de comunicaciones incluye una variedad de elementos estratégicos, entre los que se encuentran el contacto personal, la publicidad y relaciones públicas, la promoción de ventas, los materiales instructivos y el diseño corporativo. Este último elemento incluye logos, membretes, uniformes, carteles y la combinación de colores que se utilizan en los vehículos de la compañía. En su definición más amplia, el diseño corporativo alcanza muchos aspectos de la imagen física que ofrece el local de la empresa de servicio: el ambiente físico donde se presta el servicio.

Comunicaciones personales

Las comunicaciones que se llevan a cabo cara a cara (o voz a voz en el caso de llamadas telefónicas) no sólo abarcan la venta, sino también la capacitación, la atención a clientes y las referencias de boca en boca.

La *venta personal* se refiere a los encuentros interpersonales de tipo cara a cara (o, en telemarketing, de voz en voz), en los que se realizan esfuerzos para informar a los clientes y promover la preferencia de una marca o servicio en particular. Puesto que la venta personalizada es muy cara, se utiliza, en general, en los mercados *business-to-business* (de negocio a negocio), en especial cuando las cantidades de las compras de los clientes corporativos son sustanciales. Sin embargo, como todos sabemos por experiencia propia, existe todavía un uso difundido de la venta personalizada en industrias de consumo masivo. Por lo general, se encuentra a cargo del mismo personal de contacto con los clientes responsable de la prestación del servicio. Todo tipo de ventas al detalle por parte de las empresas de servicios, desde tiendas departamentales hasta peluquerías, utilizan estrategias de venta personalizada. En el caso de empresas de servicios de compra poco frecuente, como inmobiliarias, agencias de seguros y funerarias, es posible que el representante de la compañía actúe como asesor y ayude a los clientes a determinar sus necesidades y a elegir entre varias opciones adecuadas.

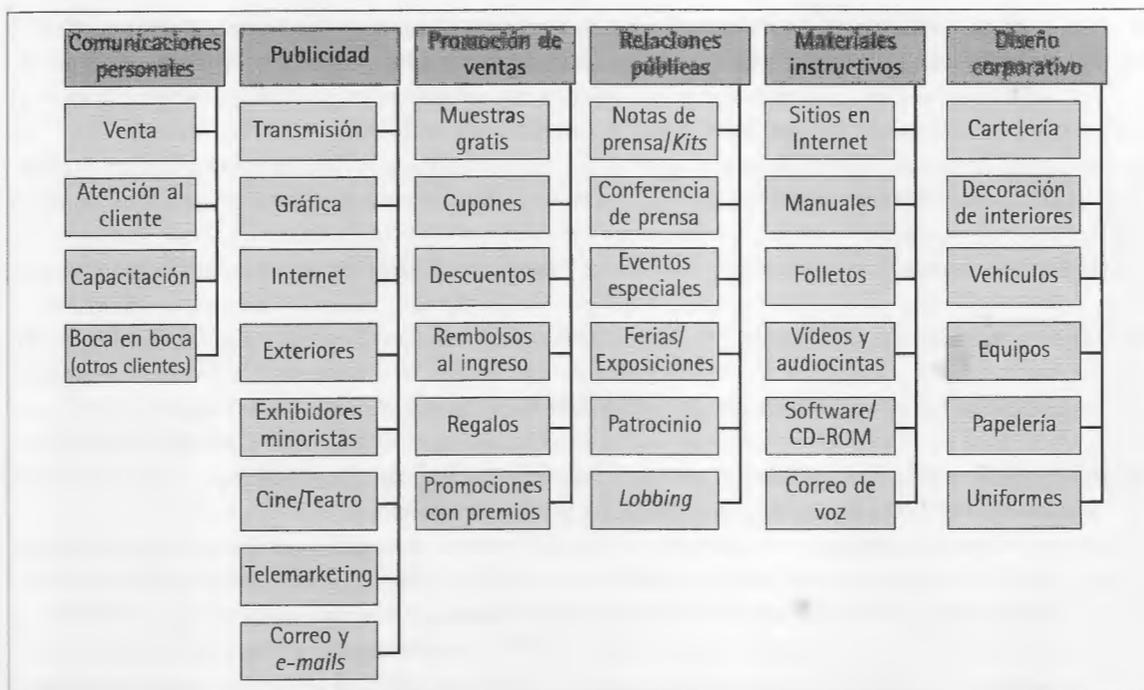


FIGURA 9.3 La mezcla de comunicaciones de marketing.

El carácter directo de la venta personalizada permite al representante de ventas o ejecutivo de cuenta ajustar el mensaje a las necesidades e inquietudes particulares del cliente. La enseñanza efectiva suele beneficiarse con clases individuales. Durante una visita o una llamada de ventas, la comunicación fluye en ambas direcciones entre el vendedor y el cliente. La ventaja para la compañía consiste en que la atención exclusiva de los representantes de ventas le permite recabar mayor información sobre los usuarios. De hecho, la capacitación en ventas acentúa el desarrollo de una especial aptitud para escuchar. A través del diálogo individual se pueden identificar necesidades, responder preguntas y despejar preocupaciones.

Las estrategias de marketing de relaciones se basan en programas de manejo de cuentas, donde se le asigna al cliente un ejecutivo de cuentas que actúa como intermediario entre el usuario y el proveedor. La administración de cuentas es muy común en las compañías industriales y profesionales que venden servicios relativamente complejos que requieren asesoramiento permanente. El manejo individual de cuentas se usa con frecuencia en servicios de seguros, corretaje de bolsa y atención de la salud. No todos los representantes de servicios que participan en el proceso de venta son vendedores con capacitación profesional. Por ejemplo, los profesionales que integran estudios contables y consultoras de ingeniería y dirección deben traer nuevos clientes y mantener una sólida relación con los existentes.

Atención al cliente. Las principales responsabilidades de los empleados en posiciones de atención al cliente, en general, implican crear y prestar el servicio en presencia del cliente, además de brindar información, tomar reservaciones, recibir pagos y resolver problemas.

El hotel Sofitel Reserva Cardales, de Argentina, abrió un espacio de contacto directo con sus huéspedes a través de su sitio Web para que ellos puedan expresar sus comentarios. Un ejemplo interesante es el de IKEA, donde una asistente virtual, llamada Ana, resuelve las dudas más frecuentes relacionadas con los servicios de la empresa, haciendo más interactivo el contacto. En la figura 9.4 se observa a Ana, dentro del sitio Web de IKEA.

Los clientes nuevos, en especial, se apoyan mucho en el personal de atención al cliente en busca de ayuda para aprender cómo utilizar el servicio de manera eficiente y cómo resolver problemas. Sin embargo, es difícil que estos empleados ofrezcan un buen servicio si no cuentan con suficiente información, capacitación y apoyo.

Cuando un cliente tiene el potencial de comprar diferentes servicios del mismo proveedor, las compañías capacitan a su personal de contacto para vender servicios adicionales a un mismo cliente (venta cruzada, del inglés *cross-selling*). Sin embargo, es probable que este tipo de estrategias fracase si no se planean y ejecutan de manera apropiada.¹⁷ Es posible que los empleados que contemplan su trabajo sobre todo en términos operativos se resistan a desempeñar tareas de venta. En la industria financiera, por ejemplo, la combinación de un mercado muy competitivo con las nuevas tecnologías ha obligado a los bancos a agregar más servicios para aumentar su rentabilidad. En muchos bancos, los cajeros, cuya labor histórica se evaluaba según criterios de desempeño operativo, hoy tienen que ofrecer nuevos servicios a los clientes. A pesar de la capacitación, muchos empleados no se sienten cómodos en esta función y no son efectivos como vendedores.

Capacitación. La cadena argentina para la construcción y decoración del hogar, Barugel Azulay, posee programas de capacitación para sus ejecutivos de ventas, quienes son entrenados para auxiliar a los compradores en la búsqueda de productos, en especial debido a que son tiendas de “hágalo usted mismo” (DIY). De este modo, y complementándolo con horarios de trabajo flexibles, logran mejorar el desempeño del personal y el atractivo de la tarea, en un sector caracterizado por remuneraciones bajas y alta rotación. Muchas compañías, en especial aquellas que venden servicios complejos en el mercado B2B, ofrecen cursos de capacitación a sus clientes. El propósito consiste en familiarizarlos con el potencial del producto e informarles sobre cómo utilizar mejor el servicio.



Fuente: <http://www.ikea.com/es/es>

FIGURA 9.4 Ana, asistente virtual para clientes de IKEA.

De boca en boca. Los comentarios y recomendaciones que hacen los clientes en relación con sus experiencias de servicio tienen una poderosa influencia en las decisiones de otros. Por lo tanto, en términos realistas, las referencias de boca en boca deben tomarse como una forma de comunicación. En concreto, no es publicidad porque los clientes expresan sus opiniones por voluntad propia. Sin embargo, algunos anunciantes tratan de fomentar las recomendaciones y contratan clientes reales para que expliquen su preferencia. La mejor manera de considerar los comentarios gratuitos de los clientes es como una forma de publicidad que las compañías deben cultivar y moldear a fin de convertirla en un complemento eficiente para las demás actividades de comunicación.

Estudios realizados en Estados Unidos y Suecia muestran que el alcance y contenido de los comentarios de boca en boca dependen del nivel de satisfacción¹⁸ de los clientes. Las recomendaciones positivas funcionan como un agente de venta fuerte y muy creíble. Después de todo, ¿cuál recomendación tiene más peso subjetivo: la de un amigo o la de un vendedor profesional? Por otro lado, los clientes con experiencia también resultan de gran utilidad para ayudar a otros menos experimentados a usar el servicio. Por el contrario, las recomendaciones negativas pueden dañar la reputación y la facturación de una compañía. Al respecto, Grönroos afirma que si se envían demasiados mensajes negativos mediante la comunicación de boca en boca y se daña gravemente la imagen de la organización, ningún incremento del presupuesto de comunicación de marketing será suficiente para salvar la situación, al menos no a largo plazo.¹⁹

Publicidad

La publicidad tiende a ser la forma más destacada de comunicación en el marketing de servicios al consumidor y constituye el primer punto de contacto entre los proveedores y sus clientes. Existe una amplia variedad de medios de publicidad de paga disponibles en el mercado: medios de transmisión (televisión y radio), gráficos (revistas y diarios) y muchos tipos de medios en exteriores (recuerdos, carteles, mensajes electrónicos en vía pública y el exterior de algunos vehículos como autobuses).

Algunos medios tienen más enfoque que otros. Los periódicos y la televisión, por ejemplo, llegan al público masivo (aunque es posible determinar, a través de una investigación, quiénes leen las distintas secciones de los periódicos o quiénes ven determinados programas de televisión). La transmisión de anuncios publicitarios antes de la proyección de una película en cines constituye una práctica usual en muchas partes del mundo. Por el contrario, las revistas y la radio son medios más enfocados porque ya tienen mercados altamente segmentados. Los mensajes publicitarios que se transmiten en medios masivos, como carteles, televisión, periódicos y revistas, se refuerzan mediante la difusión de folletos o campañas de mensajes por correo, teléfono, fax o correo electrónico (*e-mail*). El crecimiento de Internet ofrece nuevas e interesantes oportunidades para las comunicaciones. Cada vez más compañías tienen sitios en Internet para ofrecer información a sus clientes existentes y potenciales. Otras utilizan Internet como medio de publicidad.

El marketing directo, que incluye mensajes por correo y telemarketing, ofrece la posibilidad de enviar mensajes personalizados a microsegmentos muy definidos, incluso con comunicaciones individualizadas. Como dijimos antes, esta forma de comunicación tiende a resultar más exitosa cuando las compañías cuentan con información detallada sobre sus clientes existentes y potenciales. El correo electrónico o *e-mail* se ha convertido en un medio de publicidad directa, aunque muchos listados de direcciones de correo electrónico to-

davía no cuentan con un grado suficiente de enfoque. El problema radica en las compañías que venden listados de direcciones de correos electrónicos a precios bajos con millones de nombres. Algunos anunciantes, que ofrecen dudosos servicios personales, compran estas listas y proceden a llenar a millones de clientes potenciales con mensajes "basura" no deseados (*junk e-mail*).

Otra forma de publicidad, con frecuencia vinculada a la promoción de ventas, consiste en exhibidores minoristas en los escaparates de los comercios. Algunos sitios de Internet buscan imitar los frentes de los locales minoristas con llamativos exhibidores en el espacio virtual, aunque el tiempo que lleva bajar estas imágenes impide la comunicación efectiva.

El rol de la publicidad. En un entorno de servicios, la publicidad se utiliza para crear conciencia de marca y estimular el interés en una oferta de servicios, para informar a los clientes sobre las características y aplicaciones de un servicio, para establecer o volver a definir una posición competitiva, para reducir riesgos o para hacer que lo intangible se vuelva más tangible. La publicidad tiene un rol de vital importancia al proveer información concreta sobre los servicios e informar a los clientes sobre las características y capacidades de los mismos.

Para demostrar la importancia de este rol, Grove, Pickett y Laband llevaron a cabo un estudio que comparaba la publicidad de bienes y servicios en la televisión y los periódicos.²⁰ Después de analizar 11,543 anuncios de televisión en un periodo de 10 meses, y 30,940 anuncios en diarios durante 12 meses, descubrieron que los anuncios de servicios tendían a contener mayor información sobre las siguientes dimensiones: precio, garantía, desempeño y disponibilidad (dónde, cuándo y cómo adquirir un servicio). Es posible que los clientes confíen más en la información sobre servicios que les brinda la publicidad porque les resulta más difícil evaluar servicios que productos.

La figura 9.5 presenta un ejemplo de un anuncio de la empresa de seguros Raúl Coka de Ecuador, que busca informar a los estudiantes sobre los beneficios de contar con un seguro de gastos médicos.

Relaciones públicas

Las relaciones públicas (conocidas con las siglas RP) abarcan todos los esfuerzos que se realizan para crear un interés positivo en una organización y en sus productos y servicios a través de notas y conferencias de prensa, eventos especiales y auspicios de actividades con buena prensa que realizan terceros. Un elemento básico en la estrategia de RP consiste en la preparación y difusión de notas periodísticas (que incluyen fotografías y, en ocasiones, videos) con noticias sobre la compañía, servicios especiales y sus empleados. Los ejecutivos de RP también organizan conferencias de prensa y reparten *kits* cuando consideran que la noticia a divulgar es de especial importancia. Sin embargo, a diferencia de la publicidad de paga, no se garantiza que las notas aparezcan en los medios y, si lo hacen, es posible que no se publiquen en la forma en que desea el departamento de RP (o la agencia de RP que contrata la compañía).

Las buenas relaciones con periodistas y demás especialistas de medios son importantes para generar un clima receptivo para las notas. Cuando se produce un hecho negativo, como, por ejemplo, un accidente, daños a clientes o empleados o el rechazo del mercado a un nuevo servicio, es vital contar con una reputación de honestidad y franqueza. Una de las tareas clave de los especialistas de RP consiste en enseñar a la alta gerencia a manejarse bien en las conferencias de prensa o en las entrevistas de radio y televisión.

BENEFICIOS
Bien asegurados!

raúl coka barriga
ASEGURADOR DE SEGUROS
Seguro sin complicaciones!
ASISTENCIA TOTAL
02-254-8882
24
HORAS
www.raulcoka.com

INFORMACIÓN
24 HORAS DEL DÍA
365 DÍAS DEL AÑO

ASISTENCIA EN VIAJES
NACIONAL E INTERNACIONAL

TRaslado o repatriación
de restos mortales
asistencia exequial por
muerte accidental

CONSULTAS MÉDICAS
ILIMITADAS DESDE
\$4,99

PLAN DENTAL
PRIMERA CONSULTA
GRATIS 20%
DESCUENTO
EN TRATAMIENTO

PHARMACY'S
DESCUENTO DEL 10% EN
MEDICINAS Y 15% EN
MISCELÁNEOS

AUXILIO MÉDICO CON
AMBULANCIA A NIVEL
NACIONAL E
INTERNACIONAL

ORIENTACIÓN MÉDICA
TELEFÓNICA

CRÉDITO HOSPITALARIO Y
EMERGENCIAS POR
ACCIDENTE

REEMBOLSO DE
RECLAMOS
EN 24 HORAS

Pago de reclamos
Inteligente
@
24 HORAS

raúl coka barriga
Seguro sin complicaciones!

Coberturas Plus Edición Formulario de reclamo
Imprimir Inicio Pasa o seguí sin caso de accidente

Fuente: <http://www.colegiomenor.edu.ec/seguo/Beneficios.jpg>

FIGURA 9.5 Información para los estudiantes sobre los beneficios de contar con seguro de gastos médicos.

Entre las técnicas de RP más frecuentes se encuentran los programas de reconocimiento y recompensas, los testimonios obtenidos de figuras reconocidas, la participación en actividades comunitarias, la recolección de fondos y la publicidad favorable a la organización, que se logra a través de eventos especiales y trabajo de beneficencia. De esta manera, las organizaciones arman su reputación y credibilidad, establecen vínculos fuertes con los empleados, clientes y la comunidad en la que se desarrollan, y consiguen una imagen acorde con el éxito empresarial.

Las compañías también logran un alto nivel de exposición a través del patrocinio o auspicio de eventos deportivos y demás actividades de alto perfil, donde los carteles, banderas y efectos visuales ofrecen la repetición continua del nombre y el logo de la empresa. Como lo muestra la figura 9.6, algunos deportes tienen el auspicio de varias firmas que buscan mayor reconocimiento de marca por parte del segmento objetivo al que el evento se encuentra dirigido.



FIGURA 9.6 El banco Santander de España patrocina la Copa Libertadores de fútbol.

Las actividades poco comunes representan una oportunidad para promocionar la experiencia de una compañía. FedEx obtuvo una gran cantidad de publicidad favorable cuando transportó de manera segura a dos pandas gigantes desde Chengdu, China, hasta el zoológico nacional de Washington. Los pandas volaron en contenedores diseñados especialmente para ellos, a bordo de una aeronave de FedEx que fue llamada FedEx PandaOne. Además de los comunicados de prensa, la empresa presentó, en una página especial de su sitio Web, información de este transporte poco común.

Otro caso fuera de lo común es el del empresario y fundador del Cirque Du Soleil, Guy Laliberté quien en el mes de octubre de 2009 realizó un viaje al espacio y, a través de un enlace entre 14 países, envió un mensaje para cuidar el agua. Además, dentro del evento, diversas personalidades, entre las que encuentran el ex vicepresidente de Estados Unidos, Al Gore, y la actriz mexicana Salma Hayek, expresaron sus opiniones y declamaron poemas relacionados con el problema mundial del agua.²¹ A través de este original evento, el Cirque du Soleil logró captar la atención de todo el mundo, además de difundir una problemática ambiental.

Promoción de ventas

Hace algunos años, SAS International Hotels instrumentó una interesante promoción que apuntaba a los clientes de mayor edad. Si un hotel tenía habitaciones vacantes, los huéspedes de más de 65 años obtenían un descuento equivalente a su edad. Por lo tanto, un huésped de 75 años recibía un descuento de 75% del precio normal de la habitación. Todo anduvo bien hasta que un huésped sueco llegó al hotel de la cadena en Viena, anunció que tenía 102 años y exigió que le pagaran 2% de la tarifa de la habitación por quedarse a pasar la noche. El hotel accedió y, entonces, el ágil anciano desafió al gerente a un partido de tenis. Se le concedió también este deseo (aunque jamás se reveló el resultado del encuentro). Se trata del sueño de todo ejecutivo de RP. En este caso, una promoción inteligente dio lugar

a una historia divertida, de amplia difusión, que redonda en una excelente imagen para la organización.

Con el advenimiento de la crisis económica mundial hacia finales de 2008, el sector automotriz ha sufrido una fuerte caída en sus ventas a nivel mundial. Sin embargo, la coreana Hyundai parece haber encontrado una posición de ventaja relativa que le permitió incrementar sus ventas y participación de mercado. En la estrategia destaca el diseño de una promoción de ventas muy particular.

Como alternativa para fomentar el consumo, a pesar de la crisis, la compañía diseñó el programa *Hyundai Assurance*, que brinda a los clientes la posibilidad de devolver el vehículo en caso de perder el empleo. Esta promoción, si bien es arriesgada, comenzó a ser imitada por sus rivales para incentivar el consumo en momentos en que la industria parece caer de manera permanente.

Sin embargo, no ha sido la única acción promocional interesante diseñada por la compañía coreana. Hacia el año 2001 y con vistas a reingresar al mercado estadounidense, del que se había retirado hacia fines de la década de 1980 por la "baja calidad percibida de sus vehículos", Hyundai ofreció un seguro con garantía válida por 10 años o 100,000 millas, triplicando la media del mercado.

Una forma de ver la promoción de ventas radica en tomarla como comunicación con incentivos. Las promociones de ventas se limitan a un periodo, precio o segmento específico y, en ocasiones, a los tres factores al mismo tiempo, como ocurre en el ejemplo de SAS. Por lo general, el objetivo consiste en acelerar la decisión de compra o en motivar a los clientes a utilizar pronto un servicio determinado o en mayor volumen o con mayor frecuencia. Las promociones, en el caso de las empresas de servicios, se realizan mediante muestras gratis, cupones y descuentos, regalos y competencias con premios. En estas aplicaciones, las promociones de ventas sirven para agregar valor, brindar una ventaja competitiva, aumentar las ventas en periodos en los que, de lo contrario, disminuiría la demanda, acelerar el lanzamiento y aceptación de nuevos servicios y, en general, lograr que los clientes actúen con mayor rapidez que ante la ausencia de incentivos promocionales.²²

Las promociones de precios de corto plazo ofrecen a las compañías las siguientes ventajas, que no se logran a través de otras herramientas de marketing:

- Debido a que los costos promocionales pueden variar por volumen, las promociones de precios son una buena herramienta para que las compañías pequeñas desafíen a sus grandes competidores.
- Las promociones reducen el riesgo de la primera compra y, por lo tanto, sirven para alentar a los clientes a probar un producto o servicio.
- Se pueden cobrar distintos precios a diferentes segmentos por el mismo servicio, cuando un grupo recibe un descuento promocional y otro no.
- Las promociones añaden algo de emoción a compras repetidas y atraen a los clientes sensibles al precio.
- Las promociones de precios son muy útiles para ajustar las fluctuaciones de oferta y demanda.²³

Las promociones de ventas se pueden dar de distintas formas. Por lo menos hay seis métodos para las compañías de servicios, que incluyen muestras gratis, cupones, descuentos de corto plazo, reembolsos iniciales, regalos y promociones con premios.²⁴ Analicemos cada uno de ellos con detalle.

La entrega de *muestras gratis* da a los clientes la oportunidad de conocer mejor un servicio al probarlo en forma gratuita. Por ejemplo, una compañía de tarjetas de crédito puede ofrecer a sus clientes un mes de prueba de un servicio de protección de su tarjeta; los servicios de transporte público brindan viajes gratis durante uno o dos días en las nuevas rutas. La empresa mexicana de televisión de paga, Cablevisión, con cierta frecuencia ofrece con cierta frecuencia durante el año el acceso a algunos canales privados en forma gratuita durante el fin de semana. Sin embargo, las muestras gratis se usan con menor frecuencia para los servicios que para los artículos de consumo masivo. Las organizaciones de servicios en general prefieren dar descuentos de precios u otros tipos de promociones que prestar el servicio en forma gratuita.

Existen tres tipos de *cupones*: una reducción directa del precio, un descuento para los clientes que acompañan al comprador inicial y una mejora del servicio esencial gratis o con descuento (por ejemplo, encerado gratis con el lavado del automóvil). Los cupones se pueden publicar en periódicos y revistas, o enviarse por correo o se imprimen en el dorso de los recibos que emiten los supermercados o se venden en paquetes que permiten a los compradores ahorrar en una amplia variedad de servicios específicos, como restaurantes, tintorerías, cines y teatros. Con el advenimiento de los lectores electrónicos en los comercios, los cupones promocionales se pueden vincular a los patrones de compras de los clientes e implementarse en forma electrónica. Otro enfoque posible para los cupones consiste en emitir millas de aerolíneas a cambio de una compra o puntos por compras para canjear por productos en supermercados.

Los *descuentos de corto plazo* son reducciones de precios que se promocionan sólo por un periodo limitado, como cualquier tipo de liquidación que se lleva a cabo para aumentar las ventas durante épocas de escasa demanda. Los gimnasios ofrecen inscripciones que se venden a descuentos decrecientes antes de su inauguración, y algunas líneas de autobuses brindan descuentos de hasta 40% en temporadas de poca afluencia. Este tipo de estrategias apuntan a crear con rapidez una base de clientes y mejoran el flujo de caja inicial.

Las organizaciones de afiliación por membresía de abono a un servicio utilizan los *reembolsos iniciales* en costos de solicitud, ingreso o conexión. Es el caso, por ejemplo, de los canales de televisión por cable o satélite. Para atraer nuevos socios o suscriptores, se bonifican estas tarifas o se acreditan para futuros pagos de otras.

Los *regalos* sirven para agregar elementos tangibles a los servicios y dar una imagen determinada a las firmas auspiciantes. En cada partido de fútbol que juega el equipo Rayados de Monterrey en su estadio, se realiza un desfile de patrocinadores alrededor de la cancha para regalar balones, camisetas y otros artículos promocionales a los fanáticos. Otro ejemplo son algunas aerolíneas internacionales que han recurrido a la estrategia de entregar a los pasajeros de primera clase y de clase ejecutiva obsequios, que incluyen productos de aseo personal, bolígrafos y barajas. De la misma manera, para estimular a los clientes (que pueden tener varias tarjetas de crédito) a aumentar sus compras con tarjeta o a unificar sus gastos en una sola cuenta, los bancos y las compañías de tarjetas de crédito han probado la herramienta de ofrecer premios a quienes superaron ciertas cantidades de facturación en un periodo determinado.

Las *promociones con premios* incorporan un elemento de suerte, como las loterías o las rifas. Se pueden utilizar en forma efectiva para añadir participación o emoción a la experiencia del servicio y, en general, están diseñadas para estimular un mayor uso del servicio. Los restaurantes de comida rápida, los videoclubes y las estaciones de gasolina ofrecen promociones con sorteos, relacionadas con actos especiales. También las estaciones de radio y TV dan la posibilidad de obtener premios instantáneos en efectivo o productos si se llama dentro de un cierto lapso después de que se transmite el anuncio.

Materiales instructivos

La promoción y la información a veces van juntas. No tiene mucho sentido **promocionar un nuevo servicio** —o una nueva característica de un servicio existente— si la gente **no conoce** sus beneficios o no sabe cómo proceder. Aunque, con frecuencia, el personal de **servicio** debe actuar como instructor, no siempre está disponible en los sitios donde los **clientes** lo necesitan. Por costumbre, se utilizan materiales impresos, que van desde folletos **hasta** manuales de instrucciones paso por paso y diagramas pegados en las máquinas de autoser-vicio (basta con observar un teléfono público, un cajero automático o una expendedora de boletos). No obstante, en los últimos años se han desarrollado materiales instructivos en cintas de audio y video.

La cadena estadounidense de farmacias CVS ofrece a sus clientes la posibilidad de llamar por teléfono y recibir información grabada sobre medicamentos con receta para distintas enfermedades. Los números telefónicos correspondientes se publican en anuncios en los periódicos. Los supermercados y plazas comerciales en ocasiones cuentan con una guía en pantalla, que se activa tocando los distintos sectores. Algunos bancos tienen monitores de video en la recepción que informan sobre nuevos servicios financieros. Las aerolíneas proyectan videos que muestran los procedimientos de seguridad de los aviones e informan a los pasajeros sobre la reglamentación vigente. La modalidad más moderna de material instructivo consiste en CD-ROMs y sitios de Internet, que incluyen gran cantidad de detalles. Otra forma de proporcionar información a los clientes radica en las líneas telefónicas gratuitas.

Diseño corporativo

Muchas compañías han comprendido la importancia de crear una apariencia visual única y distintiva para todos los elementos tangibles que conforman la imagen corporativa. Las estrategias de diseño corporativo cuentan con el aporte creativo de consultorías externas e incluyen elementos como papelería, literatura promocional, carteles, uniformes y las combinaciones de colores que se utilizan para pintar vehículos y equipos, así como para la decoración interior. Estos elementos se diseñan con colores determinados, símbolos, tipos de letra y distribución, a fin de crear un estilo consolidado y reconocible que unifica todas las operaciones de la compañía en una experiencia de servicio con identidad de marca.

El diseño corporativo adquiere especial importancia en el caso de compañías que operan en mercados competitivos, donde el desafío consiste en destacarse del montón y ser reconocido en distintos lugares. El negocio en extremo competitivo de la venta minorista de combustibles exige fuertes contrastes en los diseños corporativos: desde la decoración en verde y amarillo brillantes con el escudo de Petrobras hasta el rojo y negro emblemático de Texaco; la combinación de rojo, azul y blanco para Esso, el rojo y amarillo de Shell, y el azul y blanco que utiliza YPF.

Las empresas de la industria de mensajería exprés tienden a utilizar su nombre como elemento central de su diseño corporativo. Cuando Federal Express cambió su marca al nombre más moderno de FedEx, también cambió su logotipo. Se realizaron aplicaciones consistentes de este diseño en diferentes contextos, desde tarjetas de presentación y cajas hasta las gorras de los empleados y los exteriores de las aeronaves. Cuando la empresa decidió renombrar a un servicio de entrega terrestre que había adquirido, eligió el nombre

FedEx Ground y dio un tratamiento de color alternativo al logotipo estándar (morado y verde en lugar de morado y naranja). Su meta era transferir la imagen positiva de un servicio confiable y puntual, al asociar sus servicios aéreos con su servicio terrestre, menos costoso y de paquetes pequeños. Luego, el reconocido servicio aéreo fue nombrado FedEx Express.

Muchas empresas utilizan un símbolo que es marca registrada, más que un nombre como logo. Shell, por ejemplo, realiza un juego de palabras con el significado de su nombre en inglés al emplear el símbolo de una ostra amarilla en un fondo rojo, lo que le ofrece una inmediata identidad a sus vehículos y estaciones de servicio, aun en los países que no usan el alfabeto latino. Se dice que los arcos dorados de McDonald's son el símbolo corporativo más reconocido del mundo. Su diseño corporativo también abarca el tipo de letra, ciertos aspectos de la decoración interna de los locales y el diseño y la combinación de colores de los uniformes de los empleados. La imagen puede variar dependiendo de qué grupo de personas se considera e incluso puede variar entre los individuos.²⁵ Por lo cual, las compañías internacionales que operan en distintos países deben elegir sus diseños con cuidado para evitar mensajes inapropiados en las distintas culturas a través del uso incorrecto de algunos nombres, colores o imágenes.

Diseño del *serviescenario*

Como veremos en el capítulo 10, el término ambiente de servicio al que de ahora en adelante nos referiremos como *serviescenario* describe el diseño de todo local físico donde se dirigen los clientes para realizar pedidos y obtener la prestación del servicio.²⁶ Consta de cuatro dimensiones: las instalaciones físicas, la ubicación, las condiciones ambientales (como temperatura, iluminación y olores) y el personal. Los cuatro elementos resultan críticos porque la apariencia de las instalaciones de una compañía de servicios y de su personal afectan tanto a la comunicación como a la imagen de la empresa. Algunas firmas recurren a consultores de diseño corporativo para recibir asesoramiento en el diseño del *serviescenario*, la coordinación de elementos visuales en el interior y exterior —como señalización, decoración, alfombras, muebles y uniformes— de manera que complementen y resalten otros elementos de diseño.

Consideremos las conclusiones que se podrían sacar de una compañía de renta de automóviles si, al llegar para buscar un vehículo, nos encontráramos con un edificio elegante, con señalización atractiva, pero, al entrar, descubriéramos, bajo la fuerte luz de neón del interior, una oficina pequeña y atiborrada, con la pintura descascarada, la alfombra gastada, con carteles hechos a mano, muebles de diferentes estilos y el empleado con una camisa de uniforme y unos pantalones sucios. El concepto de *serviescenario* remite al diseño del escenario donde se desarrolla la acción de la obra de servicio. Una buena escenografía y un buen vestuario no pueden salvar una obra desastrosa, pero sí sirven para aumentar el placer del público en el caso de un buen argumento. Por el contrario, una mala escenografía crea una mala primera impresión y resulta difícil de contrarrestar.

Comunicaciones integradas en el marketing de servicios

En un entorno de servicios, las herramientas de comunicaciones cobran especial importancia porque sirven para crear imágenes poderosas y la sensación de credibilidad, confianza

y seguridad. Las personas establecen relaciones consigo mismas a través de las marcas.²⁷ Mediante el uso de marcas, de elementos de diseño corporativo reconocibles y de un buen *servicioscenario*, las empresas pueden dar visibilidad y personalidad a sus ofertas de servicios intangibles.

Cada uno de los distintos elementos de comunicación que hemos descrito constituye una poderosa herramienta que se puede utilizar para crear y promover una identidad corporativa, de marca o de servicio, comunicarse con clientes existentes, potenciales y vender servicios específicos. Las comunicaciones, en cualquiera de sus formas, son esenciales para el éxito de una empresa. Sin comunicaciones efectivas, los clientes potenciales jamás se enterarán de la existencia de la compañía de servicios, qué les ofrece o cómo usar sus servicios para lograr mayores beneficios. La competencia capturará con facilidad a los clientes y no habrá una dirección proactiva ni control sobre la identidad de la compañía.

Una función clave de los ejecutivos consiste en seleccionar la mezcla de elementos de comunicación más adecuada para transmitir los mensajes deseados con eficiencia y efectividad al segmento objetivo. Como lo explica David Martin, presidente de Interbrand Corp, una consultora de marcas, "cuando una marca gana nuestra confianza, no sólo repetimos nuestras compras, sino que también contamos a nuestros amigos acerca de ella".²⁸ En las campañas bien planeadas se utilizan diferentes elementos de comunicación que se refuerzan mutuamente. También es importante la secuencia de las distintas actividades de comunicación, ya que un elemento puede servir para preparar el terreno a los siguientes. Por ejemplo, la publicidad puede llevar a los potenciales clientes a solicitar mayor información por correo o llevarlos al local minorista en el que verán los exhibidores minoristas o interactuarán con los vendedores.

El impacto de Internet en las comunicaciones

Se producirán cambios en las estrategias de comunicaciones a medida que Internet gane terreno como canal. Los usuarios de computadoras personales en todo el mundo pasan cada vez más tiempo en línea (*online*) y menos tiempo mirando televisión o leyendo el material impreso. Las suscripciones y el uso aumentan con rapidez.

Las compañías han notado la importancia de este avance y han desarrollado su presencia en Internet con sitios nuevos y más sofisticados, utilizando Internet como un canal para su publicidad y envío de mensajes por correos personalizados y masivos. En muchos casos, el sitio Web de una compañía incluye mensajes publicitarios de otras empresas que ofrecen servicios relacionados pero que no compiten con la firma original.

Es así que, mientras navegamos en un sitio de Internet, como Mercadolibre.com, en busca de algún accesorio o artefacto electrónico, podemos encontrar publicidad de diferentes fabricantes que exhiben productos u ofertas específicas de interés.

Cómo medir la efectividad de la publicidad en Internet. Entre los factores que estimulan el uso de la publicidad en Internet figura la precisión con la que esta nueva tecnología mide la efectividad de la publicidad. Durante años, las empresas se han preocupado por saber si el dinero que gastaban en distintas formas de comunicación masiva resultaba una buena inversión en términos del impacto en las ventas. P. T. Barnum, el emprendedor de circos, y Lord Cole, fundador de Unilever, han comentado: "Sé que la mitad del dinero que gasto en publicidad se desperdicia, pero no sé cuál mitad". Muchas mediciones tradicionales de efectividad se basan en los cambios en reconocimiento de marca,

preferencias, intenciones, exposición a los medios y comportamiento de compra en los consumidores. Otras comparan cifras de ventas reales antes, durante y después de una campaña. La campaña de publicidad de respuesta directa resulta más fácil de medir. Por ejemplo, las compañías pueden estudiar las ventas generadas en respuesta a un mensaje por correo o una campaña telefónica. Sin embargo, las mediciones basadas en Internet son mucho más sofisticadas.

En Internet, los anunciantes no sólo miden la cantidad de gente que ve un anuncio (al entrar en la página donde aparece), sino también la cantidad de gente que avanza, a través de un botón, para obtener más información del sitio en Internet de la compañía anunciante. En consecuencia, el precio de la publicidad se puede relacionar en forma directa con la cantidad de clientes potenciales que llegan al sitio de Internet de la compañía anunciante. El paso siguiente implica el desarrollo de técnicas que miden la transición de visitas a compras en el sitio en cuestión.

Las nuevas técnicas de análisis de mercado logran identificar a los clientes que han realizado compras, cuánto compraron y los márgenes de cada venta. No obstante, existe una creciente preocupación de que los comerciantes de Internet se extralimiten en su espionaje de los clientes.²⁹ Cada vez más compañías utilizan *cookies* para monitorear las visitas de los usuarios a distintos sitios de Internet, controlar cuánto tiempo se quedan y pasar la información a terceros. Debido a que esta actividad, en general, se desarrolla sin el consentimiento de los usuarios, se plantean serios cuestionamientos éticos.

Aplicaciones de Internet. Las empresas utilizan Internet para una serie de tareas de comunicación, como promover el reconocimiento y el interés de los consumidores, ofrecer información y asesoramiento, facilitar las comunicaciones duales con los clientes a través del correo electrónico, estimular a los usuarios a probar el servicio (algunos servicios de información se pueden bajar de inmediato) y permitir a los usuarios realizar pedidos.

Una aplicación de Internet muy atractiva para muchas empresas, en especial en los negocios internacionales y en mercados domésticos multilingües, es el potencial del uso de la traducción simultánea de lenguajes múltiples y mensajes entre clientes y proveedores de servicio.³⁰

Muchas compañías han descubierto que la naturaleza interactiva de Internet aumenta la participación del cliente en forma notable porque se trata, justamente, de una forma de marketing de autoservicio, en la que los clientes tienen absoluto control sobre la duración y el tipo de contacto que desean en su visita a un sitio. Esta característica convierte a Internet en un medio ideal para el aprendizaje autocontrolado cuando se trata de un sitio con contenido educativo. Por estas razones, Internet se está transformando rápidamente en una herramienta de marketing negocio a negocio (*B-to-B*) tan común como las tarjetas personales y los faxes.

Un ejemplo claro se puede apreciar en las compañías aéreas, las cuales ofrecen un sistema de reservación y facturación a través de Internet. Este servicio permite imprimir desde el sitio una copia del pase de abordaje e ir directo al área de embarque sin necesidad de pasar por los mostradores del aeropuerto. Este nuevo servicio procura ahorrar tiempo y simplificar los trámites de viaje a sus clientes.

El marketing a través de Internet permite a las empresas complementar los canales de comunicación convencionales a un costo razonable. Sin embargo, al igual que cualquiera de los demás elementos de la mezcla de comunicaciones, la publicidad en Internet debe formar parte de una estrategia de comunicaciones integral y bien diseñada.

La capacidad de comunicar y establecer relaciones con clientes individuales es una de las mayores fortalezas de Internet. Estas características dan paso a un nuevo enfoque del negocio que Godin y Peppers han bautizado con el nombre de "marketing con permiso".³¹ La publicidad tradicional, argumentan, no funciona tan bien como antes. Su mayor problema consiste en que trata de captar la atención al interrumpir a la gente (un anuncio de 30 segundos interrumpe el programa favorito de un televidente; una llamada de telemarketing interrumpe la cena familiar, y un anuncio impreso interrumpe el artículo de un periódico o de una revista). Godin y Peppers explican que el nuevo modelo gira en torno al permiso. El desafío de las empresas radica en persuadir a los consumidores para que dediquen su atención, para que "levanten la mano" y acepten recibir mayor información sobre una compañía y sus servicios porque esperan recibir o aprender algo útil. En otras palabras, los clientes se autoincluyen en el segmento objetivo.

Por otro lado, Internet también es una fuente inagotable de intercambio entre los clientes y prueba de ello es el éxito de Google, que se describe en "Perspectivas de servicio 9.1".

PERSPECTIVAS DE SERVICIO 9.1

Google, la nueva empresa sobresaliente de marketing en línea

Los estudiantes de posgrado Larry Page y Sergey Brin, quienes se sentían fascinados desde temprana edad por las matemáticas, las computadoras y la programación, fundaron Google en 1998. Siete años después de la exitosa oferta pública de Google ya eran multimillonarios y el sitio se había convertido en una de las empresas más valiosas del mundo.

La compañía tiene la gran visión de "organizar la información del mundo y hacerla universalmente accesible y útil". La utilidad y facilidad de su buscador lo ha hecho muy exitoso, casi sólo por medio de las comunicaciones de boca en boca de los usuarios satisfechos. Pocos nombres de empresas se convierten en verbos, pero, "to google" es un término de uso común en inglés.

Su popularidad ha permitido que Google se convierta en un medio publicitario nuevo y muy utilizado que vende anuncios que aparecen junto a sus resultados de búsqueda. Con la marca Google Adwords, sus servicios permiten que los negocios se conecten con clientes potenciales en el momento preciso en que están observando temas relacionados o incluso especificando categorías de productos. En particular, las empresas compran la oportunidad de ser relacionadas con ciertas categorías o términos de búsqueda. Para explorar el modelo de negocios publicitario de Google, sólo escriba algunas palabras y observe lo que sucede en la pantalla, además de mostrarle los resultados de la búsqueda.

Google cobra su servicio de "enlaces patrocinados" por cada clic. Este precio depende de la popularidad de los términos de la búsqueda con los que el anunciante desea relacionarse. Los términos más utilizados como "MBA", son más costosos que los términos menos populares, como "MSC in business". Los anunciantes pueden supervisar el desempeño de su anuncio utilizando los informes en el centro de control de cuenta en línea.

También pueden exhibir sus anuncios en sitios Web que forman parte de la Red de contenidos de Google. Google los denomina "anuncios de página dirigidos". Los anunciantes pueden especificar páginas Web individuales o contenidos de páginas Web (por ejemplo, sobre viajes o béisbol). Los anuncios dirigidos permiten que los anunciantes elijan con cuidado sus públicos meta, los cuales pueden ser muy grandes (por ejemplo, todos los fanáticos del

béisbol en Estados Unidos o incluso en el mundo), o pequeños y concentrados (por ejemplo, personas interesadas en restaurantes finos del área de Boston). Cuando un anunciante diseña una campaña dirigida en una página Web, puede nombrar los sitios en los que le gustaría anunciarse o sólo darle a Google una lista de palabras clave que describen el sitio. Luego, el sistema de comparación Google Adwords analiza los términos y crea una lista de sitios de la Red con contenido disponible.

Google también ha creado un servicio separado llamado Google AdSense. Se trata de un servicio rápido y cómodo dirigido a los editores de páginas Web de todos los tamaños. A cambio de exhibir anuncios Google relevantes en las páginas de contenido de su sitio Web, los editores reciben una participación de las utilidades generadas por la publicidad.

La capacidad de una empresa para crear un medio publicitario altamente personalizado, contextual y basado en resultados ha sido muy atractivo para los anunciantes y ha logrado un rápido crecimiento de las utilidades y las ganancias. No nos sorprende que el éxito de Google esté atemorizando a otros medios publicitarios.

Fuentes: Roben Farzad y Ben Elgin, "Googling for Gold", *BusinessWeek*, (diciembre, 2005): pp. 60-10; www.google.com consultada en noviembre de 2009.

El nacimiento de los *blogs*, por su parte, implica una actitud permanente de compartir ideas, pensamientos, opiniones, así como experiencias con marcas, productos o servicios. Los blogs son sitios que se actualizan con cierta periodicidad y que permiten manifestar ideas y pensamientos de individuos para compartir con los millones de usuarios a nivel mundial.

Definitivamente esto tiene un impacto en las marcas a nivel mundial, pues se genera un nuevo circuito de comunicación en donde lo instantáneo permite difundir una gran experiencia de servicio con una compañía aérea, así como una decepcionante prestación de parte de una entidad financiera determinada.

Es decir, la multiplicidad de voces que se promueven con este tipo de sitios permite recopilar todo tipo de testimonios dispersos, desagregados, que en algunos casos terminan por influir en la imagen de marca que los clientes tienen en sus mentes.

Según un estudio realizado recientemente, existen diversos motivos para *bloggear* y las oportunidades que representan para comunicar la marca. En la tabla 9.2 se muestran los principales:³²

El *blog* puede responder a una necesidad concreta de búsqueda de información, factor que es particularmente relevante para los servicios, dada la naturaleza intangible de los mismos. Se pensaría que los clientes puedan investigar en diferentes *blogs* cuál ha sido la opinión de los clientes que se han hospedado en determinado hotel, a modo de contar con referencias adicionales a las que encuentre en el sitio Web de ese mismo hotel. Esto significa que el *blog* representa un catalizador de las opiniones de cientos o miles de clientes que le comunican y le cuentan su experiencia de servicio a millones de potenciales usuarios.

Con lo cual, el tradicional boca en boca se ha acelerado y multiplicado, traspasando las fronteras y las barreras del *one-on-one* para difundirse a nivel mundial. Esto incrementa la exposición que toda marca tiene, ya que cualquier situación en la que la satisfacción de los clientes no sea adecuada puede redundar en una crítica negativa que sería vista por una gran cantidad de personas.

TABLA 9.2 Principales motivos para bloggear.

Motivaciones para <i>bloggear</i>	Oportunidades de comunicación de marca
Expresión personal	<ul style="list-style-type: none"> - Proveer plataformas (eventos, competencias) para estimular expresiones personales en torno a la marca. - Explorar oportunidades para vincular estas expresiones personales con los mensajes que la marca comunica en los medios tradicionales.
Documentar la vida	<ul style="list-style-type: none"> - Crear experiencias vinculadas con la marca para que sean documentadas por los <i>bloggers</i>. - Hacer a las experiencias de marca de los <i>bloggers</i> parte de las experiencias de la marca (por ejemplo, tener un <i>meta-blog</i> llevado por la marca que documente las anécdotas personales de los <i>bloggers</i> relacionadas con la marca).
Comentar	<ul style="list-style-type: none"> - Localizar a los <i>blogs</i> de los comentaradores influyentes; suscribirse a sus fuentes RSS para percibir los pulsos de la <i>blogosfera</i>. - Emitir respuestas rápidas y proactivas a los comentarios poco amistosos. - Invitar a los <i>bloggers</i> a unirse a las actividades de relaciones públicas de la marca.
Participación en foro	<ul style="list-style-type: none"> - Estimular al <i>staff</i> a participar en comunidades <i>online</i> relacionadas con la marca. - Auspiciar foros para discutir la marca. - Proveer información estimulante para mantener el diario fluido mediante discusiones.
Búsqueda de información	<ul style="list-style-type: none"> - Prestar atención a la SEO (optimización del motor de búsqueda) en motores de búsqueda específicos de <i>blog</i>. - Proveer caminos fáciles de encontrar información rica para que converja la atención de los lectores. - Sintetizar las actividades de <i>blogging</i> pro-marca internas y externas en la Web principal de la marca.

Fuente: Huang, et. al., "Bloggers' Motivations and Behaviors: A Model", *Journal of Advertising Research* (2007): pp. 472-484.

En otro sentido, las redes sociales también han difundido el concepto de compartir y de eliminar fronteras, permitiendo a diferentes personas "colgar" opiniones a la vista de todos en muros, comentando desde cuestiones personales, permitiendo publicar fotos, hasta el fanatismo por una marca determinada. Esto tiene un impacto en el mismo sentido que los *blogs*, con el aliciente de que en muchos casos puede congregarse a los denominados "grupos de referencia" de los clientes. Es decir, en las redes sociales se puede interpretar que las personas con cierta afinidad se van congregando virtualmente para compartir un espacio.

Facebook ha sido un exitoso emprendimiento nacido en 2004 de la mano de Mark Zuckerberg, que tenía entonces 19 años. Comenzando como un proyecto universitario, la expansión del sistema a la comunidad en general ha permitido que hoy los usuarios puedan buscar a sus amigos, comentar y comunicar actividades, presentar fotos, entre otras actividades. En 2009, la red social contaba con alrededor de 200 millones de usuarios activos.

Esto sin duda multiplica la labor de los investigadores de mercado, quienes pueden adentrarse en una nueva dimensión para conocer características de los consumidores, estilos de vida, opiniones, etcétera.

El valor de Internet como medio de comunicación de pensamientos, ideas y experiencias está redefiniéndose de manera constante, permanente, en la medida en que aparecen nuevas formas y modalidades de comunicación entre las personas. Todas ellas serán *arenas* en donde las marcas podrán o no salir al ruedo, y quedarán a merced de las opiniones de sus clientes que se difundirán en forma virtual ante quien quiera y pueda leerlas.

Conclusión

Las características específicas de los servicios sugieren que su estrategia de comunicación requiere un enfoque diferente al que se utiliza en la comercialización de productos. Destacar aspectos tangibles que son difíciles de detectar en los servicios, clarificar la naturaleza y secuencia de la prestación del servicio, resaltar el desempeño del personal de contacto con los clientes e informar al cliente cómo participar en la prestación del servicio o realizar una prestación de autoservicio son algunas de las tareas que deben encarar los ejecutivos de las firmas de servicios.

Existen muchos elementos de comunicación disponibles a fin de crear una posición distintiva en el mercado, tanto para la compañía como para los servicios, y llegar así a los clientes potenciales. Las tareas de comunicación incluyen la difusión de información, las instrucciones a clientes existentes y potenciales, la persuasión y los recordatorios. Las opciones en la mezcla de comunicación incluyen: publicidad pagada, venta personal, atención al cliente, promoción de ventas, relaciones públicas, diseño corporativo y el *serviescenario* creado en el local de prestación de servicios. Dentro de la publicidad compiten una variedad de medios que buscan capturar gastos en promoción. Los materiales informativos, desde folletos hasta sitios en Internet, juegan un papel importante para informar a los clientes y ayudarlos a tomar la mejor decisión y a aprovechar al máximo los servicios que compran. Los vendedores y los representantes de atención al cliente también pueden desarrollar tareas de información. Los avances en tecnología, en especial en el campo de Internet, están cambiando el aspecto de las comunicaciones. Regresaremos al tema de las implicaciones de la tecnología para las empresas de servicios más adelante.

PREGUNTAS DE ANÁLISIS

1. ¿Cuáles roles juega la venta personal, la publicidad y las relaciones públicas en a) la atracción de nuevos clientes a un servicio y b) la retención de clientes actuales?
2. Compare la efectividad de los folletos y los sitios de Internet a la hora de promover a) un centro de esquí, b) un hotel, c) los servicios de una empresa de consultoría, y d) el servicio de un agente de bolsa.
3. ¿De qué manera comunica el aspecto físico de un *serviescenario*?
4. Considere cada uno de los siguientes escenarios y luego determine cuáles elementos de la mezcla de comunicación utilizaría y con qué propósito. Justifique su respuesta.
 - Una peluquería recientemente establecida en un centro comercial de una zona suburbana.
 - Un restaurante que enfrenta una pérdida de clientes por la llegada de nuevos competidores.
 - Una gran empresa de auditoría con una sola oficina, que trabaja en una ciudad principal y sólo con grandes cuentas.

5. ¿En qué categorías de servicios están expuestos los clientes al mayor riesgo, cuando se sabe que el mensaje publicitario de la empresa es fraudulento? ¿Y qué tipos de clientes son los más propensos a ser perjudicados?
6. ¿Cuáles son los típicos objetivos de comunicación y promoción en servicios? Proporcione un ejemplo específico para cada uno de los objetivos que nombre.

EJERCICIOS DE APLICACIÓN

1. Describa el papel del personal de ventas en la comunicación de servicios. Ejemplifique tres situaciones diferentes que haya experimentado.
2. Facilite algunos ejemplos actuales de esfuerzos de relaciones públicas realizados por compañías locales de servicios.
3. Encuentre ejemplos locales de esfuerzos promocionales de servicios y luego evalúe sus fortalezas y debilidades como herramientas efectivas de comunicación.
4. Encuentre los sitios de Internet de tres compañías aéreas, tres bancos y tres minoristas. Analícelos según facilidad de navegación, contenido y diseño visual. ¿Qué cambio sugeriría para cada uno?

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Bard Tronvoll, "Customer complaint behaviour from the perspective of the service-dominant logic of marketing", *Managing Service Quality*, Vol. 17, Núm. 6 (2007): pp. 601-620.
2. Leonard Berry y A. Parasuraman, "Administrar las pruebas", *Marketing en las empresas de servicios*, Cap. 6 (Bogotá, Colombia, Grupo Editorial Norma, 1994): p. 128.
3. *Ibid* 2, p. 155.
4. Kevin Keller, *Strategic Brand Management*, 3a. ed. (Pearson, 2008).
5. Sally Dibb, Philip Stern y Robin Wesley, "Marketing knowledge and the value of segmentation", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 20, Núm. 2 (2002): pp. 113-119.
6. Kevin Keller, *Strategic Brand Management*, 3a. ed. (Pearson, 2008); David Ballantyne y Robert Aitken, "Branding in B2B markets: insights from the service-dominant logic of marketing", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 22, Núm. 6 (2007): pp. 363-371.
7. Louis Fabien, "Making Promises: The Power of Engagement", *Journal of Services Marketing* 11, Núm. 3 (1997): pp. 206-214.
8. Para una revisión de investigación sobre este tema, véase Kathleen Mortimer y Brian P. Matthews, "The Advertising of Services: Consumer Views vs. Normative Dimensions", *The Service Industries Journal* 18 (julio de 1998): pp. 14-19; véase también Kathleen Mortimer, "Integrating advertising theories with conceptual models of services advertising", *Journal of Services Marketing*, Vol. 16, Núm. 5 (2002): pp. 460-468.
9. William R. George y Leonard L. Berry, "Guidelines for the Advertising of Services", *Business Horizons* (julio-agosto de 1981): pp. 52-56.
10. Alberto Navarro, "Música ambiental. Los sonidos... o el silencio", *Revista Expansión* (México, Grupo MEDCOM, 25 de septiembre de 1996): pp. 80-81; véase también Muzak México, disponible en <http://www.muzak.com.mx/>, consultada en noviembre de 2009.
11. Banwari Mittal y Julie Baker, "Advertising Strategies for Hospitality Services", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 43 (abril de 2002): pp. 51-63.
12. James Anderson, James Narus y Woter van Russom, "Customer value propositions in business markets", *Harvard Business Review*, 84 (2006): pp. 1-4.

13. Banwari Mittal, "The Advertising of Services: Meeting the Challenge of Intangibility", *Journal of Service Research* 2 (agosto de 1999): pp. 98-116; véase también Banwari Mittal, "Service communications: from mindless tangibilization to meaningful messages", *Journal of Services Marketing*, Vol. 16, Núm. 5 (2002): pp. 424-431.
14. Legg y Baker, "Advertising Strategies for Service Firms"; D. J. Hill y N. Ghandi, "Services Advertising: A Framework for Effectiveness", *Journal of Services Marketing* 3 (otoño de 1992): pp. 63-76.
15. John Hogan, Katherine Lemon y Barak Libai, "Quantifying the ripple: word-of-mouth and advertising effectiveness", *Journal of Advertising Research* (2004): pp. 271-280.
16. Luis Picazo y Fabián Martínez, "Servir es comunicar y comunicar es servir", *Ingeniería de servicios*, Cap. 10, (México: McGraw-Hill, 1991): p. 187.
17. David H. Maister, "Why Cross Selling Hasn't Worked", en *True Professionalism* (Nueva York: The Free Press, 2000): pp. 178-184.
18. Eugene W. Anderson, "Customer Satisfaction and Word of Mouth", *Journal of Service Research* 1 (agosto de 1998): pp. 5-17; Jochen Wirtz y Patricia Chew, "The Effects of Incentives, Deal Prone-ness, Satisfaction, and the Strength of Word-of Mouth Behaviour", *International Journal of Service Industry Management* 13, Núm. 2 (2002): pp. 141-162.
19. Christian Grönroos, "Gestión total de la comunicación de marketing y la imagen", *Marketing y gestión de servicios*, Cap. 7 (Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos, 1994): p. 156.
20. Stephen J. Grove, Gregory M. Pickett, y David N. Laband, "An Empirical Examination of Factual Information Content among Service Advertisements", *The Service Industries Journal* 15 (abril de 1995): pp. 216-233.
21. "Guy Laliberté transmite desde el espacio mensaje para cuidar el agua", Terra Noticias, octubre de 2009, disponible en <http://www.terra.com.mx/articulo.aspx?articuloId=877331>
22. Ken Peattie y Sue Peattie, "Sales Promotion- A Missed Opportunity for Services Marketers", *International Journal of Service Industry Management* 5, Núm. 1 (1995): pp. 6-21.
23. Paul W. Farris y John A. Quelch, "In Defense of Price Promotion", *Sloan Management Review* (otoño de 1987): pp. 63-69.
24. Christopher H. Lovelock y John A. Quelch, "Consumer Promotions in Services Marketing", *Business Horizons* (mayo-junio de 1983).
25. Christian Grönroos, *Ibid* 19, p. 164.
26. Mary Jo Bitner, "Servicescapes: The Impact of Physical Surrounding on Customers and Employees", *Journal of Marketing* 56 (abril de 1992): pp. 57-71.
27. Marcos Cobra, "Estrategias de marcas para servicios", *Marketing de servicios*, Cap. 13 (Santa Fe de Bogotá, Colombia, 2000): p. 161.
28. Cita del artículo de Gerry Khermouch, "The Best Global Brands", *Business Week*, 5 de agosto de 2002: pp. 74-76.
29. Stephen W. Wildstrom, "On the Web, It's 1984", *Business Week* (10 de enero de 2000): p. 28.
30. James K. Ho, "Easy-to-Use Multilingual Communication over the Internet—Facilitating 'E-Business' for the Hotel Industry", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 43 (abril de 2002): pp. 18-26.
31. Seth Godin y Don Peppers, *Permission Marketing: Turning Strangers into Friends and Friends into Customers* (Nueva York, Simon & Schuster, 1999).
32. Chun-Yao Huang, Yong-Zheng Shen, Hong-Xian Lin y Shin-Shin Chang, "Bloggers' Motivations and Behaviors: A Model", *Journal of Advertising Research* (2007): pp. 472-484.

Nota: Algunos contenidos incluidos en este capítulo fueron obtenidos de Christopher Lovelock y Jochen Wirtz, *Marketing de servicios*, 6a. edición, Pearson, México, 2008.

Una técnica práctica para la innovación de servicios*

MAPEO DE SERVICIOS

MARY JO BITNER
AMY L. OSTROM
FELICIA N. MORGAN

Los servicios representan aproximadamente 80% del PIB de Estados Unidos y un porcentaje creciente de los PIB de los países de todo el mundo. En fechas recientes, las compañías, los gobiernos y las universidades de todas las naciones han despertado ante la comprensión de que los servicios dominan las economías globales y el crecimiento económico.¹ Sin embargo, en la práctica, la innovación en servicios ha sido menos disciplinada y menos creativa que en los sectores de manufactura y de tecnología.² Aunque la lista de las principales 25 compañías más innovadoras de *Business Week* 2007 incluye a un número de empresas de servicios (por ejemplo, Google, Walt Disney, Wal-Mart, Starbucks, Target, Amazon, and E-Bay),³ el número refleja escasamente el tamaño del sector servicios. Una amplia revisión reciente de la literatura académica sobre la innovación de productos también revela una pequeña cobertura explícita de la investigación realizada sobre la innovación de servicios.⁴

Existen muchas razones para esta carencia histórica de una atención rigurosa a los aspectos únicos de la innovación de servicios. Algunas de estas razones están enraizadas en los restos de la Revolución Industrial y en la fascinación habitual por los productos tangibles y las tecnologías duras como una fuente de innovación de productos, así como en una creencia fundamental de que los servicios no tienen valor tangible.⁵ Sin embargo, más allá de estas razones históricas la falta de una innovación en servicios ampliamente difundida y disciplinada se deriva por lo menos en parte, de la naturaleza de los servicios mismos. Los servicios están basados en —y en muchos casos dependen de— los sistemas humanos que implican una entrega interpersonal, lo cual pone de manifiesto la necesidad de concentrarse en el proceso y en la innovación de la experiencia. Las herramientas tradicionales de la innovación de los productos enfatizan el diseño de productos tangibles y relativamente estáticos con

* California Management Review, Vol. 50, Núm. 3, 2008.

Los autores agradecen al Center for Services Leadership su apoyo en este proyecto. También agradecen sinceramente a las personas que contribuyeron en los estudios de casos incluyendo a Greg Reid y Maynard Skarka de Yellow Transportation (YRC Worldwide); Renee Ryan, anteriormente en ARAMARK y actualmente en Best Western International; Mark Rosenbaum, consultor de Marie Stopes International y profesor de Northern Illinois University; Rick Mears de the San Francisco Giants; y Sara Moulton Reger de IBM. También expresan su gratitud a Lynn Shostack por la visión que proporcionó hace más de 20 años y que ha inspirado la evolución del mapeo de servicios. Además, los autores dan las gracias a tres revisores anónimos y al editor de *California Management Review* por sus útiles y constructivos comentarios acerca de borradores anteriores de este documento.

propiedades físicas. Los servicios son fluidos, dinámicos y con frecuencia son co-producidos en tiempo real por los clientes, los empleados y la tecnología, a menudo con pocas propiedades físicas estáticas. Por lo tanto, muchos de los protocolos de invención y de las técnicas de diseño de prototipos que se usan para los bienes físicos, para las tecnologías duras y para los programas de cómputo, no funcionan bien para los servicios humanos e interactivos, o por lo menos exigen una adaptación significativa para afrontar los desafíos de la innovación de servicios.⁶

Junto con el despertar de la dominación de los servicios en las economías del mundo, existe un énfasis creciente en la práctica de los negocios en relación con la creación de experiencias significativas y memorables en los clientes.⁷ La premisa fundamental es que las empresas ya no pueden competir únicamente proporcionando un valor superior a través de sus productos esenciales, sino que más bien deben movilizarse hacia el campo de la administración de las experiencias de los clientes, creando vínculos emocionales y de largo plazo con éstos a través de la co-creación de experiencias memorables que de manera potencial involucren una constelación de bienes y servicios. La importancia de la administración de las experiencias de los clientes no solamente está siendo promovida en los mercados de consumidores, sino también en los contextos de negocio a negocio en donde la investigación muestra experiencias significativas de los clientes, y los vínculos emocionales resultantes entre los clientes y los proveedores son más importantes que las motivaciones racionales en la creación de la lealtad de los clientes.⁸

La necesidad imperiosa de una innovación de servicios en las economías del mundo y la concentración actual de la atención de muchos negocios en la creación de valor a través de experiencias de los clientes indican la necesidad de métodos, técnicas y prácticas innovadoras de investigación y desarrollo para los servicios. El propósito de este artículo es describir una de tales técnicas —el mapeo de servicios (*service blueprinting*)— un enfoque que se concentra en el cliente para la innovación y el mejoramiento de los servicios. Aunque los fundamentos del mapeo de servicios se introdujeron hace dos décadas en artículos seminales preparados por G. Lynn Shostack, el método ha evolucionado significativamente como un enfoque de utilidad

para tratar muchos de los desafíos en el diseño y la innovación de servicios, y es particularmente susceptible al diseño de las experiencias de los clientes.⁹ En comparación con otras técnicas y herramientas de diseño orientadas hacia el proceso, los mapas de servicio se concentran esencialmente en el cliente, permitiéndole a las empresas visualizar los procesos de servicio, los puntos de contacto con el cliente y la evidencia física asociada con sus servicios desde la perspectiva de sus clientes. Los mapas de servicio también iluminan y conectan los procesos subyacentes de apoyo a través de toda la organización que dan impulso y soporte a la ejecución de servicios concentrados en los clientes.

Mary Jo Bitner ocupa la cátedra de PetSmart en Services Leadership y es la Directora Académica del Center for Services Leadership en W. P. Carey School of Business en Arizona State University.

Amy L. Ostrom es Profesora Asociada de Marketing en the W. P. Carey School of Business en Arizona State University.

Felicia N. Morgan es Profesora Asistente de Marketing en la University of West Florida.

A través de ejemplos de casos de estudio, los cuales se basan principalmente en nuestras propias investigaciones, clases y trabajos realizados con diversas compañías, mostramos la manera en la que el mapeo de servicios se ha incorporado como una técnica muy eficaz y altamente adaptable para la innovación de éstos, para el mejoramiento de la calidad, para el diseño de las experiencias del cliente y para los cambios estratégicos centrados alrededor de los clientes. Ya que todas las empresas son negocios de servicios en algún nivel, existen amplias implicaciones para las compañías y las organizaciones a lo largo de todas las industrias. Ya que los mapas de servicio se pueden usar estratégicamente o a un nivel de micro-implementación, los gerentes de todos los niveles los encuentran muy útiles. Además de sus aplicaciones directas a las prácticas de negocios, el mapeo de servicios indica los caminos para una investigación interdisciplinaria entre académicos y en asociaciones academia-empresa.

Desafíos de la innovación de servicios

Existe un número de características de servicios y de desafíos relacionados con la administración que dan fundamento a la necesidad de una técnica de innovación como el mapeo de servicios. Antes de describirlas, debemos aclarar lo que queremos decir con servicios ya que el término tiene usos muy variados y muy amplios. Cuando usamos el término "servicio" o "servicios", nos estamos refiriendo a las ofertas de servicio proporcionadas para y/o co-creadas con los clientes tales como los servicios profesionales, el comercio al detalle, las finanzas, las telecomunicaciones, el cuidado de la salud, y muchos otras. También incluimos a los servicios que son ofrecidos en conjunción con bienes como la capacitación y los servicios de soporte en red en una compañía de tecnología e incluso a los servicios que se derivan de un producto tangible como el servicio embebido dentro de un sistema GPS a bordo de un automóvil. Lo que todos estos servicios tienen en común es una interfase con un cliente real ya sea a través de la tecnología o a través de interacciones interpersonales.

Los servicios como procesos

Una de las características más distintivas de los servicios es su naturaleza como *procesos*.¹⁰ A diferencia de los bienes físicos, los servicios son dinámicos, se despliegan a lo largo de un periodo y a través de una secuencia o constelación de eventos y pasos. El proceso de servicio se puede visualizar como una cadena o constelación de actividades que permiten que dicho servicio funcione de manera eficaz.¹¹ Por ejemplo, un servicio profesional de consultoría está representado por eventos que ocurren entre los socios del negocio, empezando con el aprendizaje entre unos y otros, el desarrollo de un contrato de servicio, una serie de reuniones, fechas límite para los proyectos y los entregables. Este servicio podría ocurrir a lo largo de un plazo corto o de varios años. Para que funcione de manera eficaz para un cliente, la totalidad de la secuencia de las actividades de consultoría debe coordinarse y administrarse como un todo, a través del tiempo, con énfasis en la inclusión de los recursos y de los pasos que producen valor para el cliente. Un análisis del consumo del cliente y del proceso de co-creación, de las interacciones con la empresa proveedora, y de los sistemas subyacentes de apoyo es

esencial para la administración de esta cadena de actividades de servicio. Aunque muchas de las actividades esenciales que dan apoyo al servicio de consultoría son invisibles para el cliente, la comprensión de ese hecho y de la manera en la que dichas actividades se vinculan con el cliente es esencial para el aseguramiento de la propuesta de valor.

El entendimiento de la manera en la cual los clientes evalúan el proceso de servicio, y de cómo evolucionan estos juicios, también es trascendental. Algunas investigaciones indican que es la suma de todos los pasos, o de los encuentros de servicio, dentro de un proceso de servicio, lo que el cliente evalúa y no sólo las interacciones individuales con los proveedores del servicio.¹² Otras investigaciones examinan los distintos eventos (es decir, encuentros de servicio) asociados con un proceso de servicio que se evalúan a lo largo de dimensiones de atributos únicas.¹³ Incluso otros proponen que el carácter del proceso en sí mismo puede desempeñar un papel más grande que el resultado real en la determinación de las evaluaciones generales.¹⁴ El desarrollo de una comprensión profunda de la manera en la que los clientes experimentan y evalúan los procesos de servicio es tan sólo uno de los muchos desafíos a los que se enfrentan las empresas que emprenden el diseño, la entrega y la documentación de una oferta de servicios. El mapeo de servicios es un enfoque flexible que ayuda a los gerentes en los desafíos del diseño y análisis del proceso de servicio. Es una técnica muy poderosa que puede utilizarse para representar gráficamente un servicio a niveles múltiples de análisis. Es decir, el mapeo de servicios puede facilitar el refinamiento detallado de un solo paso en el proceso del cliente, así como la creación de un panorama visual y amplio de la totalidad del proceso de servicio.

Los servicios como experiencias del cliente

En años recientes el mundo de los negocios y de la prensa comercial han quedado prendados de la noción de las "experiencias del cliente". Joseph Pine y James Gilmore propusieron la idea de que estamos en una "economía de experiencias", en la cual la orquestación de eventos memorables, e incluso "transformacionales" para los clientes es la clave para diferenciar las ofertas que hace uno de las de los competidores y de esta manera evitar convertirse

en algo común, difícil de diferenciarse (*commoditization*) en un mercado crecientemente competitivo y poblado.¹⁵ Aunque los términos "experiencia del cliente" y "experiencia de servicio" se mencionan con frecuencia en la prensa de negocios sin una definición explícita, un artículo de *Harvard Business Review* define a la experiencia del cliente como la "respuesta interna y subjetiva que tienen los clientes hacia cualquier contacto directo o indirecto con una compañía".¹⁶ Otros han conceptualizado una experiencia de servicio como las "reacciones cognitivas, afectivas y conductistas asociadas con un evento de servicio específico".¹⁷ Esta definición implica una progresión de tiempo limitado de interacciones relacionadas que involucran al cliente y a otras personas y/o a la tecnología en la producción y consumo de un servicio.

De acuerdo con Lewis Carbone, un pionero en la ingeniería de experiencias del cliente, los clientes no pueden evitar tener experiencias, y todos los servicios crean experiencias.¹⁸ Un punto de disputa fundamental para los gerentes es si la compañía tiene la capacidad de administrar sistemáticamente dichas experiencias o si simplemente se deja al azar. Un diseño y una administración eficaces de las experiencias del cliente requieren de la presentación de una serie de pautas que funcionan de manera holística para satisfacer o para superar las expectativas del cliente. Como la experiencia total del cliente se ve influida por estas pautas, evoca percepciones de la calidad del servicio y en última instancia del valor —junto con las percepciones de la marca general en sí misma, lo cual, a la vez, influye sobre las preferencias y la lealtad.¹⁹ La entrega de valor para el cliente a través de experiencias de servicio distintivas y memorables requiere de una perspectiva interfuncional. Todas las partes de la organización deben concentrarse en la meta común de crear una experiencia integrada, memorable y favorable para el cliente. Aquellas compañías que enfocan la administración de las experiencias del cliente con una clara visión del proceso de diseño y de desarrollo tienen más probabilidades de lograr una mejora en los resultados organizacionales y con el cliente.²⁰ El mapeo de servicios permite a todos los miembros de la organización visualizar la totalidad del servicio y de sus procesos fundamentales de apoyo, proporcionando una base común a partir de la cual se pueden or-

questar los puntos críticos de contacto con el cliente, la evidencia física y otras pautas clave de experiencias tanto funcionales como emocionales.

Diseño y desarrollo de servicios

Las organizaciones más exitosas en la provisión de nuevos servicios evitan que sus procesos de desarrollo de servicios se vuelvan *ad hoc*.²¹ En otras palabras, se preparan y se desplazan sistemáticamente (y con frecuencia de manera iterativa) a través de un conjunto de etapas planeadas que van desde el establecimiento de objetivos claros, la generación de ideas, y el desarrollo del concepto, el diseño del servicio, la creación de prototipos, el lanzamiento del servicio y la retroalimentación del cliente. El diseño del servicio requiere de una comprensión del resultado y del proceso del cliente, la forma en la que la experiencia del cliente se desarrolla a lo largo del tiempo a través de interacciones en muchos y distintos puntos de contacto. Un servicio bien diseñado que es placentero de experimentar puede proporcionar a la empresa un punto clave de diferenciación con respecto a sus competidores. Un servicio entregado fluidamente y con un resultado positivo tiene más probabilidades de producir una calidad de servicio favorable y una evaluación positiva de la imagen de marca, y estos dos aspectos influyen en la lealtad del cliente. Los problemas recurrentes en la calidad del servicio son con frecuencia el resultado de un diseño deficiente.²²

Ya que los servicios son intangibles, variables y entregados a través del tiempo y del espacio, muchas veces las personas recurren al uso de palabras individuales para especificarlos, lo cual da como resultado una simplificación excesiva y una definición incompleta.²³ Además, con frecuencia existen sesgos presentes tanto en la especificación como en la interpretación del concepto de servicio. De hecho, las primeras etapas del desarrollo de un nuevo producto —a menudo denominadas "inicio confuso"— son particularmente problemáticas para la innovación de servicios porque generalmente implican procesos imprecisos y una toma de decisiones improvisada. Estas etapas se caracterizan con frecuencia por bajos niveles de formalización, aun cuando son fundamentales para lo que sigue. Lo que se necesita es un medio de presentar las actividades, relaciones e interdependencias de un

proceso de servicio de manera objetiva y precisa de tal modo que el servicio en cuestión esté metodológicamente estructurado, y sea lo suficiente flexible para permitir que la creatividad fluya.

A medida que el proceso de desarrollo de nuevos servicios progresa hacia el diseño e implantación real, la idea inicial del servicio debe volverse más concreta de tal modo que se pueda presentar como un concepto desarrollado, o incluso como un prototipo aproximado, a los clientes y empleados. Se deben aclarar los roles y las responsabilidades de los clientes y de los proveedores de servicios. Se requieren descripciones detalladas del proceso del servicio con respecto al equipo, la calidad y factores de costo. Es precisamente en esta etapa que surgen opiniones diferentes con respecto a la manera en la que la idea deberá traducirse en un servicio real. En este punto, la clave para el éxito es la capacidad para describir las características del proceso de servicio y para representarlas gráficamente de tal modo que los empleados, los clientes y los gerentes puedan saber por igual y en términos concretos lo que implica el servicio y entender sus roles respectivos en cuanto a su entrega o co-creación. Ya que el mapeo de servicios da como resultado una representación visual del proceso de servicio y una estructura organizacional de base que todo el mundo puede ver, es altamente útil en la etapa de desarrollo del concepto, que forma parte del desarrollo del servicio.

Durante las etapas finales de diseño del servicio, es probable que el concepto de servicio se refine a lo largo de una serie de iteraciones hasta el punto en el cual se pueda producir un mapa de servicio final y amplio. En este proceso deben participar todas las partes relevantes, incluyendo en muchos casos a los clientes. La tarea final es que cada área funcional involucrada en la entrega del servicio traduzca el mapa de servicio final en planes detallados de implementación para apoyar sus actividades dentro del mapa. Los subprocesos departamentales se pueden ampliar, presentar con los detalles finos y mapearse por su cuenta como subdocumentos del mapa de servicio principal. El mapa principal forma un punto de referencia común para todas las partes interesadas en el logro de un lanzamiento exitoso del servicio. También funciona como un punto focal para refinamientos posteriores o para cambios de último momento.

Evolución y componentes del mapeo de servicios

Evolución del mapeo de servicios

El mapeo de servicios se introdujo como una técnica de control de procesos para servicios que ofrecía varias ventajas: era más precisa que las definiciones verbales, podía ayudar a solucionar los problemas de manera preventiva, y tenía la capacidad de identificar los puntos de falla en una operación de servicio.²⁴ Del mismo modo que las empresas han evolucionado para estar más enfocadas hacia el cliente, el mapeo de servicios también ha evolucionado. Una de las primeras adaptaciones fue la clarificación del mapeo de servicios como un proceso para representar gráficamente el proceso del cliente contra la estructura organizacional, y el mapeo de servicios se desarrolló más para distinguir entre las actividades en la zona de interacción y tras bambalinas.²⁵ Posteriormente, se añadió evidencia física como un componente clave de los mapas de servicio y se integró la idea de mapas visuales, fotográficos, y en video.²⁶ Estos componentes clave aún forman la base de la técnica y su característica más importante, aquella que consiste en clarificar el papel del cliente en el proceso de servicio.²⁷ Algunos investigadores han ampliado la utilidad del mapeo de servicios, por ejemplo, combinándolo con otros métodos (como la técnica de incidentes críticos) para obtener un mayor entendimiento acerca del diseño de los procesos de servicio.²⁸

El mapeo de servicios comparte algunas similitudes con otros enfoques de modelado de procesos: es una notación visual para mostrar gráficamente procesos de negocios a través de símbolos que representan actores y actividades; puede usarse para representar panoramas de alto nivel de procesos conceptuales o detalles de un punto de apoyo o de un subproceso en particular; y hará posible el establecimiento de vínculos con documentos paralelos, con subprocesos y con diagramas por medio de otras herramientas y lenguajes de procesos enfocados de manera más interna como el Business Process Modeling Notation (BPMN) y el Unified Modeling Language (UML). Sin embargo, el mapeo de servicios no es tan complejo o tan formal como algunas herramientas de modulación de los procesos de los negocios como lo es UML.²⁹ Los mapas

de servicio son relativamente sencillos y sus representaciones gráficas implican cierta facilidad para que todos los participantes empresariales involucrados —clientes, gerentes y empleados de primera línea— los puedan aprender, utilizar e incluso modificar para satisfacer los requisitos de una innovación en particular. El mapeo de servicios da apoyo al enfoque de una innovación de servicios sobre las interfases humano-a-humano y humano-a-tecnología en las fronteras de la empresa, en lugar de hacerlo al nivel de programas de cómputo, permitiendo así que los diseñadores del servicio profundicen en la empresa sin perder la conexión con las acciones y los procesos del cliente.

Durante más de una década, hemos trabajado con compañías en la enseñanza y en el desarrollo de la técnica de mapeo de servicios, haciendo evolucionar sus aportaciones y sus aplicaciones a los niveles que describimos aquí. A través de nuestros programas de educación ejecutiva, hemos asistido a las compañías para la obtención de resultados significativos a través del mapeo de servicios, incluyendo el desarrollo de servicios totalmente nuevos, mejorando los servicios existentes y facilitando una comunicación interfuncional en apoyo de soluciones concentradas en el cliente.

Componentes de los mapas de servicio

En el típico mapa de servicio existen cinco componentes (véase figura 1):³⁰

- acciones del cliente,
- acciones de los empleados de contacto en la zona de interacción,
- acciones de los empleados de contacto "tras bambalinas",
- procesos de apoyo y
- evidencia física.

Las "acciones del cliente" incluyen todos los pasos que toman los clientes como parte del proceso de entrega del servicio. Las acciones de los clientes se representan de manera cronológica a lo largo de la parte superior del mapa de servicios. Lo que hace al mapeo distinto de otros enfoques de diagramas de flujo es que las acciones del cliente son centrales para la creación del mapa, y como tales generalmente se presentan primero de mane-

ra que todas las demás actividades se puedan ver como puntos de apoyo de la propuesta de valor ofrecida o co-creada con el cliente. El siguiente componente fundamental son las "acciones de los empleados de contacto en la zona de interacción", las cuales se separan del cliente por medio de la línea de interacción. Aquellas acciones de los empleados de contacto de primera línea que ocurren como parte de un encuentro de cara a cara se representan como acciones de los empleados de contacto en la zona de interacción. Cada vez que la línea de interacción es cruzada a través de un vínculo desde el cliente hasta un empleado de contacto (o una tecnología de autoservicio de la compañía), ha ocurrido un momento de la verdad. El siguiente componente significativo del mapa de servicio está dado por las "acciones de los empleados de contacto tras bambalinas", las cuales se separan de las acciones en la zona de interacción por la muy importante línea de visibilidad. Todo lo que aparece por arriba de la línea de visibilidad es visto por el cliente, mientras que todo lo que aparece por debajo de ella es invisible. Debajo de la línea de visibilidad se describen todas las demás acciones de los empleados de contacto, tanto aquellas que implican una interacción no visible con los clientes (por ejemplo, llamadas telefónicas) así como cualquier otra actividad que ejecuten los empleados de contacto para prepararse a atender a los clientes o que sean parte de sus responsabilidades. El cuarto componente fundamental del mapa de servicio son los "procesos de apoyo" los cuales están separados de los empleados de contacto por la línea interna de interacción. Éstas son todas las actividades que llevan a cabo los individuos y las unidades dentro de la compañía que no son empleados de contacto pero que necesitan suceder para que el servicio sea entregado. Las líneas verticales del área de apoyo que se conectan con otras áreas del mapa de servicio muestran las conexiones y el apoyo interfuncional que son esenciales para la entrega del servicio al cliente final. Por último, para cada acción del cliente, y en todo momento de la verdad, la evidencia física de que los clientes entran en contacto se describe en la parte superior del mapa de servicio. Estos son todos los aspectos tangibles a los cuales están expuestos los clientes y que pueden influir en sus percepciones de calidad.

Evidencia física	
Acciones del cliente	Línea de interacción
Acciones del empleado de contacto en la zona de interacción	Línea de visibilidad
Acciones del empleado de contacto tras bambalinas	Línea de interacción interna
Procesos de apoyo	

FIGURA 1 Componentes del mapa de servicios.

Construcción de un mapa de servicio

Cuando se construye un mapa de servicio, el primer paso consiste en articular el proceso o el subproceso del servicio que será mapeado. Ya que las compañías con frecuencia modifican los procesos de servicio para ajustarse a las necesidades y a los deseos de diferentes clientes fijados como meta (por ejemplo, el proceso de registro para un pasajero frecuente de una aerolínea o para un pasajero de primera clase *versus* otros pasajeros), es importante especificar qué segmento de los clientes es el foco de atención del mapa de servicio. Una vez que se ha decidido esto, las acciones de los clientes se deben delinear primero, ya que este componente sirve como fundamento para todos los demás elementos del mapa de servicio. En ocasiones, esto puede ser más desafiante de lo que se había anticipado. Las preguntas como "¿En qué momento empieza y termina el servicio desde el punto de vista de los clientes?" tienden a generar discusiones considerables. Después de que se ha establecido esto, se pueden delinear las acciones de los empleados de contacto, tanto en la zona de interacción como tras bambalinas, seguidas por procesos de apoyo. En este punto, se pueden añadir

vínculos que conecten al cliente con las actividades de los empleados de contacto y con las funciones de apoyo necesarias. La evidencia física es por lo general el último componente que se añade al mapa. Los mapas de servicio son idealmente desarrollados por equipos interfuncionales, involucrando posiblemente a los clientes.

La figura 2 es un ejemplo de un mapa de servicio para una estancia de una noche en un hotel.³¹ Éste se considera como un mapa de servicio conceptual (es decir, tan sólo muestra los pasos básicos del proceso). Si se desea, se pueden añadir cuadros adicionales para mostrar cada uno de los pasos fundamentales con mayor detalle. De hecho, se podría construir un diagrama de subprocesos para cualquier etapa en el sistema de apoyo interno donde se expongan tantos detalles como sea necesario. En estos casos podría ser incluso de utilidad emplear otras herramientas de diagramas de procesos para detallar los sistemas fundamentales. El nivel de minuciosidad que se muestra en el mapa de servicio es una función del propósito para el cual se crea. Hemos visto mapas de servicio que capturan los aspectos básicos de un servicio complejo con tan sólo algunos cuadros y también otros mapas que pueden abarcar una habitación completa.

El mapa del concepto de la figura 2 muestra claramente las acciones de los clientes del hotel, tanto lo que hacen con la participación de los empleados (y por tanto son momentos de la verdad) como otras acciones (por ejemplo, dormir, solicitar alimentos al servicio a la habitación) en las cuales participan los clientes como parte del proceso de la entrega del servicio. La meta es capturar la totalidad de la experiencia de servicio del cliente desde su propio punto de vista en el mapa del servicio. Los empleados de las áreas de recepción que se encargan de registrar las llegadas de los clientes ejecutan una acción en la zona de interacción del mismo modo que los empleados que proporcionan servicio a las habitaciones de los clientes. Los empleados que proporcionan servicios a las habitaciones también podrían participar en actividades tras bambalinas como ayudar a preparar los alimentos y arreglar la charola antes de entregarla a los clientes. También existen importantes procesos de apoyo incluyendo los sistemas de reservaciones y de registro que afectan la experiencia del cliente. Aunque tan sólo se presentaron como conceptos breves, cualquier proceso de apoyo que afecte la experiencia del cliente podría describirse en detalle, como se hizo notar con anterioridad. Como se muestra en el mapa del servicio, los hoteles tienen una evidencia física claramente considerable de que los clientes están expuestos a aquello que puede afectar sus percepciones de la calidad.

El mapeo de servicios en la práctica

En la experiencia con la enseñanza a nuestros estudiantes y durante la realización de talleres prácticos con compañías acerca del mapeo de servicios, hemos visto que la técnica se usa de muchas maneras distintas. Uno de los puntos más fuertes del mapeo es su versatilidad y su flexibilidad. De hecho, parte del taller de mapeo de servicios que enseñamos de manera rutinaria implica sesiones de lluvia de ideas sobre su uso dentro de las compañías de los participantes. Por lo general, esto genera muchas ideas y adaptaciones creativas. También hemos visto muchos momentos espontáneos de asombro a medida que los participantes del taller reconocen de inmediato las deficiencias y las soluciones para ciertos problemas con sus propios servicios, justamente como resultado del aprendizaje de la técnica

—incluso antes de que mapeen sus propios servicios. Si se desea una guía en relación con la manera en la que impartimos los talleres de mapeo de servicios, vea el cuadro 1.

Aquí se presentan varios casos de estudio seleccionados donde destacamos algunos ejemplos sobre cómo hemos asistido a las empresas y a los individuos al incorporar mapeos de servicios en sus prácticas de innovación, de mejoramiento de servicios y de diseño de experiencias de los clientes. Reportamos cómo y por qué se usó el mapeo de servicios en cada caso. También reportamos importantes resultados que provinieron del mapeo en términos del mejoramiento de los servicios, el incremento en la satisfacción y en la lealtad del cliente, eficiencias y ahorros de costos u oportunidades innovadoras para la producción de ingresos. En todos los casos que se reportan aquí o bien facilitamos el mapeo de servicios inicial o enseñamos a los individuos que estaban a cargo de hacer el trabajo. Hemos elegido estos casos dado que representan una amplia matriz que incluye los objetivos y los resultados del mapeo de servicios, ilustrando a la vez la versatilidad de la técnica.

Yellow Transportation Del "peor al primero"

Yellow Transportation es la subsidiaria más grande de YRC Worldwide, una empresa multimillonaria de transporte y logística. En 2007, por quinto año consecutivo, YRC Worldwide fue clasificada como la primera en la industria del transporte entre las "Compañías más admiradas" de *Fortune Magazine*. Sin embargo, este no siempre había sido el caso. En 1997 la compañía fue clasificada en la parte más baja de su industria en la lista anual de las compañías "menos admiradas" de *Fortune*. Después ocurrieron muchos cambios notorios en la compañía. Éstos incluyeron una nueva visión basada en el cliente compartida entre la alta gerencia y todos los empleados a través de visitas personales, reuniones innovadoras, videos creativos y constantes recordatorios. Otros cambios significativos incluyeron el inicio de un proceso eficaz de retroalimentación del cliente, inversiones en la recuperación del servicio y administración de las quejas, así como enormes inversiones en apoyo tecnológico que afectaron todo, desde el envío hasta la manera en la que los

estibadores cargaban y descargaban los fletes en conformidad con los sistemas de información de los clientes. Los cambios sencillos también marcaban una diferencia. Por ejemplo el cambio de los títulos de marketing de "marketing de productos" a "marketing de servicios" ayudó a los empleados a ver su trabajo como algo más centrado en el cliente, de acuerdo con Greg Reid, vicepresidente ejecutivo de Enterprise Solutions y director de marketing de YRC Worldwide. Como resultado de los cambios, YRC ha recibido muchos reconocimientos, incluyendo aclamaciones de prestigio por su innovación, integración de tecnologías y enfoque en el cliente.

A lo largo de su espectacular ascenso del "peor al primero", Yellow se demostró a sí misma que era innovadora en su industria. A lo largo de todo este

proceso se basó en el mapeo de servicios para el diseño de nuevos servicios y para el mejoramiento de los mismos, así como para impulsar un cambio hacia un enfoque centrado en el cliente a través de las funciones de ventas, de operaciones y de servicio al cliente de la compañía. De acuerdo con Maynard Skarka, presidente de Yellow Transportation, "Nuestro liderazgo *senior* así como nuestro personal gerencial de ventas, operaciones y del centro de servicio están involucrados en continuos esfuerzos para impulsar el cambio a través de un enfoque centrado en la atención en el cliente. El mapeo de servicios es una técnica que hemos encontrado extremadamente útil en este proceso. Desde el cuarto de correo hasta la sala de juntas, todo mundo está más concentrado en el cliente".

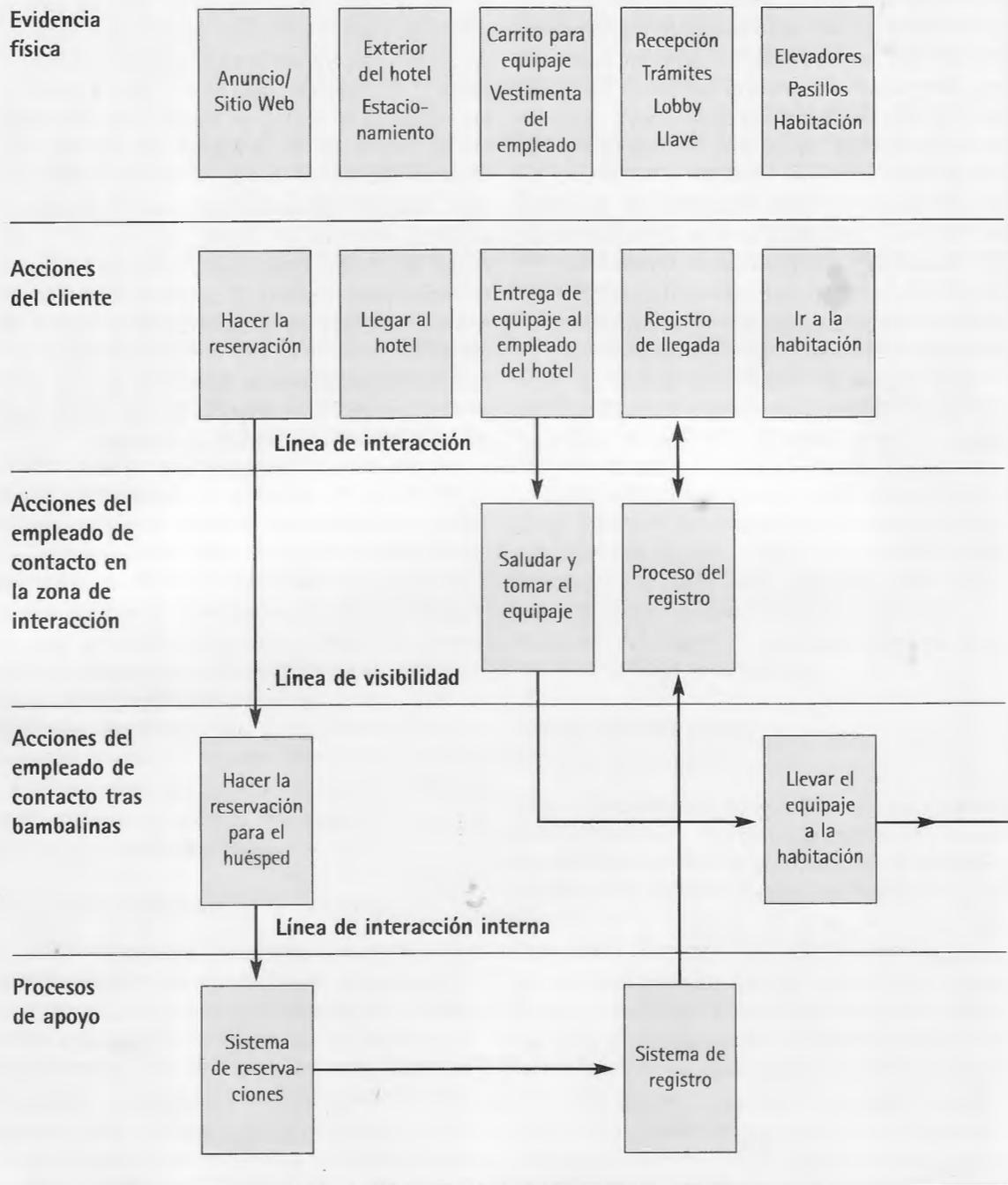
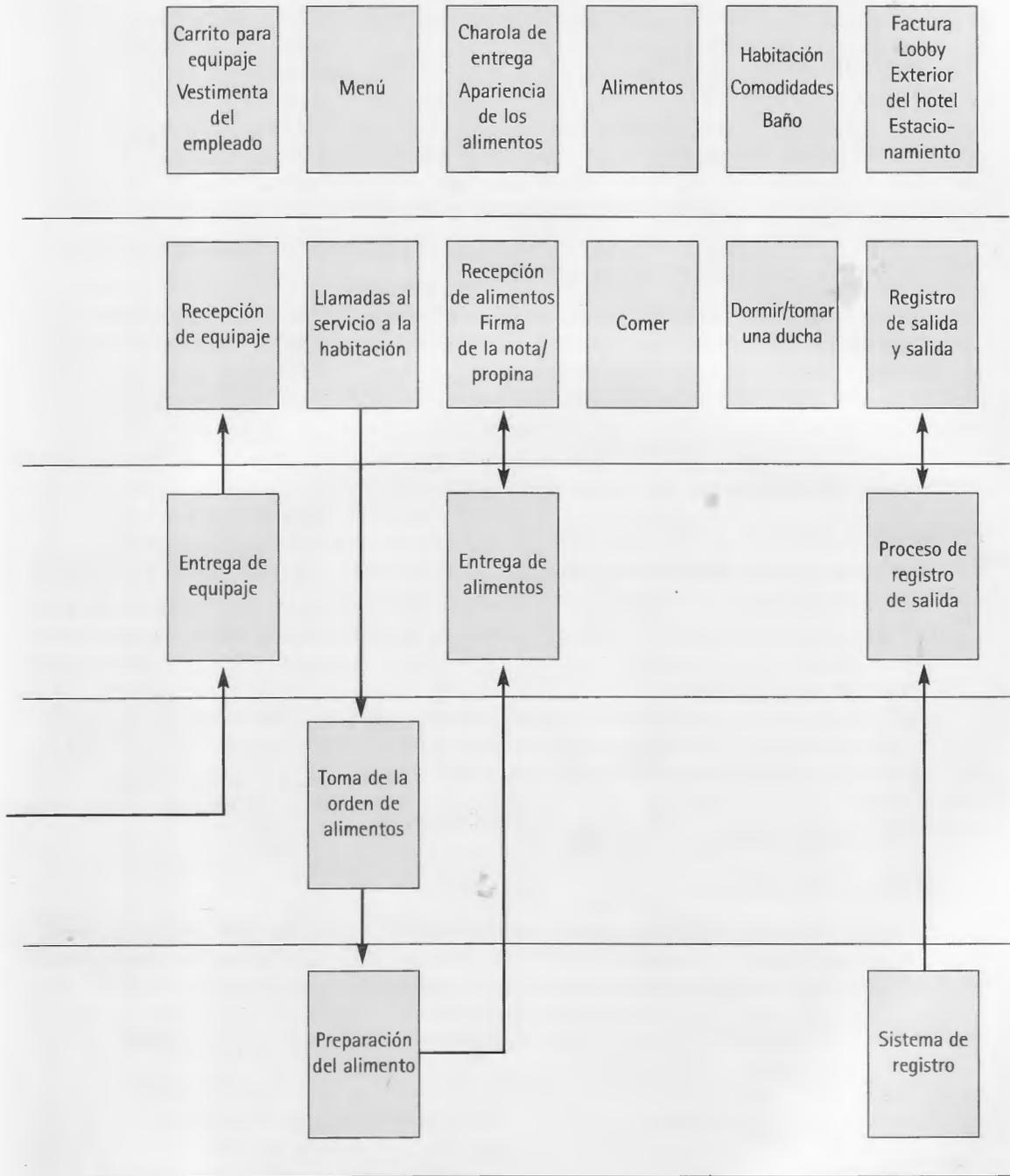


FIGURA 2 Mapa del servicio de estancia en un hotel.



CUADRO 1**Aplicación del mapeo de servicios en su organización: una guía práctica**

A la fecha, hemos enseñado el mapeo de servicios a través de talleres prácticos con el cliente en numerosas compañías y en programas de educación ejecutiva incluyendo a miles de ejecutivos alrededor del mundo. Con base en nuestra experiencia, desarrollamos un método para la enseñanza del mapeo de servicios y a la vez hemos identificado algunas consideraciones clave que deben mantenerse en mente cuando se emprende una iniciativa de mapeo.

Enseñanza de la técnica de mapeo de servicios

El mapeo de servicios es un enfoque muy poderoso y altamente flexible que se puede usar a cualquier nivel en una organización. Una vez que los individuos entienden cómo funciona, generalmente identifican rápidamente las áreas donde puede aplicarse y contemplan su potencial para transformar los procesos de la empresa. Una vez que haya reunido a todas aquellas personas interesadas en el aprendizaje del mapeo de servicios, se debe empezar con lo siguiente:

1. Compartir los fundamentos del mapeo de servicios

- Explicar el mapeo de servicios y su importancia
 - Enfatizar que dada la naturaleza intangible de los servicios y su complejidad, discutirlos de manera verbal puede ser desafiante. Describir la manera en la que el mapeo de servicios ayuda a crear una representación visual del proceso del servicio la cual resalta los pasos del proceso, los puntos de contacto que ocurren y la evidencia física que exista, todo ello desde el punto de vista de cliente.
 - Enfatizar que el mapeo de servicios ayuda a aquellos que están dentro de una organización a identificar puntos de fallas, áreas para el mejoramiento y oportunidades de innovación así como oportunidades para el mejoramiento de las utilidades. Pone a los participantes "en la misma página" en términos de cómo funciona actualmente un servicio o cómo podría diseñarse el proceso de un nuevo servicio.
- Revisar un mapa genérico
 - Mostrar a los participantes un mapa de servicio genérico y describir cada uno de los componentes (vea figura 1). También es de utilidad mostrarle a los participantes un mapa ejemplo de modo que puedan tener una idea de cómo se ve uno de ellos (vea figura 2).

2. Mapear un servicio sencillo

- Hacer que los participantes aprendan la técnica mediante el mapeo de algo sencillo
 - Es mejor que los participantes aprendan la técnica mapeando primero algo distinto de su propio servicio. Tome un servicio sencillo y proporcione una descripción que deberán leer como inicio. En nuestros talleres, hemos usado una descripción del servicio de entubamiento de un río, el servicio de entrega de alimentos dietéticos y el servicio de la cafetería de un negocio.
- Haga que los participantes trabajen en equipos para la creación del mapa de servicio
 - El poder del mapeo de servicios se vuelve evidente cuando se usa en un ambiente en grupo. Hacemos que los participantes aprendan la técnica al trabajar en equipos de cuatro a diez personas aunque hemos encontrado que grupos más pequeños y más grandes también funcionan.

- Si existen equipos múltiples que vayan a mapear un servicio, hacemos que cada uno cree un mapa del servicio y posteriormente comparta lo que haya desarrollado en pizarrones blancos, o colgando sus mapas en papel a una altura que permita que los demás los vean. Hacemos que uno o dos equipos compartan sus mapas del servicio con el grupo más grande. Posteriormente hacemos que los participantes compartan y contrasten los diversos mapas que se desarrollaron.

3. Lluvia de ideas sobre las aportaciones y usos del mapeo de servicios

- Compartir aportaciones acerca de los resultados del mapeo de servicios.
 - Los mapas de servicio que se crean rara vez son idénticos. Es de utilidad discutir qué condujo a los grupos a tomar decisiones diferentes en relación con la manera en la que se representó gráficamente el servicio.
- Compartir aportaciones acerca del proceso de creación de los mapas de servicio
 - Después de trabajar en equipo para crear el mapa de un servicio, generalmente queda muy claro para los participantes que es el proceso de tratar de crear el mapa de un servicio lo que es muy poderoso. Generalmente los participantes tienen preguntas relacionadas con el proceso que deben tratarse adecuadamente. Con frecuencia preguntan acerca del nivel de detalle que se requiere, lo cual es algo que depende del objetivo del mapa de servicio (por ejemplo, un diseño de concepto *versus* la representación de las responsabilidades de diferentes roles). El nivel de detalle necesario se puede acordar antes de hacer los mapeos de los propios procesos de servicio de la compañía.
- Lluvia de ideas creativas para el uso del mapeo de servicios
 - Una vez que los participantes entienden el mapeo de servicios y su potencial, ha llegado el momento de analizar cómo puede usarse esta herramienta dentro de la organización. En este punto del proceso, surgen espontáneamente muchas muestras de buen entendimiento e ideas creativas. Los participantes podrían identificar formas de usar la técnica para mejorar los procesos internos (por ejemplo, IBM y the San Francisco Giants) o los servicios que se ofrecen a clientes externos (por ejemplo, Yellow Transportation y ARAMARK).

Aplicación del mapeo de servicios en la práctica

Con frecuencia nuestros talleres se extienden a un segundo paso el cual consiste en hacer que los participantes mapeen uno de sus propios servicios que hayan determinado en forma anticipada. De no ser así, entonces los participantes pueden llevar a cabo este paso por su propia cuenta, en equipos, al regresar a sus negocios. Estos son los lineamientos que recomendamos.

1. Decidir sobre el servicio de la compañía o el proceso de servicio que se vaya a mapear y el objetivo

Seleccionar el servicio o el proceso de servicio y el segmento de clientes que será el foco de atención del mapa de servicio. Distintos segmentos de clientes pueden recibir un servicio de manera diferente, lo cual requeriría que se desarrollaran mapas del servicio separados. Se pueden examinar segmentos de clientes externos o internos. Asegúrese de que todos tienen definidas con claridad las metas del proceso de mapeo. En el caso de un servicio nuevo, es probable que se deba especificar el proceso de servicio deseado mientras que para un servicio que se ofrece actualmente, con frecuencia se realiza un mapa de cómo se está ofreciendo el servicio existente. Sin embargo, en ocasiones es útil definir cómo se debería ver el proceso de servicio deseado, para un servicio que ya se está ofreciendo. Adicionalmente, para algunos servicios, una meta podría ser desarrollar un mapa

de conceptos muy generales que simplemente destaque los pasos fundamentales en el proceso del servicio —en las primeras etapas de la innovación de un nuevo servicio por ejemplo. De manera alternativa, la meta podría ser especificar las responsabilidades de ciertos roles específicos, lo cual requiere de un mapa del servicio muy detallado.

2. Determinar quién debería participar en el proceso de mapeo del servicio

También es importante reflexionar sobre quién debería participar en el proceso del mapeo para un servicio en particular. Idealmente, deberían participar los representantes de todos los grupos involucrados en el diseño, entrega y apoyo del servicio, incluyendo en algunos casos al cliente, en caso de que deba estar involucrado. Esto proporciona la mejor oportunidad para capturar diversas perspectivas en relación con cómo es actualmente un servicio o si un servicio nuevo debería ser experimentado por los consumidores y ejecutado por la empresa.

3. Modificar la técnica de mapeo de servicios a medida que sea apropiado

En algunas circunstancias tiene sentido modificar el mapeo tradicional de servicios. Por ejemplo, al mapear un servicio de Internet o un servicio basado en un kiosco que no tiene ninguna actividad de empleados de contacto en la zona de interacción, podría ser beneficioso eliminar la hilera de la acción de los empleados de contacto en esta zona y reemplazarla con una hilera de tecnología en la zona de interacción que pudiera capturar la manera en la que interactúan los clientes con la tecnología de la compañía. Algunos servicios podrían requerir tanto de una hilera de actividades de empleados de contacto como de una hilera de tecnología en la zona de interacción (por ejemplo, una aerolínea donde los clientes se registren a través de una tecnología de autoservicio y donde también interactúan cara a cara con los empleados de la aerolínea). También se podrían incorporar símbolos especiales que identifiquen los puntos de fallas, las oportunidades de generación de ingresos o de reducción de costos, o los sitios donde las percepciones de la calidad del servicio podrían mejorarse. Se debe considerar cualquier modificación que haga posible una mejor evaluación de un servicio en particular (por ejemplo, el tiempo necesario para ejecutar cada paso), y el logro de las metas del mapeo de servicios (por ejemplo, como en el caso de Marie Stopes International Global Partnership). La adaptabilidad es uno de los puntos fuertes de la técnica de mapeo de servicios.

4. Hacer un mapa del servicio tal y como sucede la mayor parte del tiempo

Siempre hay cosas idiosincráticas que suceden cuando se proporciona un servicio pero los participantes deben concentrarse en lo que ocurre típicamente durante el proceso del servicio, por lo menos inicialmente. Una vez que se haya mapeado el proceso típico del servicio, se puede comparar con los mapas del servicio ideales o los de los competidores, dependiendo de las metas. En el caso de la innovación de un nuevo servicio, el mapa inicial puede mostrar cómo, idealmente, el servicio será experimentado por el cliente.

5. Notar los desacuerdos para captar el aprendizaje

Al mapear su propio servicio, con frecuencia los participantes llegarán a puntos de desacuerdo acerca de cómo funciona el servicio y cómo se proporciona a los clientes. Es importante notar estos desacuerdos porque por lo general indican áreas problemáticas dentro del servicio que vale la pena explorar. Sin embargo, también es importante no permitir que los desacuerdos descarrilen al proceso.

6. Asegurarse de que los clientes permanezcan como el foco de atención

Es común que los participantes se sientan absorbidos con los pasos del proceso que sucede dentro de la organización y que pierdan de vista al cliente. Es importante que el cliente permanezca *muy* presente en la mente a medida que se esté desarrollando el mapa del servicio.

7. Dar seguimiento a las aportaciones que emergen para una acción futura

Con frecuencia, el solo acto de tratar de crear el mapa de un servicio es lo que conduce a grandes aportaciones que pueden mejorarlo. Asegúrese de anotarlos a medida que se desplace a través del proceso de tal modo que pueda crear cursos de acción que deberán perseguirse una vez que se haya terminado el mapeo del servicio.

8. Desarrollo de recomendaciones y de acciones futuras con base en las metas del mapeo del servicio

Una vez que el proceso de mapeo del servicio esté sustancialmente completado, se pueden compilar recomendaciones de acciones dependiendo de las metas del ejercicio de mapeo. Si el propósito era desarrollar una innovación de un servicio nuevo, entonces los siguientes pasos en la evaluación del servicio vendrán a continuación. Si el propósito era el mejoramiento de un servicio, entonces las mejoras se desarrollarán, se evaluarán y se supervisarán.

9. Si se desea, se pueden crear mapas del servicio finales para ser usados dentro de la organización

En algunas compañías y situaciones, como se notó anteriormente, el desplazarse a través del proceso del mapeo de servicios es suficiente para obtener importantes aportaciones. En otras ocasiones, las compañías desean crear mapas del servicio terminados que puedan ser compartidos en la organización y que se puedan usar para propósitos de capacitación y de otro tipo tal como su uso como un recurso para los empleados. En estas circunstancias, los mapas del servicio finales deben mostrarse a los participantes para asegurarse de que sean correctos. La exactitud de los mapas del servicio se verá mejorada en la medida en la que todos los grupos involucrados en el diseño, en la entrega y en el apoyo del servicio hayan participado en su desarrollo. Los mapas del servicio también deben actualizarse a lo largo del tiempo para asegurarse que aún capturen de manera adecuada la forma en la que se está entregando el servicio.

Conclusiones

Aunque el mapeo de servicios puede ser de utilidad en cada nivel de una organización, existen algunas consideraciones adicionales que se deben tener en mente si se desea llevar a cabo una iniciativa de mapeo a una escala mayor que implique a un número significativo de los empleados de una organización. En estas situaciones, un apoyo de nivel *senior* será fundamental para obtener la participación necesaria de los empleados y la aceptación. Si hubiera demasiados grupos haciendo el mapeo de servicios, podría ser de utilidad designar a alguien que se convierta en el experto del mapeo de servicios, quien estará a cargo de supervisar el proceso, capturar ideas para las mejoras y posibles cursos de acción y de crear el mapa o mapas de servicio finales si así se deseara.

Diseño de nuevos servicios innovadores

En las primeras partes de su jornada de éxito, Yellow Transportation utilizó el mapeo para el desarrollo de nuevos servicios para sus clientes —servicios que serían valorados por los clientes y que proporcionarían un crecimiento para Yellow. Uno

de los primeros resultados de importancia fue Exact Express, un servicio de primera calidad que garantizaba una entrega puntual de los envíos en una ventana de tiempo específica. En la actualidad, Exact Express es el servicio más rentable de la compañía, y es altamente valorado por sus clientes,

pero en 1997 Yellow no tenía ninguna forma de servicio garantizado. De hecho, para citar nuevamente a Greg Reid, en 1997 "la investigación indicó que los embarques se recogían tarde, se dañaban, se perdían, se entregaban mal o se facturaban de forma incorrecta 50% de las veces". Por lo tanto, la movilización hacia un servicio garantizado de entrega en esa época era algo muy atrevido. El proceso empezó con el mapeo de un "servicio express ideal y garantizado" desde el punto de vista del cliente y comparándolo con los servicios actuales así como con los mapas de servicio de los competidores. Los mapas revelaron la necesidad de una personalización en términos del acceso del cliente (por ejemplo, en línea, FAX, teléfono), la importancia fundamental de ciertos "momentos de la verdad", y los relativamente pocos puntos de contacto que eran de interés para los clientes. El proceso del mapeo de servicios permitiría que los canales de marketing, de operaciones y de entrega se comunicaran claramente entre sí en el desarrollo de este emocionante nuevo servicio que ha resultado ser altamente valorado por los clientes y una importante fuente de crecimiento y de rentabilidad para Yellow.

Mejoramiento del servicio

Yellow Transportation utilizó el mapeo para mejorar sus servicios existentes. Aunque YRC ha adquirido recientemente un número de compañías competidoras de camiones para transporte y ha ampliado sus operaciones a China, su servicio básico sigue siendo el transporte terrestre basado en embarques inferiores a un camión de carga dentro de Estados Unidos. Desde el principio, uno de los pasos innovadores que la compañía tomó en la trayectoria del peor al primero fue examinar con todo cuidado su servicio esencial mediante la recolección de información acerca de cómo mejorar el servicio esencial tanto de sus clientes de negocios como de sus empleados (incluyendo a sus 20,000 choferes de camiones). Se desarrolló el mapa del servicio esencial para examinar la manera en la que funcionaban las entregas terrestres básicas y los puntos en los que podría haber oportunidades para el mejoramiento. Algunos de los descubrimientos iniciales más significativos estuvieron dados por la visualización y el reconocimiento de la importancia

de los "puntos de contacto del conductor". Los camioneros eran en realidad la "cara de Yellow" para sus clientes, y por lo tanto cada vez que interactuaban con el cliente tenían una oportunidad para la formación de lealtad y para reforzar la marca de Yellow. Los cambios en la infraestructura de la tecnología, en la capacitación, en los uniformes y en otros aspectos de apoyo para el conductor eran el resultado de la visualización y la comunicación del servicio esencial de esta manera. A través del mapa del servicio esencial, también se volvió muy evidente la manera en la que el servicio al cliente interno, el personal de las terminales y los equipos de ventas participaban al apoyar directamente la propuesta de valor de la compañía y la entrega del servicio esencial. Todo mundo podía ver sus roles en los mapas del servicio, y a partir de ello se produjeron cambios y mejoramientos lógicos.

Integración de un enfoque en el cliente a través de los departamentos de ventas, operaciones y servicio al cliente

En última instancia, YRC utilizó el mapeo de servicios de manera formalizada para inspirar un cambio extensivo a toda la corporación y dirigido a la integración del enfoque sobre el cliente a través de toda la organización. Yellow reconoció que a pesar de su progreso y sus reconocimientos significativos, la compañía aún era impulsada por las operaciones en muchas decisiones y que se necesitaba una orientación más fuerte hacia el cliente y hacia el servicio. Trabajando con el Centro para el liderazgo de servicios de la Arizona State University, Yellow formalizó el uso del mapeo de servicios en los programas de capacitación ejecutiva y de liderazgo a través de las funciones de ventas, operaciones y servicio al cliente. Inicialmente, la alta gerencia, en todos los niveles hasta el director ejecutivo, participaba en los talleres de mapeo de servicios para garantizar que el método y su terminología fueran entendidos en los niveles más altos de la empresa. Posteriormente, en grupos de 50 a 60 personas a la vez, los ejecutivos de la compañía y los gerentes participaban en talleres para aprender primero el mapeo de servicios y aplicarlo después en pequeños equipos a desafíos reales y específicos a los que se enfrentaba la compañía. Por ejemplo, un grupo de 60 personas trató los problemas relacionados con

las "recoleciones perdidas", un desafío perenne para todas las compañías de mensajería. Dentro del problema de "recoleciones perdidas", algunos equipos pequeños trataron el proceso esencial para buscar formas de evitarlas y otros contemplaron el proceso de recuperación del servicio después de una recolección perdida.

Cada equipo pequeño trabajaba algunas horas durante la capacitación para elaborar algún mapeo inicial del desafío del servicio combinado con recomendaciones preliminares que se presentaban a todo el grupo. Obligados a tomar el punto de vista del cliente y a documentar y visualizar los puntos de contacto y los sistemas de apoyo fundamentales, los miembros del equipo llegaron a apreciar la cooperación interfuncional, que era esencial, y la importancia de integrar la comunicación interna en la toma de decisiones estratégicas en torno de la propuesta de valor para los clientes. Después de las sesiones de capacitación, los equipos continuaban trabajando en forma conjunta virtualmente para desarrollar aún más sus mapas del servicio y sus recomendaciones. Después de dos semanas, los mapas y las recomendaciones se presentaron a un ejecutivo *senior* quien, con su equipo, utilizó los resultados en la toma de decisiones estratégicas para la compañía. Por medio del ejercicio, los ejecutivos de Yellow que desempeñaban diferentes funciones de la compañía llegaron a apreciar el punto de vista del cliente —algo a lo cual muchos de ellos no habían estado expuestos directamente antes. El ejercicio también facilitó, de manera natural, la comunicación a través de las funciones dentro de la compañía para entregar soluciones enfocadas al cliente. Los cambios en el servicio que se produjeron después de los ejercicios de mapeo de servicios fueron significativos, y reforzaron aún más el valor de la metodología a través de toda la organización. Más allá de los cambios específicos de servicio, los talleres interfuncionales acerca del mapeo de servicios ayudaron a los gerentes a comunicarse de manera más eficaz a través de un lenguaje compartido y concentrado en el cliente.

Resultados de Yellow Transportation

Para Yellow Transportation, el mapeo de servicios fue una técnica importante que se utilizó en una variedad de formas para ayudar en la jornada de

una compañía centrada en el cliente y que fue "del peor al primero" a lo largo de un cierto número de años. Aunque obviamente hubo muchos otros cambios que sucedieron de manera simultánea, las innovaciones del servicio, los mejoramientos de éste y las prácticas de negocios orientadas hacia el cliente que fueron inspiradas por el mapeo de servicios fueron una parte importante del éxito de la compañía. Los resultados financieros de la empresa, los reconocimientos que ha recibido por la innovación y el servicio y su crecimiento continuo hablan todos de un esfuerzo concertado y sostenido que ha producido sus frutos.

ARAMARK Parks and Resorts

ARAMARK es un líder global en servicios profesionales, y opera como subcontratista para todo lo relacionado con alimentos, hospitalidad, administración de instalaciones y uniformes, trabajando con empresas, universidades, organizaciones para el cuidado de la salud, parques y centros vacacionales, centros de convenciones y otros grupos. Fue clasificada como la primera en su industria entre las compañías más admiradas de *Fortune*; la empresa tiene aproximadamente 240,000 empleados que atienden a clientes de 19 países. Una de sus divisiones es ARAMARK Parks and Resorts, un grupo que proporciona servicios para 17 destinos mayores de parques dentro de Estados Unidos incluyendo a Denali National Park en Alaska, Shenandoah National Park en Virginia, y Lake Powell Resorts and Marinas en the Glen Canyon National Recreation Area de Arizona, por nombrar tan sólo algunos. Cada uno de los parques cuenta con por lo menos tres o cuatro negocios de servicio, los cuales son operados por ARAMARK con base en un acuerdo de subcontratación.

Mapeo para el mejoramiento del servicio y para la retención de los clientes

Hace varios años, Renee Ryan, entonces director de marketing de ARAMARK Parks & Resorts, se enfrentó a un desafío. Era evidente que la repetición de operaciones de negocios en los parques de ARAMARK estaba declinando en forma general. Este era particularmente el caso en Lake Powell Resorts y en Marinas, en Arizona, donde la compañía operaba la renta de casas flotantes, centros

de veraneo, centros para acampar, viajes en bote y operaciones de servicio de alimentos. La investigación reveló que muchas personas no estaban regresando a Lake Powell porque su primera experiencia no había correspondido con lo que esperaban o con lo que estaban acostumbradas a recibir, en comparación con las visitas a otros centros vacacionales. Ryan utilizó mapas de servicio para ayudar a convencer a la organización de que se necesitaban cambios y para saber específicamente qué cambios deberían hacerse. Los resultados beneficiaron a los clientes a través de mejoramientos del servicio y a la compañía gracias a un incremento en la repetición de operaciones de negocios.

En primer lugar, desarrolló un mapa de una experiencia de calidad en un hotel/centro vacacional partiendo del punto de vista de un cliente típico. Posteriormente realizó el mapa del servicio partiendo de las experiencias de veraneo de Lake Powell. La comparación de los dos mapas fue muy reveladora en términos de las diferencias en los servicios básicos, los estándares y los procesos. Este proceso de comparación dio como resultado el desarrollo de nuevos servicios, la actualización de las instalaciones y la modernización de los elementos del servicio clave. A través del mapa visual del servicio en particular, el cual mostraba todos los aspectos del servicio, desde fotos hasta cintas de video, la necesidad de mejoras en el servicio se volvió evidente. Partiendo del mapa del servicio, también saltó a la vista otra revelación. Al dar un repaso a la experiencia del cliente, era claro que se le estaba pidiendo que trabajara de manera ardua para sus vacaciones. Para experimentar la lujosa experiencia de las casas flotantes que habían comprado, los clientes tenían que crear primero una amplia lista de abarrotes, hacer las compras en tiendas muy concurridas cerca del centro vacacional, transportar todos los alimentos y las pertenencias hacia abajo de un desnivel inclinado y acarrearlas hasta el bote. Una vez que iniciaba el viaje, se requería de una mayor cantidad de trabajo duro. El anclaje de una casa flotante de gran tamaño cada noche, no es un aspecto trivial y tener que cocinar a bordo puede ser algo arduo que demande mucho tiempo. La navegación de la casa flotante también puede ser muy estresante, especialmente para los

capitanes sin experiencia. La decadencia de las instalaciones de los centros vacacionales en tierra, el arduo trabajo necesario para comenzar a navegar y el estrés del mismo, eran aspectos que en forma combinada alejaban a los clientes después de haber sobrevivido a sus primeras vacaciones en Lake Powell. El ejercicio del mapeo del servicio consiguió que todas estas cosas fueran vistas con gran claridad por la alta gerencia y dio como resultado un conjunto completo de nuevos servicios, renovaciones de las instalaciones existentes, capacitación del personal para ejecutar sus funciones de acuerdo con nuevos estándares de servicio y nuevos sistemas de medición y de recompensas. Algunos de los servicios que se introdujeron incluyeron varios niveles de servicios de conserjes que empezaban con el servicio básico de llevar las cosas de los huéspedes al bote y posteriormente transportarlos en una camioneta al muelle del bote. Los paquetes de servicios se extendían a altos niveles para incluir la compra de abarrotes para los huéspedes y proporcionar chefs ejecutivos quienes viajaban con ellos y cocinaban a bordo. También se podían contratar capitanes capacitados para que disminuyeran el estrés de la navegación. Todos los niveles de servicios intermedios también estaban disponibles a la carta.

Resultados para ARAMARK

El resultado que obtuvo Lake Powell de todas estas mejoras en la calidad del servicio y de los nuevos servicios innovadores fue una reducción de 50% en el número de quejas. La repetición de las operaciones de negocios aumentó 12%, y la satisfacción del cliente también aumentó de manera significativa. En este caso, los mapas del servicio fueron extremadamente valiosos porque permitieron que los gerentes vieran el servicio en una forma que nunca antes habían hecho; también proporcionaron enfoque para conversaciones que condujeron a un cambio y en última instancia a nuevas medidas y estándares de servicio. El uso de la metodología del mapeo de servicios ayudó a las personas dentro de la división de parques a desarrollar mejor un enfoque basado en el cliente, y, en muchos casos, el cambio de enfoque dio como resultado un cambio real en el comportamiento.

IBM

Para analizar una innovación reciente en los servicios de IBM, Sara Moulton Reger del departamento de investigación de servicios de IBM documentó el caso utilizando dos análisis del sistema de servicio. El propósito del análisis era identificar las lecciones aprendidas al hacer más eficiente, más eficaz y más rápido el proceso de innovación del servicio en IBM. La innovación, denominada "Cultura tangible",³² es un conjunto de nuevos conceptos y técnicas para tratar los problemas de la cultura de negocios. Fue un esfuerzo participativo entre la unidad de consultoría de IBM y su área de investigación de servicios —una asociación que la compañía trata de mejorar y usar creativamente en el futuro. ¿Cómo hubiera podido esta innovación tan compleja, con tantos años, y con un financiamiento indirecto, informar a IBM sobre las innovaciones futuras fuera de su arena de tecnología esencial?

El primer análisis del sistema de servicio adaptó un enfoque de un sistema de servicio socioeconómico,³³ el cual especifica el proveedor del servicio, el cliente del servicio y el servicio mismo junto con las relaciones, las responsabilidades, la propiedad y las intervenciones. El segundo análisis usó el enfoque del mapeo de servicios. Aunque ambos fueron de utilidad, para este propósito, el enfoque del mapeo de servicios demostró ser superior por varias razones. Primero, la dimensión del tiempo y la secuencia general de las tareas múltiples quedaron aclaradas, lo cual era importante porque la innovación se extendía a cuatro años. Segundo, se incluyeron los procesos tras bambalinas y de apoyo, los cuales resaltaron una parte invisible pero vital del proceso en general. Tercero, fue posible representar gráficamente la naturaleza iterativa y continua de algunas de las tareas, proporcionando un panorama de las actividades que pueden ser especialmente importantes para las innovaciones de servicios futuras. Finalmente, se aclararon los detalles de la asociación entre las unidades de investigación y de consultoría, lo cual hizo posible una perspectiva más clara acerca de la manera en la que las dos organizaciones co-producían la innovación y el valor de su negocio.

A través del proceso del mapeo de servicios, IBM logró identificar algunas de las lecciones que se deberían usar para las innovaciones de servicios

futuras. De modo específico, se hizo claro que la creación de la innovación en sí misma era una parte relativamente pequeña del proceso en general. En lugar de ello, la mayor parte del proceso se encaminó a explotar la innovación y a hacer que se adoptara —enfaticando así aquellas actividades para el logro de la totalidad del proceso de innovación. También, el papel vital de los procesos tras bambalinas y de apoyo se volvieron evidentes —elementos que estuvieron fácilmente a la disposición de los miembros del área de investigación de IBM. Para las innovaciones de servicio futuras, IBM puede necesitar identificar formas creativas de extender estas capacidades a otras divisiones. Del mismo modo, la manera y el momento en el que el proceso obtuvo financiamiento indirecto quedaron aclaradas, lo cual podría ser de utilidad para continuar desplazándose hacia adelante con ideas prometedoras cuando un financiamiento formal es difícil de adquirir. Finalmente, el mapa general del servicio indicó una ruta potencial que se debería seguir para las innovaciones de servicio futuras, incluyendo etapas y oportunidades específicas para puntos significativos de decisión. Estas lecciones no fueron evidentes antes del mapeo de servicios y ahora podrían aumentar las otras lecciones aprendidas a través de la innovación, como la importancia de usar títulos interesantes para obtener el interés de los primeros adoptantes.

Marie Stopes International Global Partnership

The Marie Stopes International Global Partnership proporciona información acerca de la salud reproductiva a más de 4.8 millones de individuos en 38 países.³⁴ El Doctor Mark Rosenbaum, consultor de Marie Stopes, ha utilizado un mapa de servicio modificado en su trabajo con el Director de Marie Stopes International (MSI) Hanoi Center así como con los directores MSI de otras clínicas de Marie Stopes en numerosos países incluyendo a China, India, Yemen, Mongolia y Uganda. La meta de esta iniciativa continua de mapeo de servicios es mejorar la calidad de los servicios en los centros MSI. En este contexto —principalmente, las clínicas de salud en los países en vías del desarrollo donde virtualmente todo el servicio es en la zona de interacción— las modificaciones al mapa del servicio se consideraron necesarias. Estas modificaciones iban

encaminadas a vincular los recursos humanos y las operaciones con cada momento de la verdad de los clientes. Por ejemplo, para cada momento de la verdad, aquellos que desarrollaban los mapas especificaban el punto de contacto con el cliente, la evidencia física necesaria y los estándares de mediciones duras y suaves que deberían estar en su lugar para darle seguimiento a la calidad del servicio. Los participantes también examinaban quién estaba "en la zona de interacción" y qué necesitaba comunicarse a los clientes. Posteriormente, desarrollaban un guión acerca de lo que esa persona debería decir durante el encuentro del servicio. A continuación, para cada momento de la verdad, los participantes examinaban la medida en la cual los siguientes aspectos eran fundamentales a partir de una perspectiva operacional: la comunicación en la zona de interacción (la comunicación que debe ocurrir entre los proveedores del servicio interno), la comunicación con una empresa externa (por ejemplo, un laboratorio externo), la tecnología y/o los suministros de oficina. Una vez que se identificaban los elementos clave, se especificaba a los participantes quién proporcionaría el servicio, las empresas externas que deberían contactarse, los equipos de cómputo y las bases de datos requeridas y los suministros de oficina que serían necesarios así como quién sería responsable de ordenarlos. En el caso de Marie Stopes, se usó el mapeo de servicios para identificar algunos problemas muy tácticos de implantación que eran muy importantes para el mejoramiento de la calidad. Los mapas del servicio modificados ayudaron a mejorar las ofertas de servicios en la clínica mediante el uso de un enfoque que incorporó la evidencia física, el establecimiento de normas de medición duras y suaves definidas por el cliente, la preparación de guiones de servicio para el personal en escena y las operaciones necesarias para que cada momento de verdad fuera exitoso (por ejemplo, comunicación interna y externa, tecnología y suministros de oficina).

San Francisco Giants

Después de haber asistido a uno de nuestros talleres de educación ejecutiva, Rick Mears, vicepresidente senior de Guest Services para el equipo de béisbol San Francisco Giants, empezó a utilizar el mapeo de servicios en su organización. Compartió

su plan estratégico para su departamento, Giants Guest Services, con otros dos jefes de departamento, Russ Stanley, vicepresidente de Giants Ticket Services, y Tom McDonald, vicepresidente senior de marketing al consumidor. Analizaron y documentaron su servicio actual a los clientes y el plan de comunicaciones con los huéspedes y posteriormente crearon un diseño del contacto con el cliente y de la entrega del servicio. A medida que estaban desarrollando el mapa del servicio, se pusieron en claro los puntos en los que la integración y/o la modernización de sus áreas separadas serían beneficioso para la organización de the Giants y para sus clientes. Implantaron los mejoramientos obvios de inmediato y desde entonces han creado planes estratégicos detallados para sus departamentos y han documentado los puntos de integración que existen. Muchos de estos cambios implican una comunicación mejorada acerca de cada una de sus áreas que se concentran en el cliente y en la experiencia vivida en el estadio. Por ejemplo, algunos de los cambios organizacionales que generó el proceso de mapeo de servicios incluyeron al hecho de tener una comunicación (por ejemplo, boletines de prensa, publicidad, anuncios del estadio, correos electrónicos) compartida a través de todos los departamentos y discutida antes de ser distribuida entre el público, así como la entrega de instrucciones a los locutores de radio y televisión acerca de los cambios en las ventas de boletos y en las políticas y procedimientos de operación del estadio. Otro resultado que surgió del proceso de mapeo de servicios fue la idea de hacer más fácil que los 3.2 millones de huéspedes anuales de the Giants compartieran sus ideas y sus sugerencias motivándolos para tal propósito. Con base en esa retroalimentación, los propietarios de the Giants han comprometido 40 millones de dólares en mejoramientos de las instalaciones para el estadio durante las cuatro temporadas anteriores.

Aportaciones para la práctica de la innovación de servicios

Como lo ilustran los casos anteriores, el mapeo de servicios es un enfoque de innovación de servicios que es adaptable a través de diferentes tipos de organizaciones y en una variedad de aplicaciones prácticas. Sin embargo, estos casos representan tan

sólo una muestra pequeña de las empresas que se han beneficiado por el uso de mapeos de servicios. Hemos visto que el mapeo de servicios se utiliza de muchas formas diferentes —algunas de ellas representan usos muy directos de la técnica, y otras representan modificaciones altamente evolucionadas. Habiendo trabajado con muchas empresas en sus esfuerzos hacia el mapeo de servicios, observamos ciertos puntos comunes en términos de los beneficios que las compañías obtienen a partir del proceso de mapeo de servicios. A continuación se presentan las aportaciones más sobresalientes.

Proporcionar una plataforma para la innovación

Antes que nada, el mapeo de servicios proporciona una plataforma común para que todos —clientes, empleados y gerentes— participen en el proceso de innovación de servicios. El mapeo de servicios ofrece un punto común de discusión para el desarrollo de nuevos servicios o para el mejoramiento de los existentes (una imagen vale más que mil palabras). Además proporciona a los empleados un panorama de la totalidad del proceso del servicio de tal modo que puedan obtener aportaciones sobre la manera en la que sus roles se ajustan dentro del todo. Esto refuerza la noción de que el servicio total es mayor que la suma de sus partes. Este beneficio de una visión organizacional más clara lo obtiene virtualmente toda empresa que utiliza el mapeo de servicios. Entre nuestros casos, tal vez las recompensas más notorias han sido las obtenidas por Yellow Transportation, donde el equipo ejecutivo utilizó una iniciativa continua de mapeo de servicios para lograr cambios en la orientación hacia el cliente a través de toda la organización. En IBM, el mapeo de servicios capacitó a la división de Investigación de Servicios para que codificara las lecciones aprendidas a partir de una innovación de servicios compleja de varios años y la convirtiera en una representación gráfica potencial para acelerar las innovaciones de servicios futuras a través de toda la compañía.

Reconocimiento de los roles y las interdependencias

El proceso de mapeo de servicios y el documento en sí mismo generan aportaciones en relación con los diversos roles e interdependencias relacionales a

través de toda la organización. Las acciones y las interacciones de los clientes se resaltan, revelando puntos en los cuales ellos experimentan calidad. El mapeo de servicios revela todos los puntos de contacto que son fundamentales para satisfacer las necesidades de los clientes y ayuda a identificar los puntos probables de fallas en el servicio. Por ejemplo, el uso de mapeos de servicios con fotografías y video por parte de ARAMARK puso a los empleados y a los gerentes en los "zapatos de sus clientes", revelando lo mucho que tenían que trabajar los vacacionistas de Lake Powell durante sus experiencias en las casas flotantes. El mapeo de servicios ayudó a ARAMARK a identificar los puntos clave de falla, o insatisfacción en el servicio. En Yellow Transportation, el mapeo del servicio esencial reveló que sus choferes eran la cara de la compañía —uno de los puntos de contacto con los clientes más críticos para la imagen de marca.

La utilización del lenguaje visual del mapeo de servicios hace que todo mundo participe en el proceso sobre la misma página, creando con ello más eficacia en la comunicación y precisión informativa que la que ocurre durante el típico "inicio confuso" del proceso de desarrollo del servicio. Rick Mears de the San Francisco Giants utilizó el mapeo de servicios para facilitar la formación de ideas creativas con otros jefes de departamento. Este esfuerzo demostró ser un catalizador para una multitud de mejoramientos clave en la eficiencia y efectividad de las comunicaciones integradas de marketing de toda la organización. El mapeo de servicios clarificó los detalles de la colaboración entre las unidades de investigación y consultoría de IBM y proporcionó una clara visión de las responsabilidades de cada socio en la co-producción de la innovación de la "Cultura tangible". El mapeo de servicios también ayudó a IBM a entender el papel fundamental que desempeñan los procesos tras bambalinas y de apoyo, los cuales deben estar en su lugar y ser totalmente funcionales antes de que un proyecto de innovación de servicios continúe.

Facilitar innovaciones tanto estratégicas como tácticas

Los mapas de servicio se pueden modificar para adaptarse a cualquier nivel de análisis deseado.

La metodología se ha utilizado para mejorar los procesos de niveles macro y micro, para facilitar una toma de decisiones estratégica y táctica y para diseñar servicios simples y complejos, con niveles de divergencia tanto altos como bajos. Los gerentes de todos los niveles responden favorablemente al mapeo de servicios cuando este concepto se les presenta en talleres y seminarios. La mayoría de ellos pueden ver casi inmediatamente el potencial y empezar a pensar en distintas formas de utilizar la técnica. Aunque el uso del mapeo de servicios por parte de Yellow Transportation finalmente dio como resultado cambios a todos los niveles, la idea de utilizarlo empezó con la alta gerencia. Una serie de funciones sucesivas incluyendo marketing, ventas y operaciones fueron introducidas al proceso del mapeo de servicios con el propósito explícito de tratar con desafíos discretos y tácticos que atravesaban las áreas funcionales. Se agruparon diferentes funciones para resolver problemas específicos a nivel práctico sobre el mapa del servicio. Esta colaboración interfuncional condujo a la comprensión de que la técnica era altamente útil para tratar problemas a todos los niveles de la organización.

Transferencia y almacenamiento de conocimientos sobre la innovación

Los mapas de servicio se pueden imprimir o almacenar electrónicamente y ponerse a la disposición de todas las personas involucradas. Los mapas que se estén desarrollando se pueden publicar en un sitio Web participativo, proporcionando a todas las partes acceso a una forma editable del documento. También pueden publicarse sugerencias y correcciones, para discutirse posteriormente con mayor profundidad, comentarse, incorporarse, o combinarse. De hecho, es posible realizar de manera remota o virtual una buena parte de la totalidad del proceso de mapeo de servicios. En Yellow Transportation, los gerentes utilizaron una mezcla de sesiones de mapeo cara a cara y virtuales para abordar proyectos específicos de mejoramiento de servicios. Al inicio, se conjuntaron equipos para empezar el desarrollo del proceso de mapeo de servicios, y después se trabajó de manera virtual compartiendo electrónicamente los diseños y las recomendacio-

nes en proceso, de tal modo que el trabajo pudiera continuar a partir de sus respectivas localidades geográficamente dispersas. IBM ha previsto el uso del mapeo de servicios como un enfoque de comunicaciones para dar impulso a los mejoramientos en la curva de aprendizaje para innovaciones futuras. Ha adaptado la técnica para permitir la transferencia del conocimiento no solamente a través de los departamentos y unidades del negocio, sino a lo largo del tiempo, incluyendo también a los innovadores del futuro.

Diseño de los momentos de la verdad

El mapeo de servicios promueve una decisión consciente sobre aquello que ven los clientes y sobre cuáles empleados deberían estar en contacto en cada momento de la verdad. En muchos servicios es relativamente fácil decidir qué elementos del servicio se debería proporcionar a la vista del cliente y cuáles se deberían ejecutar tras bambalinas. Por ejemplo, en un hotel, las tareas domésticas pueden generar rechazo en presencia del cliente, pero la lavandería es claramente una actividad que se ejecuta mejor tras bambalinas. Sin embargo, cuando se desarrolla un servicio nuevo e innovador las decisiones no siempre son tan sencillas. Por ejemplo, las tendencias recientes en el negocio de restaurantes, hoy en día hacen perfectamente aceptable, incluso deseable para los comensales que comen en la "mesa del chef" la cual se localiza en la cocina, mientras que estuvo tradicionalmente fuera de los límites del cliente. El mapeo de servicios hace más fácil ver los principales problemas operacionales, de recursos humanos y de marketing asociados con la oferta de una experiencia tan distintiva para comer. En las clínicas de Marie Stopes, el mapeo de servicios ayudó a los gerentes a hacer mejoras a un servicio médico que se ejecutaba casi totalmente en la zona de interacción, frente a los clientes. La técnica del mapeo de servicios se adaptó a esta situación única para permitir a los gerentes especificar con precisión las personas y las evidencias físicas necesarias en cada punto de contacto, así como diseñar los guiones del servicio para incluir en ellos únicamente lo que era absolutamente indispensable mencionar en cada punto de éste.

Clarificación del posicionamiento competitivo

El mapeo de servicios permite a las empresas clarificar su posicionamiento competitivo facilitando la comparación del servicio deseado y del real, o de los procesos de la compañía y los de los competidores. El mapeo de procesos duales para la identificación de las deficiencias clave en la calidad del servicio es una aplicación altamente útil del mapeo de servicios. Esto no es de sorprender, dados los esfuerzos continuos de la empresa para posicionar sus ofertas de servicio correctamente en el muy competitivo mercado global. Por ejemplo, el equipo de ARAMARK identificó un centro vacacional de lujo como una alternativa competitiva clave para su experiencia de la casa flotante de Lake Powell. Cuando ambos servicios fueron mapeados desde el punto de vista del cliente, en los mapas saltaban a la vista importantes diferencias en las dos experiencias. Las aportaciones provenientes del proceso del mapeo de servicios permitieron al equipo de ARAMARK mejorar el servicio existente con todo un conjunto de servicios nuevos, diseñados para hacer más lujosa la experiencia de la casa flotante (si así se deseaba) y realizar las renovaciones apropiadas a las instalaciones y otras evidencias físicas. Estos cambios resultaron ser eficaces, y dieron como resultado un menor número de quejas y un incremento en la lealtad de los clientes. Yellow Transportation utilizó un enfoque similar cuando diseñó su nuevo servicio garantizado de entregas Express, Exact Express. En primer lugar, los ejecutivos mapearon los servicios de marcas competidoras, y los utilizaron como un punto de partida para diferenciar su propio servicio innovador.

Comprensión de la experiencia de servicio ideal

El mapeo de servicios es aplicable en el contexto de la investigación de mercados al entender y al diseñar experiencias ideales de servicio. Por ejemplo, las marcas que se sujetan a un reposicionamiento con frecuencia buscan información acerca de la percepción que tiene el cliente de cómo debería ser una marca "ideal" dentro de una categoría dada de un producto o servicio. A los clientes se les pide que identifiquen dónde se debería posicionar tal marca en un rango de atributos o dimensiones clave. Para los servicios, con frecuencia es

útil que los clientes identifiquen el proceso de servicio ideal para una categoría de servicio determinada. El mapeo de servicios puede ayudar a los investigadores de mercado a superar las limitaciones inherentes al pedir a los clientes que describan tal servicio utilizando únicamente palabras. El mapa del servicio puede proporcionar un medio para que los gerentes de marca y los diseñadores de servicio visualicen y comparen el servicio ideal del cliente, el servicio actual existente en la empresa y cualquier número de ofertas de servicio de los competidores. El uso de fotografías o de videos puede mejorar mucho la efectividad y la eficiencia de este proceso. Este tipo de aplicación está surgiendo en la prensa de negocios y en la prensa comercial así como en la literatura académica.³⁵

Otros usos creativos del mapeo de servicios

Después de muchos años de guiar a las empresas a través del proceso de mapeo de servicios, han emergido otros usos potenciales para esta técnica. Por ejemplo, hoy en día es evidente que una gran cantidad de servicios continuarán entregándose a través de tecnologías de autoservicio. Ha resultado ser relativamente fácil incorporar componentes tecnológicos e interfases en las secciones apropiadas de "evidencias físicas", "zona de interacción" y "tras bambalinas" del mapa para tales servicios. Ciertos estudiantes de mapeo de servicios de la Arizona State University desarrollaron una aplicación de la técnica que permite el mapeo de los procesos que se extienden a través de las organizaciones. En esta era de especialización de las empresas, de asociaciones estratégicas, de redes y subcontrataciones, esta capacidad particular del mapeo de servicios con seguridad resultará valiosa. La capacidad para incorporar interfases entre el cliente y los sistemas del proveedor será particularmente relevante para el mapeo de los servicios de negocio a negocio. Un desarrollo relacionado incluye la integración de interacciones cliente a cliente dentro del mapeo de servicios. Para muchas industrias como la hospitalaria y la educación, en las cuales la compatibilidad del cliente es un factor fundamental del éxito, la capacidad para identificar y diseñar con eficacia los puntos críticos de interacción cliente a cliente puede proporcionar una ventaja competitiva distinta.

Aportaciones para una investigación interdisciplinaria

Aunque este artículo tiene como finalidad básica exponer el mapeo de servicios como un enfoque práctico para las aplicaciones en los negocios, es conveniente considerar también las implicaciones de la investigación de los servicios interdisciplinarios. Ya que los mapas son representaciones visuales que son inherentemente interfuncionales, parece ser que los investigadores de varios dominios funcionales y disciplinarios (por ejemplo, estrategia de marketing, tecnologías, operaciones, comportamiento del consumidor, recursos humanos, diseño, administración de las instalaciones y formación de la imagen de marca) podrían usar el mapeo de servicios como un medio de comunicación así como un medio para identificar oportunidades específicas de investigación conjunta.

Lecturas de los mapas de servicio a través de una óptica disciplinaria

Los profesionales y los investigadores académicos por igual, se han capacitado para especializarse y hacer incursiones cada vez más profundas en sus particularidades funcionales y disciplinarias. A medida que obtenemos experiencia, con frecuencia nos volvemos mejores para entender, predecir y contribuir al conocimiento dentro de una esfera cada vez más estrecha. Sin embargo, el mundo no opera en estos silos especializados y aislados. Como investigadores, estamos siendo motivados para ir más allá de nuestras disciplinas y asociarnos con otros en la creación de perspectivas más holísticas relacionadas con problemas desafiantes e importantes. Esta es una de las razones fundamentales que dan apoyo a la disciplina o a la multidisciplinaria emergente de una ciencia de servicio catalizada en todo el mundo por IBM a lo largo de los últimos años.³⁶ De hecho, IBM motiva el desarrollo de personas *con forma de "T"* —aquellos que han alcanzado la profundidad en un dominio en particular, pero que también tienen la amplitud de entendimiento necesaria para tratar con problemas y aplicaciones de servicios complejos y multidisciplinarios. Aunque los graduados universitarios *"con forma de T"* son importantes para el éxito de los negocios globales, nosotros alegraríamos que

tal vez se necesitan investigadores *"con forma de T"* para resolver algunos de los problemas más significativos de investigación de nuestras modernas economías de servicios.

Algunos de los desafíos más representativos de nuestra investigación interdisciplinaria son consecuencia de las barreras de lenguaje y conceptuales que existen entre las áreas de investigación y que hacen difícil incluso empezar un diálogo indagatorio. El mapeo de servicios puede ser de utilidad en este aspecto, ya que obliga a las personas a asumir una perspectiva multidisciplinaria e interfuncional de un problema o aplicación particular de un servicio. Por ejemplo, al empezar con el cliente y con la experiencia del mismo, los investigadores de la tecnología, de la cadena de suministro y de las disciplinas de operaciones están obligados a ver las implicaciones de su trabajo a través de los ojos del cliente, lo cual no hacen cotidianamente. De manera similar, los investigadores de marketing, aunque en general están familiarizados con el hecho de tomar la perspectiva del cliente, están obligados a ver todos los sistemas de apoyo interno así como la tecnología y las interacciones de los empleados que se requieren para crear una experiencia del cliente.

Comparación de los modelos mentales de los fenómenos de servicio

Uno de los desafíos en las industrias y en las investigaciones de servicios es que los modelos mentales de los fenómenos de un servicio en particular pueden no compartirse. Esto es verdad especialmente en las arenas de servicios muy complejas. Por ejemplo, dentro del contexto de la innovación de servicios de tecnologías de la información, varios investigadores pueden estar trabajando en el problema conceptualmente, sin embargo, sus modelos mentales del servicio (dadas sus complejidades) pueden ser del todo distintos. Es posible que surjan desafíos similares en las áreas complejas de investigación e innovación del cuidado de la salud. Por lo tanto, al comunicar datos acerca de los fenómenos o al comparar objetivos de investigación relativos a fenómenos, los investigadores pueden estar operando como barcos en la noche, pasando entre sí sin realmente ver las perspectivas de los demás. Si un número de grupos distintos fuera a crear sus propios mapas de servicio de un fenómeno local,

incluso a un nivel muy alto, las comparaciones de los modelos mentales del mismo proceso de servicio podrían facilitar la comunicación y el progreso sobre el proyecto. Desde la perspectiva de una teoría cognoscitiva pura, la comparación de los modelos mentales de los fenómenos del servicio podría contribuir a la comprensión de la manera en la que piensa la gente, en particular en lo que se refiere a la capacitación, la educación o incluso los antecedentes culturales.

Captura de procesos dinámicos

El mapeo de servicios permite la captura de procesos dinámicos de manera visual. Aunque todavía es un tanto estéril cuando se compara con un servicio real, el mapa de servicio es una forma dar seguimiento a la cronología de un evento dinámico y de hacerlo visual. Ya que los mapas de servicio son cronológicos, capturan la secuencia de los eventos en un proceso de servicio. Los usos creativos de los mapas de servicio añaden elementos de tiempo —tanto desde el punto de vista de los clientes que experimentan el servicio como desde la perspectiva del tiempo del proceso interno que se requiere para dar apoyo al servicio. Un número relativamente pequeño de métodos permite este tipo de representación dinámica, y al mismo tiempo visual.

Mapeo de los procesos de investigación disciplinaria

Aunque todavía falta mucho, es posible imaginar mapas de servicio que sean de utilidad al visualizar el proceso mismo de la investigación. Como investigadores de diferentes disciplinas, o de subdisciplinas dentro de un campo, conducimos la investigación en varias formas especializadas, siguiendo rutas únicas al definir el alcance de nuestro dominio y nuestros problemas particulares de investigación, desarrollando hipótesis y usando una variedad de metodologías para tratar problemas importantes de investigación. Para facilitar la comunicación entre los investigadores, los mapas de servicio se podrían usar para explicar y comparar los procesos de la investigación. Sería un ejercicio particularmente interesante obligarnos a nosotros mismos a considerar "quién es el cliente" de nuestra investigación. ¿Son las publicaciones académicas, las agencias de

financiamiento, nuestros colegas o los profesionistas de negocios? Al hacerlo así, el proceso para satisfacer las expectativas y las necesidades de los clientes podría ser extremadamente iluminador. Trabajar a través de estos tipos de mapas de servicio quizá también ayudaría a los investigadores a ver cómo es posible trabajar de manera más productiva en forma conjunta y dónde podrían estar las barreras.

Conclusión

A pesar de la dominación de los servicios en las economías modernas y de su rápido crecimiento a través de todo el mundo, es sorprendente la poca cantidad de investigación y el reducido número de métodos y técnicas que existen para tratar los desafíos únicos de la innovación de servicios. Aquí hemos presentado información e instrucciones prácticas, casos de estudio exitosos y los beneficios de la técnica de innovación de servicios enfocada en el cliente —el mapeo de servicios. Esta técnica, cuyos elementos básicos fueron introducidos por primera vez hace más de 20 años, ha evolucionado significativamente en los años intermedios. Este es un enfoque útil y versátil para organizaciones de cualquier tamaño y para las decisiones tanto estratégicas como tácticas. La cualidad única de la técnica, cuando se compara con otras técnicas de procesos, es su incesante enfoque sobre el cliente como el centro y el fundamento para la innovación, el mejoramiento del servicio y el diseño de la experiencia. Esto no significa que los clientes sean la fuente de innovación, sino más bien que el valor para el cliente (ampliamente construido) es el propósito central de la innovación.

Referencias

1. *CACM Journal* (Communications of the ACM), Special Issue on "Services Science", 49/7 (julio 2006); *Journal of Retailing*, Special Issue on "Service Excellence", 83/1 (2007).
2. H. Chesbrough, "The HBR List: Breakthrough Ideas for 2005", *Harvard Business Review*, 83/2 (febrero 2005): 17-54; Organization for Economic Cooperation and Development, Report on "Promoting Innovation in Services", 14 de octubre de 2005, pp. 1-52.

3. "The World's Most Innovative Companies", *Business Week*, 4 de mayo de 2007.
4. J. Hauser, G. J. Tellis, and A. Griffin, "Research on Innovation: A Review and Agenda for Marketing Science", *Marketing Science*, 25/6 (noviembre/diciembre 2006): 687-717.
5. S. L. Vargo and R. F. Lusch, "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing", *Journal of Marketing*, 68/1 (enero 2004): 1-17.
6. B. Edvardsson, A. Gustafsson, M. Johnson, and B. Sanden, *New Service Development and Innovation in the New Economy* (Lund, Sweden: Studentlitteratur AB, 2000); S.S. Tax and I. Stuart, "Designing and Implementing New Services: The Challenges of Integrating Service Systems", *Journal of Retailing*, 73/1 (primavera 1997): 105-134.; S. Thomke, "R&D Comes to Services: Bank of America's Pathbreaking Experiments," *Harvard Business Review*, 81/4 (abril 2003): 70-79.
7. J. H. Gilmore and B.J. Pine II, *The Experience Economy* (Boston, MA: Harvard Business School Press, 1999); C. Meyer and A. Schwager, "Understanding Customer Experience," *Harvard Business Review*, 85/2 (febrero 2007): 117-126; H. Schmidt, *Customer Experience Management* (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2003).
8. L. A. Crosby and S.L. Johnson, "Experience Required," *Marketing Management*, 16/4 (julio/agosto 2007): 20-28.
9. Este artículo se basa en los primeros trabajos seminales sobre el diseño de los servicios: G.L. Shostack, "Designing Services That Deliver," *Harvard Business Review*, 62/1 (enero/febrero 1984): 133-139; G.L. Shostack, "Service Positioning Through Structural Change," *Journal of Marketing*, 51/1 (enero 1987): 34-43; J. Kingman-Brundage, "The ABC's of Service System Blueprinting," in M.J. Bitner and L.A. Crosby, eds., *Designing a Winning Service Strategy* (Chicago, IL: American Marketing Association, 1989), pp. 30-33.
10. C. Grönroos, *Service Marketing and Management: A Customer Relationship Management Approach* (Chichester, England: John Wiley & Sons, Ltd., 2000).
11. A. Johnne and C. Storey, "New Service Development: A Review of the Literature and Annotated Bibliography", *European Journal of Marketing*, 32/3-4 (1998): 184-251.
12. P. J. Danaher and J. Mattsson, "Customer Satisfaction during the Service Delivery Process", *European Journal of Marketing*, 28/5 (1994): 5-16.
13. J. Singh, "Understanding the Structure of Consumers' Satisfaction Evaluations of Service Delivery", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 19/3 (verano 1991): 223-244.
14. S. W. Brown and T.A. Swartz, "A Gap Analysis of Professional Service Quality", *Journal of Marketing*, 53/2 (abril 1989): 92-98.
15. Pine and Gilmore, *op. cit.*
16. Meyer and Schwager, *op. cit.*, p. 118.
17. D. Padgett and D. Allen, "Communicating Experiences: A Narrative Approach to Creating Service Brand Image", *Journal of Advertising*, 26/4 (invierno 1997): 49-62.
18. L. P. Carbone and S. H. Haeckel, "Engineering Customer Experiences", *Marketing Management*, 3/3 (invierno 1994): 8-19.
19. S. H. Haeckel, L. P. Carbone, and L. L. Berry, "How to Lead the Customer Experience", *Harvard Business Review*, 12/1 (enero/febrero 2003): 8-23.
20. Meyer and Schwager, *op. cit.*
21. P. J. de Jong and P. A. M. Vermeulen, "Organizing Successful New Service Development", *Management Decision*, 41/9 (2003): 844-858.
22. B. Edvardsson and J. Olsson, "Key Concepts for New Service Development", *Service Industries Journal*, 16/2 (abril 1996): 140-164; F. I. Stuart, "Designing and Executing Memorable Service Experiences: Lights, Camera, Experiment, Integrate, Action!" *Business Horizons*, 49/2 (marzo/abril 2006): 149-159.
23. Shostack, *op. cit.*
24. Shostack, *op. cit.*
25. Kingman-Brundage, *op. cit.*
26. M. J. Bitner, "Managing the Evidence of Service", in E. E. Scheuing and W. F. Christopher, eds., *The Service Quality Handbook* (Nueva York, NY: American Management Association, 1993), pp. 358-370.
27. E. Gummesson and J. Kingman-Brundage, "Service Design and Quality: Applying Service Blueprinting and Service Mapping to Railroad Services", in P. Kunst and J. Lemmink, eds.,

- Quality Management in Services* (Assen/ Maastricht, Netherlands: Van Gorcum, 1991).
28. B. Stauss and B. Weinlich, "Process-Oriented Measurement of Service Quality", *European Journal of Marketing*, 31/1 (1997): 33-55.
 29. K. Siau and P. Loo, "Identifying Difficulties in Learning UML", *Information Systems Management*, 23/3 (verano 2006): 43-51.
 30. Véanse páginas 267-276 en V. Zeithaml, M. J. Bitner, and D. Gremler, *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*, 4th edition (Boston, MA: McGraw-Hill, 2006). Vea también Kingman-Brundage, *op cit*.
 31. Bitner, *op cit*.
 32. S. Moulton Reger, *Can Two Rights Make a Wrong? Insights from IBM's Tangible Culture Approach* (Upper Saddle River, NJ: IBM Press, 2006).
 33. J. Gadrey and F. Gallouj, *Productivity, Innovation, and Knowledge in Services, New Economic and Socio-Economic Approaches* (Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2002).
 34. <www.maristopes.org.uk>.
 35. P. Echeverri, "Video-Based Methodology: Capturing Real-Time Perceptions of Customer Processes", *International Journal of Service Industry Management*, 16/2 (2005): 199-209.
 36. CACM Journal, *op. cit*.

Las marcas y las categorías de lujo

LUIS HUETE, IESE BUSINESS SCHOOL

Las marcas son a una empresa lo que la cultura y el arte son al alma. En ellas se entrevé el refinamiento de las civilizaciones, de las empresas —en el caso de las marcas— y su gusto estético. Sin marcas, el mundo sería grisáceo, o lo que es peor, un árido desierto. Las marcas nos interpretan como seres humanos y proyectan hacia el futuro los legítimos deseos de nuestro subconsciente.

Como tal, las marcas hacen que el mundo sea más seguro, diverso, divertido, sorprendente, inconforme, singular, cercano, humano, solidario... en cierta forma nos proporcionan, a los individuos de esta generación, raíces que nos permiten entender de dónde venimos, y alas que nos proyectan hacia un futuro de más felicidad.

Es probable que las buenas ideas —en cualquier terreno del que hablemos— puedan llegar a ser más peligrosas que las malas ideas ya que, a las primeras, se le suelen obviar las limitaciones que toda idea, por buena que sea, tiene por definición.

Por eso las marcas pueden llegar a ser peligrosas para los consumidores y para los empresarios. Precisamente porque son una muy buena idea. Las marcas son peligrosas cuando se tiene por delante a un consumidor emocionalmente débil. Son entonces, los consumidores atrapados por el consumo.

Se es débil emocionalmente cuando se tienen pocos recursos interiores para valorarse de verdad por lo que uno es y no por lo que uno tiene, o viste, o consume. Sin un compás interior, las marcas narcotizan la voluntad. Las marcas, para esas personas, se convierten en un "fast food" emocional que las hace sentir bien de forma artificial y pasajera y les refuerza la falsa creencia de que las apariencias priman sobre la sustancia.

Las marcas, en estos casos, son una idea peligrosa ya que manipulan a las personas haciéndolas entrar en una espiral de consumismo que deja sus

bolsillos vacíos, su armario lleno, su alma hueca y su deuda imposible.

Las marcas son también una idea peligrosa cuando hacen perder a los empresarios el sentido de la proporción y el orden de las prioridades. Sí, estamos aquí para ganar dinero, pero sirviendo, no haciendo *picar*, a nuestros clientes. Y servir es hacer que haya sustancia en la oferta y, por tanto, que la marca sea un reflejo de la calidad intrínseca, no una pantalla de humo para rematar un engaño con estética trilerera.

Por razones profesionales me he sentido muy cercano al mundo de los productos de lujo y a sus marcas. El lujo como experiencia de los consumidores es un proceso que puede tener cinco etapas, entradas o estaciones como veremos más adelante. En dichas etapas se puede ver el papel, mejor o peor, que representan las marcas en el consumo de los ciudadanos. En algunas —las menos— vemos a consumidores atrapados por el consumo. En otras —las más— vemos en cambio a ciudadanos liberados por el consumo.

Las cinco etapas sugieren un proceso ordenado, que cada individuo acaba recorriendo a su manera, con mayor o menor fortuna. Las etapas representan cinco tipos de demanda que pueden servir para segmentar a los clientes que consumen productos o servicios de lujo.

Hay consumidores que entran en la primera etapa y se quedan incrustados en ella para siempre. Hay los que discurren de forma natural y sosegada por todas las etapas llegando al final como llega el agua de los ríos al mar. Hay también los que entran en una etapa avanzada y disfrutan de las etapas finales desde el principio y —por no aburrir— cualquier otra combinación que se nos pueda ocurrir.

La primera etapa o estación del lujo tiene su razón de ser en la necesidad de un segmento de la

población de mostrar públicamente su riqueza. Es un lujo que está al servicio de la ostentación y del deseo de mostrar una superioridad económica, en general adquirida hace poco tiempo. Este enfoque es bastante tóxico emocionalmente, por cierto, y causante de muchos de los males de la sociedad actual. Por tanto es ésta la estación en la que el lujo es un elemento histriónico y estridente.

En la segunda etapa el consumidor del lujo ya hace un discernimiento del valor intrínseco del objeto de lujo. El lujo ya no es ostentación, sino una opción que se hace sobre la base de un gusto refinado, un discernimiento de lo que tiene calidad o no y una buena capacidad de discriminación.

La tercera de las demandas del lujo pone el énfasis en el disfrute emocional de momentos y experiencias singulares. Para estos consumidores la marca no es muy relevante, o al menos no está al nivel del valor que le dan al impacto emocional del momento en que se disfruta del producto o servicio de lujo.

Hay una cuarta demanda del lujo que pone énfasis en el significado profundo de los atributos de la marca y que busca que tanto la experiencia prometida, como los demás elementos de la oferta,

se correspondan legítimamente con el precio de la misma. Aquí, más que la marca en sí, lo que importa es la autenticidad y el atractivo de los valores de la empresa que se comunican a través de la marca.

Por último, hay una demanda del lujo que tiene un fuerte componente poético e intelectual. En ella converge un cliente que tiene un profundo conocimiento de la categoría a la que pertenece el producto de lujo, con una situación personal en la que abundan los recursos intelectuales, económicos y espirituales. En este segmento, de manera especial, el lujo se convierte en una celebración emocional y espiritual que hace que toquemos, de manera metafórica, "un trozo del cielo".

Las marcas son fuertes, y por tanto una gran idea, cuando logran el respeto y el aprecio de los consumidores. Eso sólo se da cuando los directivos de una empresa se conectan con la *verdad de su trabajo*. La *verdad* de un negocio está en hacerse maestro de su especialidad o categoría y en actuar con un sentido de propósito que no es otra cosa que servir honradamente al consumidor. La autenticidad y la credibilidad, pues, nunca han sido tan importantes para el futuro de las empresas.

Diseño y planeación de la experiencia del servicio

CAPÍTULO 10

Diseño de sistemas de entrega del servicio

El desarrollo de un nuevo servicio es caracterizado usualmente por prueba y error.

G. LYNN SHOSTACK

A comienzos del siglo XXI, la palabra que define la actividad de los directivos de empresas de servicio es simplemente "reto", y si en algún aspecto se presenta en mayor grado es en el de la distribución y la entrega. Los clientes están más y mejor informados que nunca, hasta el punto de que hoy la clave no está en cómo llegar a ellos, sino en cómo destacarse de entre la saturación existente y el exceso de impactos que cada uno recibe al cabo del día. Además, la notoriedad va unida a la capacidad para comparar de forma más efectiva.

Cada vez más, el cliente dispone de mayor poder para exigir cuándo, dónde y cómo quiere lo que compra. En este escenario, la rapidez de respuesta y la flexibilidad de entrega se configuran como un factor crucial en un mercado de estrecha competencia, donde ser el primero resulta una ventaja estratégica a menudo insalvable.

Para agudizar aún más estas tendencias, Internet entra en juego y trae consigo una nueva dimensión en la que oferente y demandante se encuentran en un espacio virtual y en tiempo real, y a pesar de ello, la transacción debe concretar la respuesta a las preguntas más tradicionales: dónde, cómo y cuándo. Si la rapidez, facilidad de acceso, flexibilidad y fiabilidad han sido desde siempre elementos fundamentales en la prestación de servicios, mucho más lo son ahora. Pero retornando a la más física de las dimensiones, el diseño del lugar donde se materializa la prestación de los servicios (sobre todo de aquellos que implican un alto contacto con el cliente) favorece no sólo la comodidad de las transacciones, sino que imprime una identidad diferenciada a la empresa, moldeando a su vez la experiencia del cliente y destacando la calidad del propio servicio. Además, se debe considerar que en él también deben desenvolverse las personas encargadas de prestar el servicio, por lo que además ha de ser lo suficientemente funcional y ergonómico.

En cambio, en lo que se refiere a servicios de poco contacto con los clientes, la tendencia es facilitar y simplificar su prestación en la medida de lo posible. El acceso electrónico, así como la

conversión en autoservicio de determinados aspectos (si con ello se aporta un mayor valor), marcan las estrategias más comunes. El reto para los gerentes de las empresas de servicio es hacer de éstos una experiencia agradable para el cliente.

En este capítulo tocaremos también algunos aspectos relativos al uso de las tecnologías en la entrega de servicios, aunque la discusión detallada de los mismos se deja para un momento posterior. Nuestro objetivo principal en este capítulo es hacer una revisión del papel que la distribución juega en la empresa de servicios e intentar dar respuesta, entre otras, a las siguientes cuestiones:

1. ¿Cómo se relacionan la naturaleza del servicio y su sistema de distribución?
2. ¿Cuáles son las características distintivas del diseño de sistemas de distribución en función de la intensidad del contacto con el cliente?
3. ¿Cuáles son las implicaciones de utilizar de forma paralela canales físicos y electrónicos?
4. ¿Qué papel juegan los intermediarios en la distribución de servicios?
5. ¿Por qué deberían los ejecutivos de empresas de servicio invertir dinero y esfuerzo en el diseño de la instalación física (*serviescenario*) donde tiene lugar la prestación?

Estrategias de entrega de los servicios

La relación entre la naturaleza de los servicios y el diseño de su sistema de entrega es bidireccional. En mercados maduros, donde no hay margen de maniobra con otras variables de marketing, las mejoras suelen tomar la forma de optimización de la eficacia o el atractivo del sistema de distribución. La base de la que se conoce como “economía de la experiencia” consiste en mejorar las percepciones de la vivencia asociada con el proceso de entrega, en lugar de introducir modificaciones sobre el servicio esencial. Por esta razón, por ejemplo, los amantes de la buena cocina no gustan de los llamados restaurantes temáticos.

En servicios de alto contacto, los clientes con frecuencia se implican de tal forma en la entrega del servicio que proceso y prestación están íntimamente unidos. En los de bajo contacto, en cambio, los usuarios pueden distanciarse físicamente del proveedor, y sólo interesarse por el sistema de entrega que les permite obtener su prestación en el momento y lugar que deseen.

Pero los procesos de entrega, como ya vimos, pueden además impulsar innovaciones en los propios servicios. Recordemos el impacto de Internet, por ejemplo. En la actualidad hay numerosos ejemplos de empresas “punto.com”, los cuales, gracias a las nuevas tecnologías, han ampliado las fronteras de sus mercados y ofrecen sus servicios basándose en las plataformas *online*. De igual modo, muchas empresas de la economía real, acostumbradas a usar sus tiendas y demás puntos físicos de venta al público, intentan adaptar sus operaciones para distribuir todos o parte de sus elementos de servicio a través de sus páginas de Internet. Experiencias como las de la librería Santa Fe, <http://www.lsf.com.ar/>, o la tienda virtual de la cadena de ropa de cama y complementos Zara Home, <http://www.zarahome.com/shop/>, son buenos ejemplos.

Un servicio puede ser tanto más valioso cuanto más rápido sea. Llevado al extremo, se trata de responder ¡ahora! a las demandas de los clientes. En servicios, la capacidad de respuesta rápida es fundamental para causar una buena impresión y para recuperar a los usuarios que se quejan. En consecuencia, muchas compañías están dotando a su personal de contacto con el cliente de los recursos necesarios para que, con prontitud, pueda dar res-

puesta a las peticiones que les formulen, sin necesidad de acudir al supervisor, sin tener que remitir continuamente a otra persona y sin tener que recurrir al "vuelva usted mañana".¹

La moderna logística de los negocios imprime mayor rapidez a los productos que circulan por el canal físico, incluso hasta el extremo de permitir su entrega en el mismo día salvando grandes distancias geográficas. Mientras tanto, las nuevas tecnologías de las telecomunicaciones, incluido Internet, han puesto en manos de los proveedores la posibilidad de distribuir los servicios basados en la información a casi cualquier lugar del mundo y a la velocidad de la luz.

Dentro del canal físico, las empresas con una visión más innovadora están desarrollando con cada vez mayor frecuencia nuevos formatos para ofrecer sus servicios en más lugares. Ya todos estamos acostumbrados a ver cajeros automáticos emplazados no sólo a la puerta de los bancos, sino también en centros comerciales, aeropuertos e incluso gasolineras. Estas entidades facilitan el acceso a sus servicios para que los clientes encuentren con comodidad lo que desean, donde lo desean y en el momento en que lo desean, sin tener que desplazarse a alguna de sus oficinas que, además, podría estar incluso cerrada. La corriente comercial nacida en Estados Unidos y Canadá para dar respuesta a la necesidad del cliente de una mayor comodidad es cada vez más seguida en otros lugares. Aunque en los países latinos aún nos encontremos a medio camino, sí se observa una clara tendencia hacia la ampliación de horarios, por ejemplo, en estaciones de servicio, farmacias, hipermercados, cines, etcétera.

Pero la exigencia de comodidad por parte del cliente no se limita a horarios y lugares ni a la compra de servicios esenciales. La gente también demanda fácil acceso a los servicios suplementarios, en especial a información, reservaciones y solución de problemas, por lo que cada vez es más frecuente que servicios como éstos sean prestados desde Internet o por teléfono.

Cada vez hay más familias con dos ingresos, pero también con menos tiempo disponible. Los clientes están ocupados con sus vidas personales y no tienen ocasión de realizar tareas como ir al banco e incluso comprar. Para ellos es fundamental que los proveedores estén disponibles para ellos cuando les sea cómodo, no cuando sea cómodo para los proveedores, de modo que precisen horarios extendidos y fácil acceso. Y sobre todo, esperan que la empresa solucione sus problemas o atienda sus demandas en un solo contacto, sin tener que estar detrás de ella para que las cosas se hagan como desean.

Otra decisión importante es la relativa a si la compañía tomará a su cargo la entrega de todos los elementos del servicio o delegará algunos. En la actualidad es muy frecuente que el prestador del servicio esencial aproveche sus sinergias con otras empresas colaboradoras para, entre ambas, enriquecerlo con diversos servicios adicionales, como ocurre, por ejemplo, en el comercio minorista.

Distribución física y en línea (*online*)

La disponibilidad simultánea de canales electrónicos y físicos marca una distinción clave entre el marketing de productos y el de servicios en lo que se refiere a la prestación esencial. Los servicios basados en la información pueden ser distribuidos a través de cualquiera de ellos, así como muchos de los periféricos.

Si recordamos los ocho pétalos del servicio ampliado, detectamos no menos de cinco de ellos que se basan en la información (figura 10.1). Consultas, realización de pedidos, facturación, pago y la propiamente denominada información; todos ellos pueden ser traducidos al lenguaje digital de las computadoras y transmitidos en tiempo real. Por lo que respecta al pago en particular, cada vez son más las transacciones financieras que se realizan en formato electrónico. De hecho, hoy son ya muy pocos los negocios que exigen el pago sólo en efectivo.

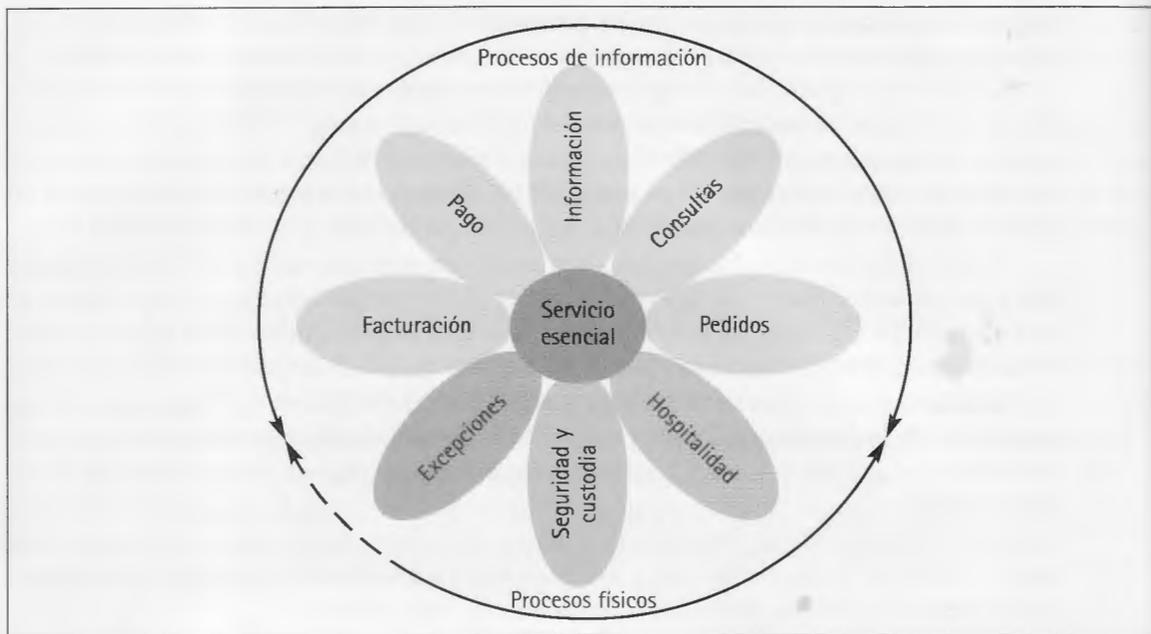


FIGURA 10.1 Procesos de información y físicos del servicio ampliado.

Esta posibilidad de transmitir algunos de los servicios periféricos por canales electrónicos ha provocado que, incluso muchas de las empresas cuya actividad se basa en prestaciones sobre servicios esenciales (como el comercio al detalle), estén trasladando parte de sus operaciones de distribución a Internet, hasta el punto de cerrar delegaciones físicas y confiar en la logística para permitir una nueva estrategia de transacciones a distancia con sus clientes, realizadas al alcance de la mano sin necesidad de contacto directo entre ambas partes.

El diseño de la entrega del servicio

Las decisiones a las que se enfrentan las empresas al planificar y configurar el proceso de entrega de sus servicios se resumen en forma gráfica en la figura 10.2. El diseño comienza con el servicio esencial y después se extiende para incluir la entrega de los diferentes elementos suplementarios.

Dentro de esta labor, los directivos responsables de planificar las estrategias de entrega de los servicios se han de enfrentar a cuestiones como las siguientes:

- *¿Cuál debe ser la naturaleza del contacto entre el proveedor de servicios y sus clientes? ¿Deberían los clientes ir al proveedor, o a la inversa? Incluso, cuando ello sea posible, ¿deberían las dos partes entrar en contacto a distancia pero al alcance de la mano del cliente, utilizando desde el correo ordinario hasta las telecomunicaciones, ya sea el teléfono o Internet? Trataremos estos temas en el próximo apartado.*
- *¿Cuál debería ser la secuencia de los distintos pasos en el proceso de entrega del servicio? Para tomar una decisión al respecto es preciso tener en cuenta tanto las circunstancias operacionales de la empresa como las preferencias del cliente. Como ya sabemos, la realización de diagramas descriptivos de los procesos ("mapeo") ayuda a los planificadores a evaluar las implicaciones de las distintas alternativas.*

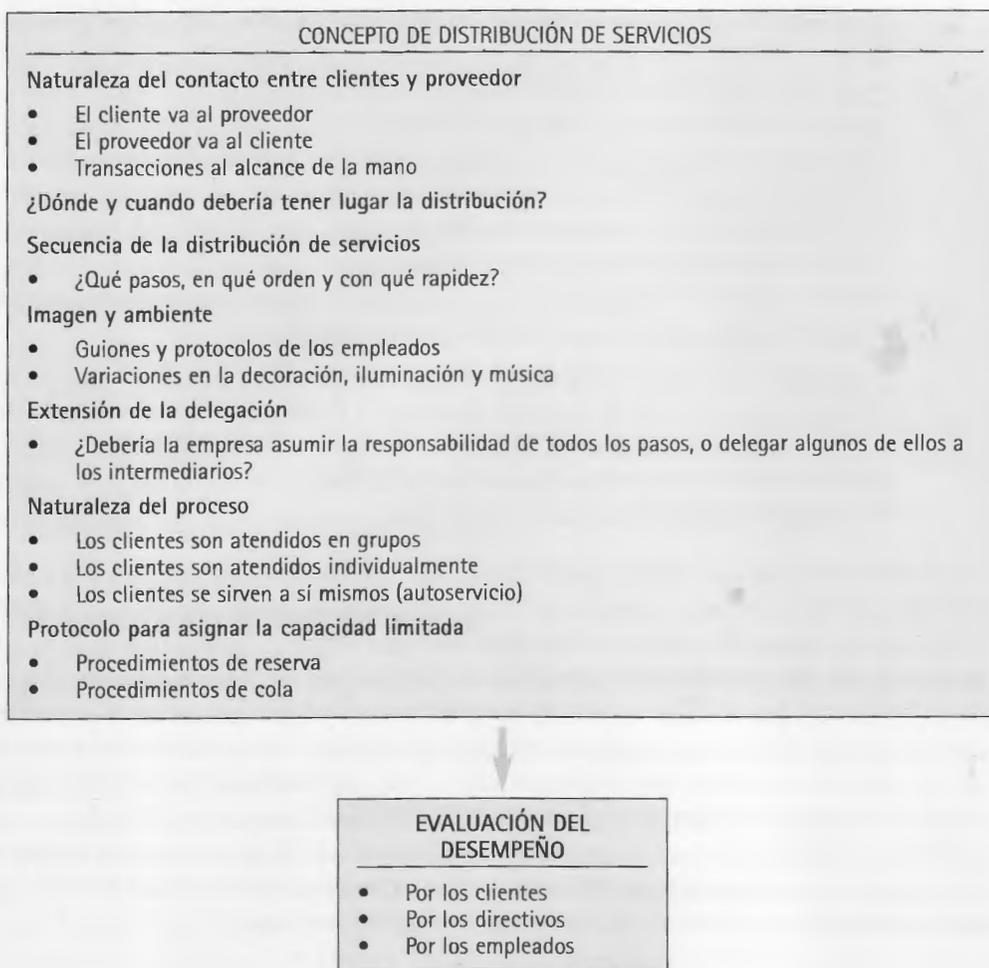


FIGURA 10.2 Entrega de servicios y evaluación del desempeño.

- *¿Dónde (localización) y cuándo (programación) debería tener lugar la entrega del servicio?* La elección hoy no está sólo entre lugares geográficos alternativos, sino también entre localización física o virtual. La comodidad del cliente debería influir en forma decisiva en la toma de tales decisiones, pero también se han de tener en cuenta las implicaciones financieras y operacionales para la empresa. Examinaremos estas cuestiones más adelante a lo largo del capítulo.
- *¿Qué imagen, ambiente y experiencia debería crear el lugar de prestación del servicio?* Para un servicio de alto contacto, responder a esta cuestión exigirá tomar decisiones al respecto de: 1. el diseño de las características de las instalaciones; 2. los uniformes, la apariencia y las actitudes del personal en contacto con el cliente; 3. el tipo de mobiliario y equipamiento instalado, y 4. la utilización de la música, la iluminación y la decoración. Después prestaremos atención a todas ellas.
- *¿Deberían unificarse o disgregarse los distintos elementos del servicio a efectos de su entrega?* Más aún, ¿debería la empresa tomar la responsabilidad de distribuir todos esos elementos, o bien, delegar ciertos componentes en uno o varios intermediarios? A lo largo del capítulo también intentaremos dar respuesta a estas preguntas.

- *¿Cuál debería ser la naturaleza del proceso de servicio en cada paso? ¿Deberían los clientes ser servidos en grupos o de manera individual? O incluso, ¿deberían servirse ellos mismos? La naturaleza del servicio a menudo dicta si los clientes pueden ser atendidos en forma personal o necesitan ser agrupados. Por ejemplo, excepto en el caso de los taxis, el transporte público exige el procesamiento en grupo de varios pasajeros en cada trayecto. Algunos servicios requieren una cierta combinación de proceso individual y conjunto. Así, las entradas a un museo pueden ser vendidas por persona o por grupos guiados, y los visitantes tienen la libertad de unirse a uno de éstos o recorrer las instalaciones en privado. Todo lo relativo al autoservicio será discutido con mayor profundidad en próximos capítulos.*
- *¿Cuál debería ser el protocolo de servicio? ¿Debería establecerse un sistema de reservaciones o trabajar con base en que el primero en llegar sea el primero en ser atendido? Alternativamente, ¿debería darse preferencia a ciertos tipos de clientes, como muchas empresas hacen para sus mayores cuentas industriales, o las aerolíneas para sus pasajeros frecuentes? Examinaremos estos y otros temas relacionados en capítulos posteriores.*

Todas éstas son cuestiones que definirán las características esenciales del sistema de entrega que elijamos para nuestros servicios. Obviamente, nada impide que una empresa utilice varios canales de características diferentes para llegar a sus distintos tipos de clientes, en función de sus necesidades y expectativas. Por ejemplo, los bancos ponen a disposición de su clientela tanto el clásico servicio personal en sus sucursales como la posibilidad de operar con sus cuentas por medio de Internet o el teléfono. De igual forma, podemos acceder a cursos de las más diversas materias tanto en las instalaciones físicas de la empresa de formación como en nuestra propia casa u oficina, utilizando soportes como el video, los CD y DVD o el mismo Internet. En la lectura de la página 324 se muestra como Singapur Airlines considera los puntos aquí mencionados para identificar y desarrollar nuevos servicios que cambian los esquemas tradicionales de entrega del servicio.

Selección del tipo de contacto

Las decisiones sobre dónde, cuándo y cómo distribuir el servicio tienen un impacto importante sobre la naturaleza de la experiencia de los clientes, al determinar el tipo de relación del personal de contacto con ellos, así como el precio y demás costos en que pueden estar dispuestos a incurrir para obtenerlo.

Varios factores sirven para modelar la estrategia de distribución. Una cuestión clave es si la naturaleza del servicio o la estrategia de posicionamiento de la empresa requieren que los clientes estén en contacto físico con su personal, equipamiento e instalaciones. Como ya vimos, esto es inevitable para aquellos servicios dirigidos al cuerpo de las personas, pero opcional para otras categorías. Si es así, ¿los clientes tienen que visitar las instalaciones de la empresa, o bien, ésta puede enviar a su personal y equipamiento al lugar donde se encuentran los clientes? En forma alternativa, ¿pueden completarse a distancia (pero “al alcance de la mano”) las transacciones entre proveedor y cliente gracias al uso de las telecomunicaciones o de canales físicos de entrega?

Una segunda cuestión se refiere a la estrategia de la compañía en términos del lugar de entrega: ¿debe mantenerse sólo un lugar de servicio u ofrecer a los clientes varios puntos situados en diversos lugares? Las seis posibles opciones existentes, a partir de la combinación de los tipos de contacto y número de instalaciones, se observan en la figura 10.3.

Naturaleza de la interacción entre cliente y proveedor	Disponibilidad de puntos de servicio	
	Único	Múltiples
El cliente va al proveedor	Teatros Peluquerías	Autobús urbano Cadenas de comida rápida
El proveedor va al cliente	Pintura de casas Mantenimiento de redes informáticas	Servicio de correos Ayuda en carreteras
Cliente y proveedor realizan la transacción de forma remota (comunicación física o electrónica)	Tarjetas de crédito Televisión local	Televisión nacional Operadoras telefónicas

FIGURA 10.3 Métodos de distribución del servicio.

El cliente visita el lugar del servicio

La comodidad del lugar de producción del servicio y de las programaciones operacionales puede asumir gran importancia cuando el cliente tiene que estar físicamente presente, ya sea durante todo el proceso de entrega del servicio o incluso si sólo ha de estar al iniciar o terminar la transacción.

Se utilizan análisis estadísticos, como el denominado “geomarketing”, para ayudar a tomar decisiones sobre dónde localizar supermercados y otros negocios de servicio en relación con los hogares y lugares de trabajo de los clientes potenciales. Por ejemplo, la cadena de franquicias y peluquerías Marco Aldany utiliza el sistema de geomarketing para localizar sus nuevas tiendas. Otro ejemplo de actualidad es Google Maps y Google Earth, pues proporcionan información muy valiosa para realizar estudios de geomarketing. Banco Popular, de España, ha reducido recientemente el número de sucursales y oficinas a partir de los datos obtenidos de sus estudios de geomarketing.²

El recuento del tráfico y los peatones ayuda a averiguar cuántos de ellos pasan cada día por los distintos lugares considerados. Pero además, la construcción de una autopista o la introducción de un nuevo servicio de autobús o tren pueden tener también un efecto significativo en los patrones de desplazamiento y, por tanto, determinar cuáles lugares pueden ser en un futuro más deseables y cuáles no, por lo que también habrá que tenerlos en cuenta.

En general, la tradición de que los clientes visiten el lugar del servicio está siendo desafiada por los avances en las telecomunicaciones y la logística, lo cual provoca en ocasiones un cambio hacia su entrega a distancia.

No obstante, para cierto tipo de servicios podríamos hablar también de la tendencia contraria, es decir, que los clientes están volviendo a descubrir y apreciar el servicio amable y cercano que sólo la atención personal puede dar. La recuperación de los centros históricos de muchas ciudades para su uso comercial, apoyada normalmente por ayuntamientos y asociaciones empresariales, es buena muestra de ello. De hecho, la alta densidad de tiendas en algunas zonas permite que se hable de “centros comerciales abiertos” (en claro paralelismo con los grandes almacenes, centros comerciales y grandes superficies) donde el comercio tradicional reivindica con éxito su papel, fundamentado en su proximidad a la vida ciudadana.

El proveedor va al cliente

En algunos tipos de servicios, el proveedor visita al cliente. Una empresa como la española Multiasistencia (www.multiasistencia.com), que ofrece una gran variedad de servicios de mantenimiento, reparaciones y reformas de viviendas y oficinas, debe necesariamente llevar sus herramientas y su personal al lugar donde están el cliente y el elemento a reparar. Esto ocurre siempre que el objeto del servicio sea un artículo físico inamovible, como un árbol, una máquina de grandes dimensiones o una casa.

Dado que resulta más caro y requiere de más tiempo viajar al lugar donde se encuentra el cliente que a la inversa, la tendencia general ha sido la de evitarlo en la medida de lo posible. Sin embargo, puede haber un negocio muy rentable en servir a clientes que deseen pagar un precio mayor por el ahorro de tiempo y la comodidad que supone recibir el servicio en su domicilio. En concreto, hoy es frecuente encontrar empresas que prestan a domicilio servicios de carácter sanitario o gerontológico, así como aquellas que ofrecen la tramitación de cualquier documentación recogiendo y entregando los papeles en casa del cliente, incluso el trámite de la inspección técnica de vehículos.

Una joven veterinaria construyó una sólida carrera profesional sobre la base de atender visitas a domicilio para curar mascotas. Descubrió que ciertos clientes estaban dispuestos a pagar una tarifa superior por un servicio que no sólo les ahorraba tiempo, sino que también fuera menos estresante para su mascota, pues evitaban la espera en una clínica abarrotada de otros animales y sus respectivos dueños, todos ellos por lo general bastante nerviosos.

Obviamente, siempre será más probable que las empresas de servicio estén dispuestas a facilitar sus servicios en las oficinas de sus mejores clientes corporativos que a individuos particulares en sus hogares, pero también en este último caso hay un gran campo de actuación por parte de organizaciones dispuestas a asumir un nuevo concepto de negocio.

Transacciones a distancia, al alcance de la mano del cliente

La utilización de transacciones a distancia o remotas, en la cuales el cliente tiene al alcance de su mano toda la variedad de servicios de la empresa, supone que éste no llegue siquiera a ver sus instalaciones de servicio, y por tanto no se encuentre cara a cara con el personal de atención al público, pues el contacto se verifica por otras vías (teléfono, correo, fax, correo electrónico o *e-mail*, etcétera).

El resultado del servicio sigue siendo muy importante para el cliente, pero gran parte del proceso de entrega está oculto para él. Las tarjetas de crédito y los seguros son ejemplos de servicios que pueden ser solicitados y distribuidos por correo o por medio de los distintos canales de telecomunicación. Por su parte, aquellos que se basan en la realización de prestaciones sobre elementos físicos, como los de reparación de piezas de equipamiento, requieren de un cierto sistema logístico para que los clientes puedan enviar el elemento averiado a las instalaciones de mantenimiento, desde donde será después devuelto a su propietario una vez reparado.

Los modelos de negocio desarrollados en aquellos momentos en que la aplicación de las innovaciones tecnológicas mejoran (o reemplazan) los modelos tradicionales de distribución son muy rentables. En el campo de la banca, por ejemplo, tenemos el éxito de INGdirect.

Nationale-Nederlanden, compañía de origen holandés, data de 1845. Desde su nacimiento ha evolucionado desde el mundo de los seguros hacia los primeros puestos del mer-

cado de servicios financieros, utilizando las más avanzadas plataformas de gestión, así como la constante actualización y mejora de sus servicios.

Este cambio de concepción se inició en 1991, a raíz de la fusión de Nationale-Nederlanden, la primera aseguradora de Holanda, y NMB Postbank, el mayor banco holandés en clientes privados. De dicha fusión surgió el Grupo ING, líder en Holanda y uno de los primeros grupos financieros diversificados de banca-seguros del panorama internacional.

A España llegó a mediados del año 1999. Desde entonces se ha afianzado en el mercado al convertirse en la sexta en volumen de capital y con más de millón y medio de clientes.

Empezó captando clientes con su cuenta naranja, que fue el primer servicio que sacó al mercado y hoy tiene gran variedad de servicios que van desde planes de pensiones, fondos de inversión, hipotecas, hasta depósitos y cuentas de nómina.

Otro ejemplo de cómo pueden realizarse las transacciones a distancia es lastminute.com. Fundado en abril de 1998, lastminute.com es ahora el portal de viajes de placer y ocio líder en Europa y está presente en Alemania, Francia, Italia, España y Escandinavia, así como en el Reino Unido e Irlanda. Su división europea vendió productos y servicios turísticos por 734 millones de dólares en el trimestre cerrado en septiembre de 2006. A través del portal electrónico se pueden realizar todo tipo de reservas de vuelos, hoteles, alquiler de automóviles, excursiones, contratación de ofertas con precios especiales. El usuario realiza toda la transacción vía Internet, sin necesidad de presentarse en ninguna oficina de la agencia. La emisión de boletos se realiza de manera electrónica, y el usuario, una vez efectuada la compra a través de pago con tarjeta de débito o crédito, sólo debe imprimir la documentación que es enviada por correo electrónico para poder disfrutar de los servicios contratados.³

Cualquier producto o servicio basado en la información puede ser distribuido casi de manera instantánea a través de los distintos canales de telecomunicación y a cualquier punto del mundo donde haya una terminal de recepción adecuada. Como resultado, hoy existe una competencia real entre los servicios de logística y los de telecomunicaciones. A la hora de escribir este libro, por ejemplo, teníamos la opción del correo ordinario o el servicio de mensajería para el envío físico de los capítulos, ya fuera en forma de papel o de disco informático. También podríamos haber enviado por fax los materiales, página por página. Pero usando el correo electrónico (*e-mail*) pudimos transmitir los capítulos en forma electrónica de una computadora a otra, para ser impresos después en su destino.

Decisiones sobre el lugar y el tiempo de prestación del servicio

Para tomar decisiones sobre los lugares y momentos en que el servicio va a ser puesto a disposición del cliente, los directivos deberían tomar en cuenta tres criterios: las necesidades y expectativas del cliente, la actividad de la competencia y la naturaleza de las operaciones de servicio.

Como pusimos de manifiesto, algunas estrategias de distribución pueden ser más apropiadas para determinados elementos suplementarios de servicio (los pétalos de la flor de servicios de la figura 10.1) que para el servicio esencial en sí mismo. Por ejemplo, si el lector deseara asistir a un evento deportivo o de entretenimiento, tal vez querría disponer de mayor seguridad y comodidad reservando su asiento por anticipado. En tal caso, bien le podría interesar un servicio de reservaciones que estuviera abierto en horario extendido, fuera accesible por teléfono e incluso por Internet y permitiera el pago a distancia con tarjeta, así como la entrega de los boletos a domicilio.

¿Dónde deberían distribuirse los servicios?

Decidir dónde emplazar unas instalaciones de servicio destinadas a ser visitadas por clientes es muy distinto e implica consideraciones muy diferentes a la localización de los elementos no visibles, donde el ahorro de costos y la accesibilidad por parte de los trabajadores son a menudo aspectos clave. En el primer caso, en cambio, los criterios de comodidad y preferencia del cliente son básicos para tomar una decisión.

De este modo, los servicios de compra frecuente necesitan disponer de un acceso fácil desde el lugar de residencia o trabajo de los clientes. Las sucursales de bancos comerciales y los restaurantes de comida rápida constituyen buenos ejemplos. Por el contrario, para servicios más especiales o que satisfagan necesidades muy concretas, los clientes pueden estar dispuestos a hacer un viaje más largo.

Condicionamientos para la localización. Aunque la comodidad del cliente es fundamental, a menudo los requerimientos operacionales imponen importantes condicionamientos para algunos servicios. Los aeropuertos, por ejemplo, a menudo son emplazados en lugares de acceso incómodo con relación a las viviendas, oficinas o destinos de los viajeros. Esto se debe a que el ruido y los factores ambientales hacen difícil encontrar lugares adecuados para su construcción. Como resultado, estas instalaciones a menudo están lejos de los centros de las ciudades a las que dan servicio. Para intentar paliar la incomodidad que ello supone, es frecuente que dispongan de enlaces rápidos por tren o metro, como ocurre en ciudades como Madrid, Ciudad de México o Londres.

Un tipo diferente de condicionamiento es el impuesto por otros factores geográficos, como el terreno y el clima. Por definición, las pistas de esquí tienen que estar en las montañas y los complejos de playa en la costa.

La necesidad de obtener economías de escala es otro aspecto que puede restringir la elección de instalaciones. Muchas de las empresas instaladas en polígonos industriales y zonas francas disfrutan de condiciones más favorables gracias a la agregación del volumen de demanda común, así como de la proximidad de proveedores y clientes en su entorno cercano. De igual forma, la cadena española Hoteles Riu suele buscar la optimización de recursos que permite la cercanía de varios de sus establecimientos, unificando la función de compra a proveedores, así como compartiendo en la medida de lo posible sus recursos humanos a fin de que el personal, que en un momento dado resulte excedente en uno de sus hoteles, pueda prestar servicios en otro cercano.

Minialmacenes. Una innovación importante entre las empresas de servicio ha sido la de crear múltiples puntos de contacto de pequeña dimensión con el objeto de maximizar la cobertura dentro de un área geográfica determinada. La automatización es una alternativa interesante, como ya dijimos, en el caso de los cajeros automáticos, que ofrecen muchas de las funciones de una sucursal bancaria en una pequeña máquina de autoservicio que puede ser emplazada dentro de grandes almacenes, hospitales, aeropuertos o edificios de oficinas.

Otra utilidad para estas instalaciones a menor escala resulta de volver a considerar los enlaces entre la parte visible y no visible del sistema de operaciones. De esta forma, muchas cadenas de comida rápida precocinan algunos de sus platillos en unas instalaciones centrales para ser después distribuidos a la red de restaurantes, donde se terminarán de preparar antes de ser servidos.

A veces las compañías compran espacio de otros proveedores de servicios suplementarios que no constituyen competencia. Algunos ejemplos son las panaderías dentro de los supermercados o las pequeñas sucursales bancarias instaladas en algunas universidades para que los alumnos puedan realizar con mayor comodidad sus operaciones, incluidas las de pago de matrículas.

Otro ejemplo lo aportan las tiendas de moda que determinadas marcas comerciales de prestigio tienen emplazadas en los centros comerciales de la cadena española El Corte Inglés, que intentan atraer a aquellos segmentos de mercado que buscan mayor exclusividad. El beneficio es mutuo, pues la cadena fomenta la visita de clientes con alta capacidad de gasto (a los que puede ofrecer otros muchos productos además de las prendas de vestir), mientras que las tiendas disfrutan de una colocación privilegiada en un centro comercial visitado a diario por miles de personas.

La localización en instalaciones de múltiples usos. La localización más obvia para dar servicio al cliente es la más cercana a donde éste vive o trabaja. Por este motivo, algunos de los edificios modernos de cierta dimensión están diseñados para albergar múltiples usos, disponiendo no sólo de espacio para oficinas, sino también para servicios accesorios como banca, restaurantes, peluquerías, tiendas o gimnasio. Incluso hay compañías que incluyen guarderías para facilitar a sus empleados el cuidado de sus hijos mientras trabajan. Existe un creciente interés en incluir tiendas móviles y otros servicios en diferentes medios de transporte como el avión e incluso el tren. La “tienda AVE”, implantada en los ferrocarriles españoles de alta velocidad, es un buen ejemplo de ello, y se suma a la tradicional venta libre de impuestos en los vuelos internacionales.

Hoy la mayoría de las estaciones de servicio incluyen pequeñas tiendas o “mini-mercados” para complementar la venta de combustible, algunas de ellas pertenecientes incluso a terceras entidades, como la cadena de grandes almacenes El Corte Inglés de España o las tiendas Oxxo en México. De este modo, ofrecen al cliente la comodidad de poder adquirir en una única parada gasolina, accesorios para el automóvil, comida o productos para el hogar. Las zonas de servicio destinadas a los camiones a menudo también disponen de baños con duchas, cajeros automáticos, restaurantes y hoteles económicos, además de una gran variedad de servicios de mantenimiento para los vehículos.

Por su parte, el carácter de las terminales de los aeropuertos fue transformado por completo hace ya algunas décadas. Pasaron de ser originalmente áreas impersonales donde los pasajeros y su equipaje eran “procesados”, a llamativos centros comerciales que hacen más atractivo el tiempo de espera y, por supuesto, multiplican las fuentes de ingreso.

E-commerce: el traslado al ciberespacio

Poco a poco, las computadoras personales e Internet están cambiando en parte la forma en que la gente compra.

Según un estudio realizado por la Asociación Española de Comercio Electrónico, en el cuarto trimestre de 2008 los ingresos del comercio electrónico en España alcanzaron los 1,248.7 millones de euros, con un crecimiento interanual de 22.2%. Las ramas de actividad con mayor peso en las cifras de ingresos fueron el transporte aéreo (10.1%) y el marketing directo (9.7%). A continuación las agencias de viaje y operadores turísticos (9.2%), los juegos de azar y apuestas (7.1%), el transporte terrestre de viajeros (6.5%) y los espectáculos artísticos, deportivos y recreativos (5.9%). Dentro de las diez ramas de actividad de mayor importancia también se encontraron los servicios legales, de contabilidad y de gestión (4.3%), la educación (4.1%), los electrodomésticos, radio, televisión y sonido (3.2%), y por último, las computadoras y programas informáticos (3.1%). En el año 2008, el total de transacciones del comercio electrónico en España fue de 66.3 millones de operaciones, registrando un crecimiento interanual de 41.8%.⁴

Disfrutar de un servicio de 24 horas con entrega rápida es particularmente atractivo para aquellos clientes cuya vida laboral les deja poco tiempo para estas actividades. Por ello, los vendedores tradicionales tienen que responder a una competencia cada vez más fuerte por parte de las empresas que operan en Internet, y en menor medida de los catálogos basados en la compra telefónica.

Resulta bien conocido cómo la cadena estadounidense de librerías Barnes & Noble tuvo que desarrollar una fuerte presencia en Internet para complementar sus tiendas físicas, en un esfuerzo por contrarrestar la competencia virtual de Amazon.com. En nuestro ámbito, la tendencia ha sido quizá más clara en el sector de las aerolíneas. Pocas quedan fuera de la Red, sin un sistema de reservaciones en línea (*online*) que permita al usuario adquirir directamente su boleto sin necesidad de ningún intermediario.

Las páginas de Internet cada día se hacen más sofisticadas, pero también más fáciles de utilizar. A menudo simulan, e incluso mejoran, los servicios de un vendedor al dirigir a los clientes hacia artículos que pueden ser de su interés según el perfil de compra y navegación demostrado. Algunas incluso dan la oportunidad de establecer un diálogo en vivo por teléfono con el personal de servicio. Además, la facilidad de búsqueda es otra ventaja de muchas páginas de Internet, ya que al operar sobre una base de datos informatizada siempre es capaz de dar una respuesta completamente fiable, rápida y precisa, ya sea sobre cuáles libros de un autor determinado están disponibles en la actualidad o sobre horarios de vuelo entre dos ciudades para una fecha específica.

Pero los vendedores físicos no sólo están respondiendo a este reto competitivo accediendo ellos mismos a la Red, sino que también intentan hacer la experiencia de la compra física más interesante y divertida. Los grandes almacenes y centros comerciales se hacen cada vez más grandes, más coloridos y algunos incluso más tematizados, lo que aporta ciertos toques dramáticos que incluyen entretenimiento en vivo, efectos especiales de iluminación, fuentes, cascadas y llamativos paisajes interiores. Las tiendas individuales, por su parte, intentan añadir valor mediante demostraciones de productos y servicios, asesoramiento personalizado, envoltorio de regalos o entrega gratuita a domicilio, a fin de que la experiencia de compra sea no sólo atractiva y cómoda, sino también rentable. De igual forma, los comerciantes emplazados en determinadas calles de la ciudad (sobre todo de su centro histórico) tratan de mejorar la experiencia de compra de sus clientes, como puede verse en el apartado "Perspectivas de servicio 10.1".

PERSPECTIVAS DE SERVICIO 10.1

El centro histórico comercial de Málaga

Durante la década de 1970 y principios de la de 1980, el centro histórico de la ciudad de Málaga (sur de España) sufrió una cierta degradación que, entre otros aspectos, afectó al comercio de la zona capital de la Costa del Sol. Estas deficiencias fueron apartándola cada vez más de los circuitos turísticos a pesar de contar con monumentos de interés como la Catedral de estilo barroco, la Alcazaba musulmana o el Castillo de Gibralfaro. La escasa oferta hotelera de calidad tampoco aportaba ninguna ayuda, así como la cada vez menor presencia de cruceros en el puerto comercial. Pero los últimos años de la década de 1980 y principios de la de 1990 vieron el resurgir de la ciudad. El Plan Urban permitió la rehabilitación de buen número de edificios del centro histórico, la mayoría incluso de principios de siglo. La regeneración de las playas de La Malagueta tuvo un importante efecto de captación de bañistas. La apertura de numerosas escuelas de español para

extranjeros configuró a la ciudad como una de las mejor dotadas en toda España, y atrajeron a una importante población juvenil flotante de poder adquisitivo medio-alto. La restauración de los monumentos y el proyecto del Museo Picasso (Málaga es la ciudad natal del pintor) potenciaron la oferta cultural de la zona. La seguridad en las estrechas calles del centro se vio mejorada y la peatonalización de algunas de ellas hizo más atractivo el paseo.

Aunque no todo está hecho, el resurgimiento del centro histórico de la ciudad para el ocio, el turismo y el comercio hoy es un hecho palpable. Pues bien, los comerciantes instalados ahí no han sido ajenos ni han quedado fuera ni de los esfuerzos por revitalizarlo ni de los éxitos cosechados. La apertura de nuevos establecimientos de cierta categoría y la multiplicación de la oferta han sido las respuestas del pequeño comercio ante la recuperación del interés de los clientes.

Gran parte del impulso lo han protagonizado asociaciones como la del Centro Histórico de Málaga o la de Hosteleros y Empresas de Restauración, que reúnen a cientos de pequeños empresarios de muy diversos sectores con el propósito de potenciar las posibilidades de la zona como oferta conjunta, compitiendo así con los grandes centros comerciales que se iban emplazando tanto en la capital como en la provincia. Entre otras actividades, estas asociaciones han impulsado la aparición de nuevos alicientes (tarjeta de compra Centro Histórico, estacionamiento gratuito en los estacionamientos circundantes, regalos de cheques-gasolina, rutas gastronómicas y de tabernas históricas) que permiten al turista realizar sus compras y disfrutar de la oferta de ocio de la zona con mayor comodidad y con las mismas ventajas de accesibilidad de las que disfrutaban los centros comerciales "cerrados".

Pero su actuación no queda aquí. Si no hubieran sido capaces de impulsar una nueva experiencia para el cliente, probablemente los comerciantes y demás empresarios del centro histórico de Málaga no figurarían en estas páginas. Con su actuación conjunta han posibilitado el nacimiento de auténticas sensaciones para las personas que visitan la zona en épocas determinadas. Por ejemplo, el nacimiento de la conocida como Feria del Centro ha supuesto un cambio radical de las costumbres de los malagueños y visitantes durante las fiestas de agosto. Paralelamente al Real, el centro histórico ofrece un espacio de gran animación donde tiendas, bares e incluso sucursales bancarias se convierten en improvisadas mini-casetas donde se atiende de forma especial a sus clientes habituales y empleados. Algunas, además, aprovechan para obtener unos ingresos extra a partir del mediodía vendiendo aperitivos y bebidas.

De igual forma, durante las Navidades los empresarios del centro histórico contribuyen a engalanar las calles y monumentos con adornos, que se suman a los instalados por el Ayuntamiento, y aportan música y una decoración interior muy cuidada, haciendo que la experiencia navideña sea mucho más intensa. En Semana Santa muchos son los que están atentos a apagar sus luces al paso de aquellas cofradías cuyo recogimiento así lo aconseja y lo solicitan. Cuando llega el buen tiempo, los hosteleros organizan la Feria de la Tapa, que reúne a decenas de ellos en la céntrica Plaza de la Merced (junto a la casa natal de Picasso) para ofrecer de forma conjunta y a precio reducido una buena parte de la gastronomía de la zona en pequeñas raciones de degustación.

Como puede verse, por mucho que los centros comerciales "cerrados" hayan avanzado en cuanto a decoración y efectos dramáticos, gracias a sus propios inquilinos la experiencia del visitante del centro histórico de Málaga no se queda atrás, más bien todo lo contrario. En la actualidad, la asociación de comerciantes y restaurantes está revisando la posibilidad de ampliar los horarios de apertura durante toda la semana. El motivo principal es que la ciudad se ha incorporado en muchas rutas marítimas de cruceros que desembarcan en la ciudad los fines de semana y que dejan más de 7,000 turistas en la ciudad.

Fuente: <http://www.centrohistoricomalaga.com/>

El horario de apertura

Algunos servicios operan desde hace tiempo durante 24 horas al día, todos los días del año. Buenos ejemplos son aquellos que responden a emergencias (como bomberos, policía y ambulancias) o realizan reparaciones de equipamiento vital (como suministro eléctrico a la ciudad). Los hospitales y los hoteles de primera clase también disponen de un servicio de 24 horas. Los barcos y trenes de larga distancia no paran durante la noche. Asimismo, los aviones de pasajeros operan durante todo el día.

En contraste, la mayoría de los comercios y servicios profesionales en los países industrializados seguían un horario más tradicional y bastante restringido, que limitaba su disponibilidad a unas 40 o 50 horas a la semana. En gran medida esta rutina reflejaba normas sociales (e incluso requisitos legales o acuerdos sindicales) sobre cuáles horas eran las apropiadas para que trabajara la gente y para que las empresas realizaran sus ventas. La situación causaba muchos inconvenientes a los trabajadores con horario "de oficina", quienes no tenían más remedio que comprar los sábados.

Pero la idea de abrir fuera de este horario, considerado socialmente aceptable, contaba con fuertes reservas. Entre los servicios comerciales, sólo aquellos dedicados al entretenimiento y el ocio como los cines, bares, restaurantes e instalaciones deportivas ampliaban su horario de apertura a los fines de semana y la tarde-noche.

Hoy la situación está cambiando rápidamente. La relativa liberalización de la legislación en muchos países ya permite la apertura de comercios en general los domingos y, a diario, en horario extendido. En zonas turísticas la práctica de abrir durante siete días a la semana es habitual. Incluso para determinados servicios el estándar ha pasado a ser 24 horas al día durante todo el año, como hacen algunas farmacias y supermercados en diversas partes del mundo.

MEMO PARA LA GERENCIA 10.1

Factores que recomiendan la ampliación del horario de atención al público

Al menos cinco factores están impulsando la tendencia a ampliar los horarios de las empresas de servicio. Reflejan el desarrollo económico, legal, social, cultural y tecnológico de la vida moderna.

- *Presión económica de los clientes.* El aumento de las familias con dos ingresos y el de personas que viven solas hace que exista un creciente número de clientes que necesitan que las tiendas y demás servicios estén disponibles fuera del horario laboral. Una vez que alguna de las empresas de cualquier sector determinado extiende su horario para satisfacer las necesidades de estos segmentos del mercado, los competidores se sienten obligados a seguirlas. Las cadenas de tiendas de venta al detalle son un buen ejemplo, pues impulsaron el cambio en ese sector.
- *Cambios en la legislación.* Un segundo factor ha sido la relajación de la insistencia por parte de las posiciones religiosas tradicionales de que un día en concreto (el domingo en la cultura cristiana, el sábado en la judía, etcétera) debería ser legalmente un día de descanso para todo el mundo, con independencia de su afiliación religiosa. En una sociedad multicultural carece de sentido que las creencias de un grupo, aun siendo mayoritario, se impongan al resto. A pesar de ello, sigue siendo bastante frecuente en muchos países el que la legislación restrinja la apertura de establecimientos en días determinados.

- *Incentivo económico de optimizar el uso de los activos.* Las instalaciones de servicio requieren por lo general una gran cantidad de inversión. Con respecto a ellas, el costo incremental de aumentar el horario es relativamente pequeño, en especial cuando existe cierta facilidad para contratar trabajadores temporales sin tener que pagar horas extras ni participación en beneficios. Si el horario extendido reduce las filas y aumenta los ingresos, entonces es económicamente atractivo. Además, también hay costos inherentes al cierre y reapertura de unas instalaciones, por ejemplo, de un supermercado, tanto en lo que se refiere al control de la temperatura como a la iluminación (que debe ser mantenida durante toda la noche), así como al personal de seguridad que vigila en los momentos en que el establecimiento permanece cerrado. Incluso si el número de clientes adicionales servidos es mínimo, existen también ventajas operacionales y de marketing en permanecer abiertos durante más tiempo.
- *Disponibilidad de empleados para trabajar durante horas "no sociales".* El cambio en los estilos de vida y el atractivo para algunos de un empleo a tiempo parcial se han combinado para crear un grupo laboral de personas dispuestas a trabajar durante la noche. Algunas de estas personas son estudiantes interesados en un trabajo después de sus horas de clase. Otras necesitan de un segundo ingreso en algún momento de su vida. Hay quienes deben dedicar el día a cuidar de sus hijos y sólo tienen disponible para trabajar las horas en que el cónyuge ya está en casa. Otros prefieren trabajar de noche y relajarse o dormir de día. También hay quienes sencillamente aceptarían cualquier trabajo, sin importar su horario.
- *Instalaciones automatizadas de autoservicio.* El equipamiento de autoservicio se ha hecho cada vez más fiable y fácil de usar. Hoy muchas máquinas aceptan pagos con tarjeta de crédito además de monedas y billetes, como las situadas a la salida de los estacionamientos. Su instalación puede resultar económicamente rentable en aquellos lugares que no podrían justificar unas instalaciones completas dotadas de personal. A menos que la máquina requiera de frecuente mantenimiento o sea en particular vulnerable al vandalismo, el costo incremental de aumentar el horario limitado al de 24 horas es mínimo. De hecho, puede ser mucho más simple dejar que las máquinas funcionen todo el tiempo que tener que apagarlas y encenderlas a diario, en especial si están situadas en lugares de difícil acceso.

Las nuevas demandas de comodidad y la tecnología

El desarrollo tecnológico acaecido durante los últimos 20 años ha tenido un impacto importante en la forma en que se producen y distribuyen los servicios. En particular, la evolución de las telecomunicaciones y de la tecnología de las computadoras sigue provocando constantes innovaciones.

Una consecuencia importante es que, más que nunca antes, los clientes ahora encuentran más fácil servirse a sí mismos que requerir la asistencia de un intermediario. Esto ofrece buenas oportunidades para que el cliente ahorre tiempo a la vez que la empresa aumente su productividad. Además de la ventaja de no requerir más personal, las máquinas de autoservicio operan 24 horas al día y pueden ser emplazadas en lugares donde unas instalaciones dotadas de personal no serían una opción económica viable. Además, los servicios telefónicos y los basados en Internet son utilizados desde cualquier terminal a la que el cliente tenga acceso.

La creación de puestos independientes y automatizados permite a los clientes realizar una gran variedad de transacciones simples. Cada vez con mayor frecuencia nos encon-

tramos nuevas aplicaciones de esta tecnología. Una de las más conocidas es la ya citada del establecimiento de cajeros automáticos, que ha revolucionado los servicios de banca haciéndolos disponibles 24 horas al día. Pero no todo son ventajas, pues los lazos sociales entre los clientes y el personal del banco, que a menudo son responsables de que aquellos permanezcan leales a la firma, sin duda terminan resintiéndose.

Aun así, los bancos son conscientes de la gran oportunidad que suponen estos nuevos canales, de modo que sin excepción se han embarcado en programas de traslado de los clientes a sus servicios de banca electrónica, en un esfuerzo por mejorar la productividad y asegurar su permanencia en un mercado cada vez más competitivo. Sin embargo, no todos los clientes son proclives a usar el equipamiento informático que requiere el autoservicio, y así la migración de usuarios a los nuevos canales electrónicos ha de requerir diferentes estrategias para distintos segmentos, así como el reconocimiento de que cierta proporción de ellos nunca cambiará en forma voluntaria su preferencia en cuanto a un servicio de alto contacto. Una opción en estos casos, que a menudo convence al cliente reticente quizá porque use una tecnología familiar, es la banca telefónica. Openbank fue en su día un buen ejemplo de ello al tratarse de un banco completamente telefónico, a partir del cual la mayoría de los grandes bancos, sin llegar a prescindir del resto de sus canales de distribución, ha creado servicios de acceso similares.

La tecnología permite al cliente aumentar su grado de autoservicio. A menudo los usuarios prefieren que servicios repetitivos, sencillos o sobre los que se quiera ejercer un especial control personal, puedan ser desarrollados por uno mismo, en vez de tener que esperar a ser atendidos por el personal de la empresa. Los servicios bancarios son otra vez un buen ejemplo, tanto en lo que se refiere a los cajeros automáticos como a la banca electrónica, y también lo es la consulta de los horarios de avión y la adquisición de los correspondientes boletos por Internet. Un ejemplo claro lo presenta la alianza entre los colombianos Bancolombia y Conavi, Banco Mercantil de Venezuela y Banco del Pichincha del Ecuador, que han desarrollado el portal Todo 1. Este portal contiene una gama de servicios bancarios en línea y opciones de comercio electrónico. Todo 1 está dividido por series temáticas como: mi banco, mi consumo, mi transporte, mi casa, mi tiempo libre, mi salud, mis inversiones, etcétera, pretendiendo ofrecer soluciones para atender las necesidades financieras personales y de empresa de los clientes. Como su nombre lo indica, Todo 1 pretende ser el lugar donde sus clientes puedan conseguir en línea desde un préstamo personal hasta la compra de una computadora con financiamiento⁵ (<http://www.todo1.com/>).

Finalmente, la atención al cliente se ve también mejorada por la posibilidad del uso de las nuevas tecnologías. En concreto, podemos poner dos ejemplos:

El uso de *call centers*. Por lo regular, cuando un cliente tiene un problema con una empresa de servicios emplazada a cierta distancia, la solución se cumplimenta telefoneando a una tienda o a la central durante su horario normal de apertura, donde le atenderá la primera persona que en ese momento esté disponible para contestar el teléfono. Pero, encabezado por las compañías aéreas y las cadenas de hoteles, un buen número de medianas y grandes empresas ha evolucionado a partir de esta práctica habitual para crear centros de servicio telefónico al cliente, a los que se accede llamando a un número único sin importar el lugar donde éste se encuentre, y en el cual será atendido por una persona especialmente entrenada para ello.

Algunos de estos centros están organizados por el proveedor de servicio, mientras que otros son subcontratados a especialistas (algunas cadenas de hoteles, por ejemplo, a menudo delegan las funciones de reservaciones a intermediarios independientes).

Es preciso tener en cuenta que una vez que una empresa decide cambiar sus números de teléfonos locales e instalar un sistema centralizado, la mayoría de los clientes llamarán desde lugares geográficos distantes, puede ser que incluso desde otros países (el *call center* de Multiasistencia para Francia y el Reino Unido se encuentra también en España, el de EasyJet para toda Europa, en Inglaterra, y el de UPS, en Irlanda). En los últimos años, las empresas de *call center* han crecido de manera exponencial, como es el caso de Teleperformance, que cuenta con 82,700 estaciones de trabajo, 249 centros de atención distribuidos en 47 países y 100,000 empleados, sirviendo a más de 75 mercados. Por ello, en vez de forzar a los clientes a que paguen el costo de una conferencia, muchas empresas han instalado números gratuitos o de costo compartido. Una vez que una compañía ofrece este servicio, los competidores a menudo se sienten obligados a seguir al líder.

Ofrecer un horario extendido de servicio al cliente es casi inexcusable para cualquier organización en el ámbito nacional en países que cubren múltiples franjas horarias, así como para aquellas cuya implantación es multinacional, ya que su servicio centralizado deberá atender a una clientela con unas necesidades temporales muy diversas, y puede incluso que cuando para algunos sea hora pico, otros estén durmiendo en otro continente.

Incluso disponer de acceso en horario comercial local a veces no es suficiente, ya que algunos clientes querrán llamar al proveedor de servicios desde casa antes o después del trabajo. Por ejemplo, si una persona detecta un error de importancia en su cuenta bancaria cuando, al volver a casa, lee su correo, de seguro le gustaría poder contactar en ese momento con el banco para aclararlo y no tener que esperar hasta la mañana siguiente. En cualquier caso, cuando una empresa define su objetivo de servicio como "disponible 24 horas" debe tener en cuenta, además de sus prioridades, los costos que ello supondrá en relación con el valor que los clientes encontrarán en esa accesibilidad total. Hay casos en los que una estrategia de este tipo no se justifica en términos de costo-beneficio. En ocasiones bastará con disponer de una página de Internet, que siempre está abierta y puede manejar muchas transacciones y consultas sin más respaldo humano que el que requiere el mantenimiento del sistema informático y los servidores.

Los servicios de apoyo al cliente. Como ya sabemos, la mayoría de los fabricantes de productos buscan diferenciarse creando servicios de acompañamiento, en aspectos tan diversos que van desde el apoyo financiero y la formación, hasta el transporte y el mantenimiento. De hecho, la competitividad de los productos de un fabricante, tanto en mercados domésticos como globales, está tanto en función de la disponibilidad y calidad de los servicios periféricos como en la del servicio esencial.

Un ejemplo claro de un servicio de apoyo es Easygroup. Formado en 1998 por el hijo de un magnate griego llamado Stelios Hají-ioannou, comenzó su carrera en 1995 formando la compañía aérea de bajo costo Easyjet. A raíz de su éxito, y siguiendo el lema de la compañía "prescindir de lo adicional para centrarse en lo esencial", ha incrementado los servicios ofrecidos a sus clientes. En la actualidad, Easy group ofrece a través de <http://www.easy.com/> servicios relacionados con alquiler de automóviles, reservas de vuelos y hotel, cafés donde acceder a conexión a Internet, red de cadenas hoteleras a bajo costo, renta de autobuses, línea de productos de belleza para hombres, restaurante pizzería, entre otros.⁶

Cada vez más, las compañías productoras y de servicios confían en sistemas basados en la informática para proveer los servicios suplementarios que los clientes necesitan y esperan. De hecho, la instalación y mantenimiento de estos sistemas de computadoras constituye una de las mayores industrias de nuestros días. Sería imposible calcular el hardware y el

software que se han vendido en los últimos años a clientes de todo el mundo. Ciertamente hay muchos competidores de nicho, pero el mercado de los grandes sistemas de redes de computadoras está acaparado por un puñado de empresas internacionales.

Un dato interesante es el mostrado Mutual Fund Technologies (MTF) en la investigación realizada dentro de la industria de administración de inversiones sobre los aspectos más importantes a tomar en cuenta al elegir o conservar un proveedor de tecnología. El 48% de los encuestados mencionaron la confiabilidad como el aspecto más relevante, seguido del servicio al cliente, visto desde una perspectiva que va más allá de los tiempos de respuesta, donde lo que se busca es un enfoque colaborativo para la solución de problemas a largo plazo. El costo se ubicó en tercer lugar, reconociendo que como menciona David White, director ejecutivo de MTF, "a través del tiempo la solución menos cara puede ser la más costosa; y el precio de sistemas poco confiables y servicio a clientes de segunda categoría es incalculable".⁷

Promoción y entrega de servicios en el ciberespacio

El uso del teléfono para vender y comprar productos y servicios ha aumentado con rapidez durante las últimas dos décadas con el uso del conocido telemarketing. Más recientemente, los empresarios comienzan a sacar partido de Internet para crear nuevos servicios que puedan ser distribuidos a través de canales electrónicos a los que se accede por computadoras instaladas en las casas u oficinas de los clientes. Cuatro innovaciones de particular interés al respecto son:

- El desarrollo de los denominados teléfonos móviles inteligentes, que pueden conectar a los usuarios con Internet donde quiera que estén.
- La tecnología de reconocimiento de voz, que permite a los clientes dar información y solicitar servicios con sólo hablar a un teléfono o micrófono.
- El desarrollo de páginas de Internet cada vez más completas, que pueden no sólo aportar información sino tomar pedidos, aceptar pagos e incluso servir como canal de distribución para servicios basados en la información.
- La futura generalización de las tarjetas inteligentes, que contienen un microchip con capacidad para almacenar información detallada sobre el cliente y actuar como monedero electrónico, el cual incluso puede ser recargado desde un lector especial conectado al módem de nuestras computadoras.

Las telecomunicaciones móviles pueden, obviamente, ser usadas tanto para que el personal de servicio llame a los clientes como a la inversa. Hoy resulta difícil imaginar a personal de primera línea que no disponga de dispositivos móviles (teléfonos celulares, PDA, Blackberry, etcétera) para estar comunicado en tiempo real con la empresa y sus clientes. Los resultados de algunas investigaciones realizadas en Francia muestran que cuando el personal de contacto directo con el cliente está equipado con teléfonos móviles, los clientes obtienen un servicio más rápido y mejor.⁸ Gracias a esto, han surgido nuevas aplicaciones que permiten aprovechar al máximo el tiempo de los empleados de servicio a través de la tecnología, como es el caso de la solución desarrollada por las empresas Genesys Telecommunications Laboratories y Lekane. La solución es una aplicación que permite a empleados de servicio con un alto grado de movilidad, o remotos, atender clientes clave mientras viajan o se en-

cuentran fuera de la oficina. A través de un dispositivo móvil, los empleados tienen acceso al sistema del *contact center* y a todos los datos de sus clientes, lo que les permite mantenerse en contacto con los más importantes. Cuando se le transfiere una llamada, el empleado cuenta con la capacidad de ver en su teléfono celular quién llama y por qué antes de responder. El sistema permite, además, que cuando alguna llamada (entrante o saliente) sea finalizada, cualquiera de los datos nuevos que se haya ingresado en el dispositivo móvil pueda ser transmitido al sistema del *contact center* para un análisis posterior más exhaustivo.⁹

Además de estas comunicaciones móviles, una nueva frontera se amplía con la aparición del acceso inalámbrico a Internet. La aparición de las comunicaciones WAP, GPRS y UTMS se combinan con la tecnología que permite a las computadoras portátiles la creación de redes inalámbricas y acceso al ciberespacio gracias, entre otras, a la tecnología *bluetooth*. Con ello, la posibilidad de conectarse desde cualquier lugar aporta un especial atractivo a la Red, pues si ya es un medio que de por sí permite la eliminación de determinadas barreras geográficas, ahora además puede ser utilizado dónde y cuándo se desee.

Uno de los ejemplos actuales de la incorporación de las telecomunicaciones móviles en la oferta de servicios es la alianza realizada entre Banamex y Telcel, que cuenta con más de 72% del mercado de telefonía celular en México. Gracias a esta alianza, se permite a los usuarios de estas compañías realizar operaciones bancarias y pagos de servicios por un monto de hasta 6,000 pesos al día a través de su equipo móvil. Como medida de seguridad se exige la comprobación de un NIP de ocho dígitos, que se verifica en el sistema de Banamex.¹⁰

Sin embargo, los contactos cara a cara siguen siendo la forma preferida de intercambio para situaciones complejas, y la preferida en general por algunos grupos de clientes. La clave de la moderna distribución de servicios está en ofrecer un mayor abanico de posibles elecciones para que cada cual elija la que más le agrada en ese momento. Algunos optarán por el contacto cara a cara, otros por el telefónico y otros, sin embargo, por el control de la situación que aportan otros medios más impersonales como Internet.

Al comprar productos, algunos clientes prefieren visitar la tienda y realizar un examen físico de los artículos que les interesan. Otros, menos frecuentes, prefieren ver las demostraciones por televisión y realizar después su adquisición por teléfono. Otro grupo elige sus productos a través de un catálogo y los encargan por correo. Finalmente, cada vez más consumidores eligen Internet como un medio de informarse y adquirir objetos. En cada uno de esos casos, aunque el servicio esencial sea siempre el mismo, las grandes diferencias entre los distintos sistemas de entrega implican que la naturaleza de la experiencia global de servicio cambie profundamente conforme el encuentro se transforma de alto a bajo contacto, lo cual será algo a tener en cuenta.

Los elementos físicos del lugar de prestación del servicio

La presencia física, una de las ocho variables del enfoque integral de la administración de los servicios, hace referencia a los objetos materiales que encuentran los clientes en el medio en que se produce la entrega del servicio, así como las metáforas tangibles usadas en la comunicación del mismo, como carteles, símbolos y logotipos. La evidencia física más poderosa es la experimentada por los clientes que acuden al lugar de "producción" de los servicios y la de los empleados que trabajan en dicho medio físico. El término *serviescenario* descrito en el capítulo anterior, (del término *servicescape* en inglés), acuñado por Mary Jo Bitner, describe el estilo y apariencia de ese lugar físico donde los clientes y los proveedores de servicio interactúan.¹¹

Diseño del lugar de prestación del servicio

El lugar de prestación del servicio puede crear impresiones positivas o negativas en cada uno de los cinco sentidos. Cada vez más empresas prestan una cuidada atención al diseño de los elementos físicos que ofrecen a sus clientes. De hecho, las firmas de diseño profesional disfrutan de una gran demanda en los últimos tiempos por parte de empresas proveedoras de servicios que exigen un alto contacto con el cliente en las instalaciones del negocio. Consideremos algunos ejemplos:

- Muchas firmas tradicionales de abogados buscan crear una apariencia formal. Sus oficinas muestran paredes interiores paneladas en madera, muebles sólidos de estilo antiguo, colores serios y grandes estanterías desde el suelo hasta el techo que dan cobijo a numerosos libros legales lujosamente encuadernados en piel. De forma paralela, por lo regular tienen un código de vestir conservador, tanto para los profesionales como para los empleados del bufete.
- Las aerolíneas no dudan en encargar a consultores externos el diseño corporativo para ayudarles a diferenciar la apariencia de sus aviones y empleados de los de sus competidores. Aunque las azafatas de vuelo de muchas de ellas parecen intercambiables, con sus trajes negros o azul marino, otras tienen uniformes distintivos que inmediatamente las identifican como empleadas de, digamos, EasyJet, con sus llamativos colores naranja —color que se asocia a la imagen de la marca a lo largo de toda su comunicación, como puede comprobarse en su sitio de Internet www.easyjet.com.
- Una industria bastante pujante ha crecido alrededor del diseño de restaurantes y bares temáticos. Mobiliario, fotografías, antigüedades reales o simuladas, iluminación y una gran variedad de música de fondo o en vivo, todo ello en un intento por reforzar el tema central y el estilo del negocio (que, por lo demás, puede o no estar relacionado con su cocina). Un ejemplo típico es el de los *pubs* de estilo irlandés que ahora proliferan en un buen número de ciudades a lo largo de España y América Latina. Basta elegir, de entre las distintas alternativas ofrecidas en un catálogo, el estilo de decoración deseado y una empresa se encarga de construir el mobiliario, e incluso de traer todos los complementos necesarios desde la propia Irlanda.
- Los hoteles más caros cuidan en especial la arquitectura de sus inmuebles. Algunos ocupan edificios clásicos con encanto, restaurados para conseguir un alto nivel de lujo y utilizan mobiliario antiguo para reforzar su estilo. Un buen ejemplo serían los hoteles pertenecientes a la red de Paradores Nacionales, ubicados en palacios y castillos cuidadosamente recuperados para su uso como alojamientos. Los hoteles modernos, en cambio, a menudo utilizan una arquitectura más original y vanguardista, en la que los ascensores exteriores, los distintos tipos de mármol y los exteriores de cristal a menudo tienen un papel destacado. Los centros de vacaciones, por su parte, invierten enormes sumas en plantar y mantener jardines exóticos y piscinas del gusto de sus clientes.
- Un ejemplo de especial cuidado en la administración, tanto del *serviescenario* como del resto de los elementos físicos del servicio nos lo ofrece la cadena Hoteles Riu. Para asegurarse de que todo está siempre a punto y en perfecto estado de disposición, han elaborado una lista de 150 puntos susceptibles de crear impresiones en

los clientes, y a cada uno le han asignado un responsable de que todo esté **cuidado** y preparado para su uso. Otro ejemplo del cuidado de los elementos físicos lo encontramos en las heladerías Giangrossi (<http://www.giangrossi.es/>), que decora sus locales con un estilo *lounge* y de última moda, alejándose de la estética tradicional de las heladerías y proporcionando al cliente una experiencia de servicio diferencial. En la figura 10.4 se observa una fotografía de las heladerías Giagrossi.

Como en el teatro, la escenificación, la iluminación, la música de ambiente y la apariencia de los actores (en este caso, los empleados), así como los miembros de la audiencia (otros clientes) contribuyen a crear un ambiente en el que la representación del servicio pueda tener lugar en la forma deseada. Para los nuevos clientes en particular, el sitio de prestación del servicio juega un papel importante, al ayudar a situar las expectativas acerca del estilo y la calidad del mismo. Dado que los servicios son intangibles y es difícil evaluarlos por adelantado (e incluso a veces después de la propia prestación), los clientes buscan claves que les indiquen con anterioridad la calidad que pueden esperar. Por tanto, las primeras impresiones son importantes. Pero ello no quita que, conforme los clientes se mueven más allá de la entrada, el servicio deba responder todo el tiempo a las expectativas creadas, de tal forma que las percepciones se combinen para crear una experiencia más profunda de lo que sería una primera impresión.

Muchos lugares de prestación de servicios son sólo funcionales. Las compañías que buscan dar la impresión de ofrecer los mejores precios, a menudo lo hacen emplazándose en barrios periféricos, ocupando edificios de apariencia simple (incluso tipo almacén o nave industrial), minimizando el uso inútil de espacio y vistiendo a sus empleados con unos uniformes prácticos y económicos, como ocurre en los conocidos *outlet*. Sin embargo, los lugares de prestación de los servicios no siempre logran que el cliente se forme una imagen de la empresa acorde con la que buscan sus creadores.

Los clientes a menudo hacen un uso creativo de los espacios físicos y los objetos para propósitos muy diferentes a los previstos.¹² Por ejemplo, los ejecutivos y gente de



Fuente: <http://laguiago.com>

FIGURA 10.4 Heladerías Giangrossi.

negocios pueden apropiarse de la mesa de un restaurante informal para usarla como mesa de oficina temporal, dispersando sobre ella un buen número de papeles e incluso una computadora portátil y un teléfono móvil, que compiten por el espacio con la comida y las bebidas. Los diseñadores avezados habitualmente tienen en consideración esas tendencias, que incluso pueden abrir la posibilidad de creación de un nuevo concepto de servicio.

Por su parte, los propios clientes, cuando resultan visibles en el lugar de la prestación del servicio, también contribuyen a las impresiones creadas por el ambiente en general. En la figura 10.5 se muestra el interior de dos restaurantes. Imagínese que acaba de entrar a cada una de estas dos salas. ¿Cómo supondría que está cada uno de ellos posicionado dentro de la industria de la hostelería? ¿Qué clase de comida puede esperar? Y, ¿cuáles son las claves que utilizan para impulsar tales apreciaciones?



FIGURA 10.5 Distintos tipos de diseño del *serviescenario*.

El papel del espacio físico

El espacio donde se prestan los servicios debe servir para modelar los sentimientos y las reacciones adecuadas en la interacción entre clientes y empleados. Considere la efectividad con la que usan este concepto muchos parques para resaltar su oferta de servicios. Las limpias calles de Disneyland París, Port Aventura, Terra Mítica o Legoland, más el colorido atuendo de sus empleados, contribuye al sentido de diversión que los visitantes encuentran a la entrada como primera impresión, y a lo largo de su visita. Por otro lado, piense en el área de recepción de una exitosa empresa profesional, las oficinas de un banco de inversiones o una consultoría, donde la decoración y los muebles tienden a ser elegantes y diseñados para impresionar. Otro ejemplo que describe muy bien este punto lo presenta la empresa Kidzania, mostrada en la figura 10.6. La compañía diseñó un espacio de ocio y entretenimiento educacional para niños de 2 a 12 años de edad a través de la construcción de una ciudad a escala. Esta ciudad consta de calles, edificios, hospitales, comisarías, comercios y vehículos que circulan por ella. Todo con el fin de que los niños jueguen a ser adultos aprendiendo valores de convivencia y realizando actividades repartidas en más de 60 profesiones y servicios, dentro de los diferentes espacios que incluyen una farmacia, tienda de conveniencia, establecimientos de comida rápida, teatro, hospital, etcétera. Cuenta incluso con una moneda oficial llamada *kidzo*, con la que pueden realizarse compras y obtener ingresos. De este modo, la experiencia de los niños, lograda a través de las instalaciones de Kidzania, se asemeja en gran medida a la que podrán vivir como adultos.¹³

Los elementos físicos y el ambiente que les acompaña impactan en la conducta del cliente de tres formas:

1. Como un medio para llamar la atención, que haga que el lugar se separe de los establecimientos de la competencia y atraiga a los clientes de los segmentos pretendidos.



FIGURA 10.6 Actividades dentro de Kidzania y moneda oficial *kidzo*.

2. Como un medio de crear mensajes, usando claves simbólicas para comunicar a la audiencia la naturaleza distintiva y la calidad de la experiencia del servicio.
3. Como un medio de crear determinados efectos dirigidos a generar o aumentar el deseo de disfrutar de determinados productos o servicios, empleando para ello una combinación de colores, texturas, sonidos, etcétera.

Las tiendas antiguas aportan un agradable ejemplo de cómo el diseño cuidadosamente creado puede en sí mismo llegar a ser una importante herramienta de marketing. Como señala Philip Kotler:¹⁴

Muchos detallistas tradicionales también hacen uso del “caos organizativo” como instrumento para vender sus mercancías. El comprador entra en la tienda, ve unas pocas piezas cuidadas, situadas al azar en diferentes partes de la tienda, y un considerable montón de saldos. El vendedor busca dar la impresión, a través de unos precios aparentemente descuidados y una conversación intrascendente, de que no conoce en realidad el valor de los objetos. El comprador, consecuentemente, busca de forma bastante sistemática, esperando encontrar una obra maestra por descubrir escondida entre los polvorientos lienzos de artistas de tercera fila. Finalmente termina comprando algo que considera de valor. No sabe que todo el ambiente ha sido preparado para crear una sensación de que puedan existir “tesoros escondidos”.

Otro ejemplo de atención especial al lugar de prestación del servicio puede encontrarse en los centros de vacaciones. Los pueblos del Club Med, diseñados para crear una atmósfera de completa evasión, pueden haber aportado la inspiración original. Estos nuevos centros no son sólo mucho más lujosos, sino que además buscan crear un ambiente de fantasía, tanto dentro como fuera de ellos. Pero quizás el ejemplo más extremo venga de Las Vegas. Para encarar la competencia de los casinos de otras ciudades, Las Vegas ha intentando reposicionarse desde un destino para adultos descrito en su día en un periódico de Londres como “la Sodoma y Gomorra eléctrica”, a algo así como un centro de vacaciones (*resort*) para la diversión de toda la familia. El juego está aún allí, desde luego, pero muchos de los grandes hoteles recientemente construidos han sido transformados en centros de ocio con efectos visuales sorprendentes, y disponen de atracciones como volcanes mecánicos en erupción, escenificación de batallas marinas con abordaje de piratas, e incluso reproducciones de Venecia y sus canales.

Por último, el diseño del lugar de prestación del servicio ha de contemplar también aspectos más operacionales, como se explica en las “Perspectivas de servicio 10.2”.

PERSPECTIVAS DE SERVICIO 10.2

Diseño de los lugares de prestación del servicio

Cuando la naturaleza del servicio exige que el cliente deba estar presente a la hora de recibirlo, el diseño del lugar donde se producirá la prestación y la colocación de los elementos físicos se torna especialmente importante. Dos son los factores a los que ha de responder: la imagen y la funcionalidad.

El primero se ajusta a criterios de experiencia del cliente, la cual debe ser consistente con lo que la empresa considera estratégicamente que debe ser su imagen pública y posicionamiento en el mercado. Todas las consideraciones estéticas caben en este apartado, así como el manejo de la música, la iluminación o la temperatura. En España, los grandes parques

de la zona mediterránea (Port Aventura y Terra Mítica) y más recientemente el Warner Bros Madrid, son maestros en el tratamiento de estos elementos. De igual forma, los restaurantes temáticos (Spaghetti Western, Cantina Mariachi), los de comida internacional (sobre todo los orientales: chinos, japoneses, vietnamitas...), y los de alta cocina, todos aportan en su diseño una estética bien definida acorde con el carácter peculiar de cada uno de ellos.

El segundo factor, en cambio, es un tanto más operativo, y tiene que ver con la forma en que los clientes son dirigidos dentro del lugar de servicio de la forma más eficaz. Un buen ejemplo es el de la cadena sueca de muebles IKEA. Conforme entran en cada una de sus tiendas, normalmente de miles de metros cuadrados, los clientes son situados al inicio de un camino prefijado que les llevará a través de toda la exposición de forma que la recorran por completo, sin pasar por alto ninguno de los artículos. Tan sólo en caso de que no deseen visitar alguna zona en concreto pueden tomar uno de los "atajos" señalizados y salir de la ruta impuesta.

La cadena española de grandes almacenes El Corte Inglés es también un buen ejemplo de efectividad en el diseño y ubicación de los elementos físicos en función del flujo de personas. Las cajas de venta están situadas estratégicamente en lugares donde, disponiéndose de un espacio adecuado, no estorban el paso normal de los clientes. Los artículos más exclusivos son ubicados en lugares abiertos, mientras que los de compra impulsiva se colocan cerca de las cajas. El conocimiento de las puertas con mayor volumen de entrada de clientes les sirve para emplazar aquellos productos que éstos esperan que estén fácilmente disponibles como los periódicos y revistas, el revelado de fotografías o los artículos de regalo más comunes (perfumes, bisutería, música, escritorio, etc.), mientras que los productos de ocasión se colocan por lo general en las plantas más elevadas, pues los "buscadores de gangas" están siempre más dispuestos a tomarse la molestia de tener que desplazarse un tanto más para conseguir una buena oferta.

Los supermercados, hipermercados y grandes superficies son otro buen ejemplo de cómo los artículos de compra por impulso (golosinas, libros de recetas, bebidas frías) son colocados junto a las cajas, de forma que todos los clientes hayan de estar un rato expuestos a la tentación mientras esperan su turno. Idéntico objetivo persigue la ubicación de la revista *Colors* en los mostradores de pago de las tiendas Benetton donde, mientras se les cobra el importe de la compra, los clientes pueden revisarla y eventualmente adquirirla.

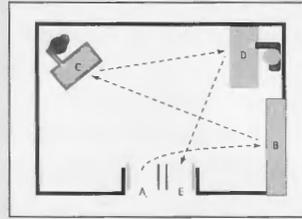
En cualquier caso, una buena distribución de los elementos físicos del lugar de prestación del servicio exige la determinación de los flujos medios de clientes en cada una de sus zonas para evitar la formación de aglomeraciones no deseadas o el desaprovechar lugares de alta densidad circulatoria. En un supermercado, por ejemplo, un análisis de los movimientos de los clientes podría determinar patrones característicos que aconsejaran ubicar los diferentes productos en función de su relación de compra conjunta y de la estrategia de la empresa al respecto (es decir, si quieren minimizar la necesidad de desplazamiento del cliente para su mayor comodidad o precisamente lo contrario, maximizarla para conseguir que tengan contacto visual con un mayor número de artículos).

La optimización de los flujos de clientes puede ser calculada gracias a un sistema de ecuaciones en el que la longitud de los desplazamientos son las variables independientes, y cuya suma global a lo largo de toda la visita ha de ser maximizada o minimizada, según el caso.

Aunque la optimización matemática requiere de unos cálculos de cierta complicación, es relativamente simple realizar una simulación basada en el método de ensayo y error, en la que vayamos desplazando los distintos elementos físicos y comprobando si la distancia final resulta ser mayor o menor. Por ejemplo, supongamos un circuito previsible en el que el cliente

debe elegir primero el artículo del estante, luego pagarlo y por último acudir al mostrador donde lo envolverán para regalo. Llamemos A a la entrada de la tienda, B a la estantería, C a la caja, D al mostrador de envoltorio y E a la salida. Las distancias actuales podrían ser:

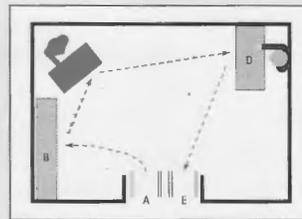
A => B	4.5 m
B => C	6.5 m
C => D	5.0 m
D => E	5.5 m
Total	21.5 m



La distancia, como puede comprobarse, no es pequeña en relación con las dimensiones de la tienda. Además, existen cruces en los caminos previsibles de los clientes, lo cual podría provocar incomodidades en la circulación de las personas. De igual forma, en caso de que se produjeran colas ante el mostrador de envoltorio para regalo, éstas podrían interceptar el paso del resto de los clientes.

Ahora bien, fíjese cómo cambia la situación si tan sólo modificamos la ubicación de las estanterías de los productos.

A => B	3.5 m
B => C	2.0 m
C => D	5.0 m
D => E	5.5 m
Total	16 m



Con este sencillo ejemplo se comprueba cómo una buena planeación de los flujos de personas en un local puede reducir las distancias en buena medida, así como optimizar la circulación de personas de forma que resulte más fluida y cómoda. Como decíamos, existen modelos matemáticos que permiten calcular soluciones óptimas, pero incluso una planeación meramente visual e intuitiva puede ayudar enormemente a cubrir las necesidades de establecimientos de pequeño y mediano tamaño.

Las salas de experiencia

Una sala de experiencia (*experience room*) es un lugar que permite la creación de valor para el cliente, dándole la oportunidad de que "pruebe" la experiencia del servicio antes de su compra y consumo. Se basa en el concepto de hiperrealidad, donde los usuarios pueden experimentar indirectamente otro tiempo, lugar o realidad.

Para el diseño de las salas de experiencia deben considerarse cinco dimensiones:

- Elementos físicos que incluyen señales, símbolos, productos e infraestructura. Los edificios, equipo y productos físicos son usados por los clientes para hacer inferencias relacionadas con la naturaleza de un servicio intangible.
- Elementos intangibles que incluyen imágenes mentales, reputación de marca, etcétera. Estos elementos que son usados para promover una experiencia favorable de los clientes, representan la cultura de la compañía y la estrategia. Ayudan a las personas a prever cómo el servicio puede crear una experiencia positiva de valor. También comunican las normas y valores de la compañía.

- **Tecnología:** la tecnología aumenta la hiperrealidad a través de la simulación de cómo se llevarán a cabo los procesos de servicio y las actividades. La tecnología es considerada como una dimensión distintiva de las salas de experiencia debido a que pueden crear sensaciones memorables que tienen un impacto muy profundo en la experiencia global del cliente. Además, la tecnología (en especial la tecnología de autoservicio) puede cambiar el rol del cliente con respecto a la co-creación y co-producción de las experiencias.
- **Colocación del cliente:** la sala de experiencia se enfoca en la colocación de los clientes en lugar de en la colocación de los productos. La colocación de los clientes determina la naturaleza de las interacciones con otras personas (y con productos) en un ambiente determinado.
- **Involucramiento del cliente:** a través de la combinación del involucramiento cognitivo y afectivo en las experiencias.¹⁵

Un ejemplo de estas salas de experiencia se puede observar en la figura 10.7, dentro de las tiendas de IKEA.

Distintas formas de prestación del servicio

Muchas organizaciones consideran interesante delegar ciertas tareas de servicio para reducir costos. Normalmente, esta delegación se refiere a algunos de los elementos suplementarios del servicio. Por ejemplo, a pesar del creciente uso de los *call centers* e Internet, las compañías de transporte de pasajeros y los hoteles aún confían en los agentes de viajes para atraer una significativa porción de su clientela. Los agentes se encargan de gestionar determinados aspectos de la relación con los clientes, como dar información, formalizar reservaciones, aceptar pagos y emitir boletos.



Fuente: <http://www.msnbc.msn.com/id/9970809/>

FIGURA 10.7 Salas de experiencia en IKEA.

En general, muchos fabricantes confían en los servicios de distribuidores o detallistas para almacenar y vender sus productos físicos a los clientes finales, quienes también asumen responsabilidades respecto de algunos servicios suplementarios, como son la información, el asesoramiento, la toma de pedidos, la entrega de los objetos y su instalación, la facturación, el pago y la resolución de ciertos tipos de problemas e incidencias. En algunos casos, también pueden realizar determinadas reparaciones y mejoras.

La delegación de elementos específicos del servicio

En la figura 10.8 usamos la flor de los servicios para ilustrar cómo el proveedor puede trabajar en asociación con uno o más intermediarios para ofrecer un paquete completo de servicios a sus clientes. En este ejemplo, el servicio esencial es distribuido por el proveedor original junto con ciertos elementos suplementarios en las categorías de información, consulta y excepciones. Los restantes servicios suplementarios empaquetados con esta oferta han sido añadidos por el intermediario para completarla, tal como es y debe ser finalmente experimentada por el cliente. En otros casos pueden además participar algunos especialistas externos, que actuarían como intermediarios para elementos específicos de los servicios suplementarios dentro de su ámbito de experiencia. La labor del proveedor original está en actuar como coordinador del proceso completo, asegurando que cada elemento ofrecido por los intermediarios se adapte al concepto general de servicio, y así crear una imagen de marca única y una experiencia homogénea asociada a sus productos y servicios.

Las razones para que una empresa lleve a cabo la delegación de algunas de sus actividades (*outsourcing*) incluyen: la oportunidad de especializarse en las actividades clave de la empresa, la reducción de costos y el incremento de la flexibilidad que permite que la compañía se adecue a las condiciones cambiantes del entorno y se centre más en el cliente, por mencionar las más importantes.

Sin embargo, hay algunos riesgos al realizar *outsourcing* que surgen de la necesidad de desarrollar nuevas competencias en administración y en los procesos de toma de decisiones. Será la compañía la que defina cuáles actividades deberán permanecer dentro de la empresa, cuáles no, y si se realizará el *outsourcing* de un proceso completo o de sólo una fracción. Para que esto sea posible, es de gran relevancia la identificación de las actividades



FIGURA 10.8 Separación de responsabilidades para elementos suplementarios del servicio.

clave de la organización y establecer qué tan cercanas a éstas deberán estar los procesos seleccionados para ser realizados por un intermediario, pues los errores en esta etapa podrían llevar a la empresa a realizar *outsourcing* de su ventaja competitiva.¹⁶

Franquicias

Incluso la entrega del servicio esencial puede ser delegada en un intermediario. Ésta es la esencia del formato de negocio llamado franquicia. La franquicia ha llegado a ser una forma muy popular de expandir la distribución de un concepto efectivo de servicio sin el nivel de inversión que necesitaría la compañía si ésta quisiera ser propietaria y gestionar cada una de esas localizaciones.¹⁷ Las empresas franquiciadoras seleccionan emprendedores dispuestos a invertir su tiempo y su dinero en gestionar un concepto de servicio previamente desarrollado por aquéllas. Como contrapartida, el franquiciador facilita entrenamiento sobre cómo manejar el negocio y vender sus productos o servicios característicos, provee de los suministros necesarios y coordina los esfuerzos promocionales en los ámbitos nacional o regional para estimular la demanda (lo que en realidad suele ser pagado por el franquiciado, pero debe adherirse a las condiciones generales prescritas por el franquiciador).

Una desventaja de delegar actividades en los franquiciados es que implica un cierto grado de pérdida de control sobre el sistema de distribución y, en consecuencia, sobre cómo los clientes experimentan el servicio final. Las empresas franquiciadoras deben asegurarse de que el intermediario adoptará con exactitud las mismas prioridades y procesos prescritos por ella, lo cual resulta difícil pero vital para el efectivo control de la calidad. En forma habitual, los franquiciadores plasman en un contrato sus facultades de control sobre todos los aspectos del servicio, en el cual se especifica la adhesión del franquiciado a estándares de servicio estrechamente definidos, así como a los procesos de trabajo más importantes y a los cánones de presentación física de los locales. Como vemos, los franquiciadores controlan no sólo las especificaciones del resultado, sino también la apariencia del lugar de prestación del servicio, la misión de los empleados y elementos como los horarios de atención al público. En este esquema, el rol de ambos, el franquiciante y el franquiciatario, es esencial para alcanzar el éxito del negocio.¹⁸

Un problema habitual es que, conforme los franquiciados ganan en experiencia, empiezan a resentirse de las diversas sumas que deben pagar a la franquiciadora, pues piensan (a menudo no sin razón) que podrían dirigir el negocio en mejores condiciones si no estuvieran constreñidos por las reglas impuestas en el acuerdo. Este tipo de disputas a veces terminan en reclamaciones legales entre las partes. La figura 10.9 representa en forma gráfica cómo evoluciona a lo largo del tiempo la utilidad y el costo del sistema para el franquiciado.

No obstante, desde la aparición del sistema de franquicias en España ha sido en particular un campo abonado para su desarrollo. A lo largo de la década de 1990, numerosos empresarios dispuestos a invertir en un negocio de tamaño pequeño o mediano valoraron muy positivamente el apoyo que la matriz podía ofrecerles, sobre todo en lo que se refiere a suministros y aportación de marca e imagen comercial. Con ello no sólo florecieron muchas cadenas, sino también consultoras especializadas en el lanzamiento y administración de franquicias (quizá la más conocida sea Tormo y Asociados, en www.tormo.com, con presencia ya en Portugal, Venezuela y México). De esta forma, a los habituales establecimientos de comida rápida (McDonald's, Burger King) se unieron otros (Pan's & Company, Bocatta) y se amplió la oferta a otros sectores tan dispares como los de la moda y complementos (Mango, El Caballo), las agencias de viaje (Hippo, Estival Tours), las lavanderías y tintorerías (Pressto, 5 à Sec) o las agencias inmobiliarias (Tecnocasa, Don Piso).

Este fenómeno también se repite en América Latina. Según la Asociación Mexicana de Franquicias (AMF), la facturación en México del sector de las franquicias en 2007 fue de aproximadamente 85 mil millones de pesos anuales y dio empleo directo a más de 500 mil personas. Conforme a estos mismos datos, el sector mantuvo la tendencia de años anteriores, con un crecimiento de 14% durante el año. Actualmente, hay más de 70 mil puntos de venta y el sector de las franquicias representa en México 6% del producto interno bruto. Los países origen de las franquicias son México con 68%, Estados Unidos con 32%, España con 3% y Canadá y otros países con 2% sobre el total.¹⁹

Asimismo, en la tabla 10.1 se observa el estado del mercado de las franquicias en gran parte de América Latina, España y Portugal.

En la tabla 10.1 se muestra el estado del mercado de las franquicias en gran parte de América Latina, España y Portugal. La columna "Núm. de marcas" señala el total de marcas que se comercializan bajo la licencia de franquicia. A continuación, la columna "% Nac." muestra el porcentaje de marcas originarias del país; de las 820 marcas que se comercializan en México, 68% son nacionales y 32% procedentes de otros países. Argentina es el país que mayor número de marcas nacionales comercializa bajo licencia de franquicia, con 95%. La columna de facturación hace referencia a la suma total de la facturación registrada en millones de dólares estadounidenses. España se destaca como el país que mayor volumen de facturación obtiene bajo el sistema de franquicias, a pesar de no ser la nación con mayor número de marcas ni de locales franquiciados. La columna de "Unidades" expresa el número de locales o puntos de venta al público, ya sean locales comerciales propios de la marca, o bien, locales que comercializan la marca bajo franquicia. México y Brasil cuentan con el mayor número de establecimientos con 70 mil y 71 mil 954 unidades, respectivamente. En la última columna encontramos al personal contratado donde otra vez México y Brasil son los países que más empleo dan a sus ciudadanos en comparación con el resto de las naciones incluidas en la tabla.

Prescriptores

El prescriptor es una persona que puede influir con su consejo en la decisión de compra. La figura del prescriptor puede corresponder a profesionales independientes o pueden con-

TABLA 10.1 Mercado de franquicias en América Latina, España y Portugal.

PAÍS	Núm. de marcas	% Nac.	% Ext.	Facturación Millones USD	Unidades Franq.+propias	Personal
Argentina	400	95	5	2,972	20,000	170,000
Brasil	1,397	89	11	23,927	71,954	647,586
Ecuador	168	6	94	890	1,260	12,722
España	875	82	18	35,000	58,305	235,929
Guatemala	250	20	80	-	10,000	100,000
México	820	68	32	8,500	70,000	500,000
Perú	100	30	70	450	264	14,000
Portugal	521	52	48	6,750	11,305	68,960
Venezuela	352	64	36	5,810	13,500	54,200
Totales	4,483	-	-	84,254	256,588	1,633,397

Fuente: FIAF (Federación Iberoamericana de Franquicias), 2009.

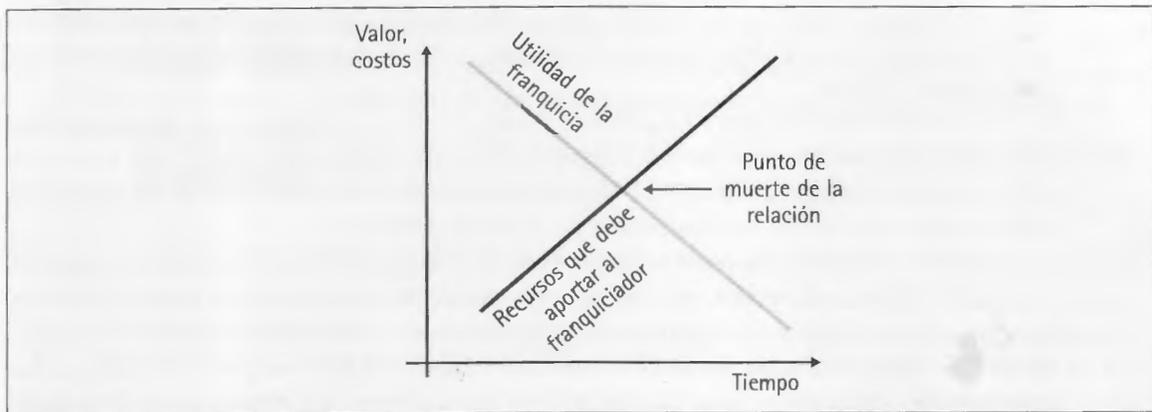


FIGURA 10.9 Evolución de utilidad y costos del sistema de franquicias.

vertirse en prescriptores los vendedores del canal de una empresa que no comercializa en forma directa con el cliente final.

La existencia de prescriptores supone en muchos casos una revitalización del negocio, siempre que el enfoque de lealtad y satisfacción sea el adecuado para el área de negocio a explotar. En ocasiones, vemos empresas que destinan sus esfuerzos a conseguir la lealtad de los prescriptores, y después, a los clientes. Este enfoque retrocede a la lógica del viejo paradigma: crear un sector donde el canal vive de espaldas al cliente. Como dice el profesor de IESE, Lluís Renart:

“Toda prescripción se basa en la confianza. Ésta, a su vez, depende de que se constate, más allá de cualquier duda razonable, que el prescriptor tiene capacidad técnica.” Como el *offline*, el prescriptor *online* puede tener problemas de credibilidad si no acredita suficiente capacidad técnica, rectitud de intención o dedicación de tiempo y esfuerzo al realizar todas las etapas del proceso.²⁰

Un ejemplo lo podemos observar en las aseguradoras, donde los agentes independientes juegan un rol clave para generar la lealtad de los clientes asegurados. En este esquema, los agentes independientes brindan información acerca de las mejores opciones de compañías de seguros según las necesidades de cada cliente, por lo que sus recomendaciones influyen de manera considerable en la decisión final del cliente.

Licencias y acuerdos de distribución

Una alternativa al formato de la franquicia es la de licenciar a otros proveedores para actuar en nombre del proveedor original en la entrega. Por lo regular, las compañías de transporte hacen uso de agentes independientes en vez de crear sucursales propias en cada una de las diferentes ciudades en las que prestan servicio. Otra opción más extrema es la de contratar a operadores independientes que dispongan de sus propios camiones, lo cual les permite no tener que comprar los suyos y contratar conductores de tiempo completo. También las universidades a veces licencian a otras instituciones educativas para impartir cursos diseñados por ellas.

Uno de los más novedosos modelos de licencias se está creando alrededor del concepto “creative commons”. Como puede consultarse en su página de Internet (<http://www.creativecommons.es>), Creative Commons (CC) es un innovador proyecto internacional que

tiene por objetivo fortalecer a creadores de contenidos para que sean ellos quienes definan los términos en que sus obras pueden ser usadas, cuáles derechos desean entregar y en qué condiciones lo harán.

El concepto fue creado por Lawrence Lessig, profesor de derecho en la Universidad de Stanford y autor de importantes textos sobre ley del ciberespacio, con la idea central de ofrecer un modelo legal de licencias y una serie de aplicaciones informáticas que faciliten la distribución y uso de contenidos dentro del dominio público.

Creative Commons propone un cambio de paradigma de “todos los derechos reservados”, hacia “algunos derechos reservados” y promueve el principio de la libertad creativa. Proporciona un sistema que automatiza la búsqueda de contenidos “comunes” o bajo licencia CC. Así, al licenciar su obra, el creador establece condiciones generales que quedan incorporadas digitalmente a la obra, de manera que un motor de búsqueda puede identificarlas y escoger la que más le convenga.

Chile es el país de más reciente incorporación a Creative Commons, siendo a la vez el segundo de América Latina (el primero fue Brasil).

De acuerdo con esta iniciativa, hay un total de seis licencias creative commons para escoger, que se derivan de las cuatro condiciones siguientes:

-  Reconocimiento (*Attribution*): en cualquier explotación de la obra autorizada por la licencia hará falta reconocer la autoría.
-  No comercial (*Non commercial*): la explotación de la obra queda limitada a usos no comerciales.
-  Sin obras derivadas (*No derivate works*): la autorización para explotar la obra no incluye la transformación para crear una obra derivada.
-  Compartir igual (*Share alike*): la explotación autorizada incluye la creación de obras derivadas, siempre que mantengan la misma licencia al ser divulgadas.

Con estas cuatro condiciones combinadas se pueden generar los seis tipos de licencias entre las que se encuentran:

-  Reconocimiento (*by*): se permite cualquier explotación de la obra, incluyendo una finalidad comercial, así como la creación de obras derivadas, la distribución de las cuales también está permitida sin ninguna restricción.
-  Reconocimiento–no comercial (*by-nc*): se permite la generación de obras derivadas siempre que no se haga un uso comercial. Tampoco se puede utilizar la obra original con finalidades comerciales.
-  Reconocimiento–no comercial–compartir igual (*by-nc-sa*): no se permite un uso comercial de la obra original ni de las posibles obras derivadas, la distribución de las cuales se debe hacer con una licencia igual a la que regula la obra original.
-  Reconocimiento–no comercial–sin obra derivada (*by-nc-nd*): no se permite un uso comercial de la obra original ni la generación de obras derivadas.



Reconocimiento-compartir igual (*by-sa*): se permite el uso comercial de la obra y de las posibles obras derivadas, la distribución de las cuales se debe hacer con una licencia igual a la que regula la obra original.



Reconocimiento-sin obra derivada (*by-nd*): se permite el uso comercial de la obra, pero no la generación de obras derivadas.²¹

Otros ejemplos de acuerdos de distribución de servicios incluyen los de naturaleza financiera. Los bancos a menudo actúan como distribuidores de servicios financieros creados por otras empresas de inversiones que carecen de los canales de distribución necesarios. Muchos de ellos también venden seguros emitidos por otras compañías del ramo. Su beneficio se obtiene gracias a la comisión por la venta realizada, y por lo regular no se implican en aspectos de mayor profundidad como la resolución de reclamaciones. Portaventura, centro de ocio y entretenimiento familiar está asociado a la Web <http://www.ticketmaster.es/> para la venta de entradas. Esta Web también tiene acuerdos con las principales salas de música y teatro españolas, de tal modo que accediendo a su sitio de Internet, pueden comprarse boletos directamente, o bien, localizar lugares de compra. En el capítulo 11 puede verse el ejemplo de la Arena Monterrey, que gracias a las alianzas con diferentes empresas como Saharis, Superboletos y Oxxo, así como el uso de la tecnología, ha ampliado los canales de distribución de los boletos para sus eventos.

Conclusión

“¿Dónde, cómo y cuándo?”. La respuesta a estas tres cuestiones caracteriza la estrategia de entrega del servicio, lo cual no deja de tener su importancia si pensamos que la experiencia del cliente está en función tanto de su ejecución como de las características de su distribución.

El “dónde” se refiere a los lugares en los que los clientes pueden obtener la entrega del servicio esencial, uno o más servicios suplementarios o un paquete completo. En este capítulo hemos presentado un esquema de evaluación de las distintas estrategias alternativas que pueden adoptarse respecto del lugar de prestación del servicio, que van desde que los clientes acudan necesariamente al mismo hasta que sea el personal de servicio el que visite al cliente, o bien, la posibilidad de que las transacciones sean realizadas a distancia, pero al alcance de la mano del cliente, recibiendo su prestación ya sea a través de canales físicos como electrónicos.

El “cuándo” se refiere a las decisiones temporales de la entrega de los servicios. Las demandas de los clientes de mayor comodidad están llevando a muchas empresas a ampliar su horario de atención al público y sus días de apertura. Algunas incluso no temen adoptar un sistema de 24 horas durante siete días a la semana a lo largo de todo el año.

El “cómo” se refiere a los canales y procedimientos para distribuir los elementos esenciales y suplementarios del servicio a los clientes. En este campo, los avances en la tecnología tienen un gran impacto en las opciones disponibles y sus consecuencias económicas.

Muchas empresas de servicio tienen ante ellas una gran variedad de opciones abiertas, y el reto está en seleccionar el canal que mejor satisfaga las necesidades del segmento objetivo, manteniendo el precio y otros costos (incluido el tiempo y el esfuerzo) a un nivel aceptable. Respondiendo a las necesidades del cliente en cuanto a flexibilidad, algunas

empresas ofrecen diversas elecciones alternativas en cuanto a canales de distribución se refiere. Aunque la organización que crea un concepto de servicio suele controlar más estrechamente sus propios sistemas de entrega que un fabricante de productos, en este último campo hay también lugar para los intermediarios, incluidos los franquiciados y licenciatarios.

PREGUNTAS DE ANÁLISIS

1. Compare y contraste los papeles estratégico y funcional de los *serviescenarios* en una organización de servicios. Dé ejemplos de sectores como el comercio minorista, los aeropuertos, los hoteles y los hospitales.
2. ¿Cuáles son las decisiones clave a las que se enfrentan las empresas al diseñar sistemas de entrega de servicios?
3. ¿Cuáles retos para los ejecutivos de las empresas de servicios supone el uso de intermediarios en la prestación del servicio?
4. ¿Cómo se puede hacer más cómoda para los clientes la entrega de los servicios? ¿Cuáles son las implicaciones para las empresas y los empleados?
5. ¿Qué riesgos y oportunidades existen para una empresa de servicios enfocada al cliente al añadir canales electrónicos de distribución (a) en paralelo al canal físico, y (b) reemplazando las tiendas por un sistema basado completamente en Internet? Dé ejemplos.

EJERCICIOS DE APLICACIÓN

1. Seleccione una empresa con la que esté razonablemente familiarizado y construya un gráfico de flujos de la entrega del servicio. Identifique los momentos de la verdad, es decir, los puntos críticos dentro del proceso que más probablemente tendrán una influencia en las percepciones del cliente y en su sensación de satisfacción. Aclare por qué estos puntos son en especial importantes. ¿Cómo los gestionaría?
2. Utilizando la misma organización, u otra de su elección, examine el uso que realizan de la tecnología para facilitar la entrega de sus servicios. ¿Podría haber otras oportunidades para su utilización en beneficio de la empresa? ¿Cuáles?
3. Identifique cinco situaciones en las que usted utilice sistemas de autoservicio. En cada ejemplo, ¿cuál es su motivación para usarlo, en vez de solicitar que el personal de servicio lo haga por usted?
4. Utilizando las mismas cinco situaciones anteriores, comente la facilidad de uso del equipamiento, el esfuerzo mental y físico requerido, el tiempo necesario, así como cualquier experiencia relativa a la prestación del servicio. ¿Existe algún riesgo físico? ¿Cuáles recomendaciones haría a los directivos para que mejoraran la experiencia del servicio?

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Luis Huete. *Servicios y beneficios*. Bilbao, España: Ediciones Deusto, 1997.
2. Datos obtenidos de www.geomarketingspain.blogspot.com, consultado mayo de 2009.
3. Datos INGDirect, obtenidos de www.ciao.es/Opiniones/Ingdirect, datos de www.lastminute.com, obtenidos de www.amadeus.com, consultado en mayo de 2009.
4. Información obtenida del informe publicado en la página de Internet de la Asociación Española de Comercio Electrónico: www.aece.org, consultada en octubre de 2009.

5. Basado en "Llega Todo 1 a Colombia", América Economía (Santiago de Chile, Chile, Nanbei Ltd., noviembre de 2001); Portal Todo 1, www.todo1.com, consultado en octubre 2009, "The Content-Driven Portal Solution", Sun Microsystems.
6. Manuel Pérez, "Casos de marketing y estrategia" (UOC, 2006).
7. Obtenido de Mutual Fund Technologies, "'Reliability' is the No. 1 driver when choosing a Technology Provider, says Investment Industry", Press Release julio 2009. Disponible en <http://www.mf-tech.com/media/>, consultada en octubre de 2009.
8. Marie-Christine Monnoyer-Longé, "Servuction and Mobile Telephony", *The Service Industries Journal* 19 (enero de 1999): pp. 117-132.
9. Datos obtenidos de sitio Web de Genesys, disponible en <http://www.genesyslab.com/news/archives/2007/june/lekane>, julio de 2007.
10. Nikolas Maksymiv, "Banamex ofrece banca vía Telcel", *CNNExpansion [online]*, disponible en <http://www.cnnexpansion.com/mi-dinero/2009/02/10/la-banca-llega-a-tu-celular>, febrero de 2009.
11. Mary Jo Bitner, "Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees", *Journal of Marketing* 56 (abril de 1992): pp. 57-71; véase también Antje Cockrill, Mark Goode y Daniel Emberson, "Servicescape matters – or does it? The special case of betting shops", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 26 Núm. 2 (2008): pp. 189-206.
12. Véronique Aubert-Gamet, "Twisting Servicescapes: Diversion of the Physical Environment in a Reappropriation Process", *International Journal of Service Industry Management* 8, Núm. 1 (1997): pp. 26-41.
13. Información obtenida de la página www.kidzania.com, mayo de 2009.
14. Philip Kotler, "Atmospherics as a Marketing Tool", *Journal of Retailing* 49, Núm. 4 (1973): pp. 48-64.
15. Bo Edvardsson y Bo Enquist, "Values-based Service for Sustainable Business: Lessons from IKEA" (Routledge, 2008).
16. Christine Harland, Louis Knight, Richard Lamming y Helen Walker, "Outsourcing: assessing the risks and benefits for organizations, sectors and nations", *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 25, Núm. 9 (2005): pp. 831-850.
17. Richard Hoffman y John Preble, "Global franchising: current status and future challenges", *Journal of Services Marketing*, Vol. 18, Núm. 2 (2004): pp. 101-113.
18. Tracy R. Harmon y Merlyn A. Griffiths, "Franchisee perceived relationship value", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 23, Núm. 4 (2008): pp. 256-263.
19. Datos obtenidos de la Asociación Mexicana de Franquicias, www.franquiciasmexico.org, consultada en mayo de 2009.
20. Rita Ferreira, "Los prescriptores ganan terreno en Internet", Revista *Expansión*, 2003, disponible en http://www.iese.edu/es/files/Art_ED_Ferreira_Prescriptores_ESP_tcm5-7425.pdf.
21. Información obtenida de los sitios www.creativecommons.es y www.creativecommons.cl, consultadas en octubre de 2009.

Administración de la demanda y la capacidad en empresas de servicio

Equilibrar el lado de la demanda y el de la capacidad de una industria de servicios no es fácil, y el que un directivo lo consiga o no marcará la diferencia.

W. EARL SASSER JR.

A l revés de lo que ocurre en la fabricación de productos, las operaciones de servicio crean un inventario perecedero que no puede ser almacenado para su venta en una fecha posterior. Este es un problema para cualquier empresa de servicios, si consideramos que tales limitaciones de capacidad han de enfrentarse, por su parte, a grandes fluctuaciones en la demanda.

Los altibajos en la demanda se dan en una gran variedad de negocios, tanto de aquellos que sirven a clientes particulares como a empresas. El problema es más frecuente en las organizaciones cuyo servicio se dirige a elementos físicos, ya se trate de personas o de posesiones, como por ejemplo las empresas de transporte, hospedaje, comida, reparaciones, entretenimiento o servicios sanitarios. También afectan con especial fuerza a los servicios intensivos en personal, basados en el proceso de la información, como los de contabilidad o asesoría fiscal.

Estas fluctuaciones en la demanda, cuya frecuencia varía desde unas determinadas épocas del año hasta unas horas, ponen a prueba el uso eficiente de los activos de producción. Solucionar este problema, o al menos minimizarlo, es un objetivo crucial para muchas organizaciones de servicio, ya que puede suponer la diferencia entre el éxito y el fracaso. La creación de estrategias efectivas para equilibrar la demanda y la capacidad es también esencial para mejorar la productividad y prevenir la disminución de la calidad de servicio. Tales estrategias, por lo general, requieren de la estrecha cooperación entre los directivos de marketing, operaciones y recursos humanos, pues hay cuestiones a las que cada una de estas áreas por separado no puede dar respuesta.

Pero a veces es irremediable que se produzcan esperas y retrasos. En un mundo ideal nadie debería esperar para recibir la prestación de un servicio. Pero las empresas no pueden permitirse

disponer en todo momento de la extraordinaria capacidad que se necesitaría para ello, la cual además quedaría sin utilizar la mayor parte del tiempo.

Como veremos, hay una gran variedad de procedimientos para equilibrar demanda y capacidad, pero, ¿qué puede hacer un directivo cuando las posibilidades de modelar la demanda y ajustar la capacidad han sido ya consumidas y aun así ambas magnitudes están fuera de equilibrio? No tomar ninguna acción y dejar que los clientes arreglen sus propios asuntos (esperando que ellos mismos adapten sus patrones horarios a los momentos de menor demanda para evitar esperas) no es una receta adecuada para la calidad del servicio ni para alcanzar su satisfacción. Más que permitir que los asuntos degeneren en un aleatorio "todos somos libres", las empresas orientadas al cliente deben intentar desarrollar estrategias para asegurar el orden, la visibilidad y la justicia en la prestación de sus servicios.

En negocios donde la demanda por lo general excede a la capacidad, los directivos a veces pueden desarrollar acciones para almacenar ese exceso y distribuirlo en la mejor forma posible. Esta tarea se consigue de dos formas: 1. pidiendo a los clientes que esperen mientras hacen fila, por lo general, ordenada bajo un criterio de que el primero en llegar va a ser el primero en ser servido, o 2. ofreciéndoles la oportunidad de reservar su plaza. En la segunda parte de este capítulo examinaremos la forma de administrar estos instrumentos para que resulten en realidad efectivos.

En este capítulo consideraremos la naturaleza tanto de la demanda como de la capacidad de oferta en un contexto de servicios, y exploraremos cuestiones como:

1. ¿Cuáles factores hacen que la demanda siga ciclos previsible?
2. ¿Qué tipo de herramientas podemos utilizar para suavizar tales ciclos?
3. ¿Cómo podemos emplear las técnicas de administración de la capacidad para adaptarla a las variaciones en la demanda?
4. ¿Cómo pueden reducir la percepción de espera del cliente los entornos bien diseñados?
5. ¿Cuáles formas existen para diseñar las filas de espera y cuáles son sus implicaciones para los clientes?
6. ¿Cuáles datos necesitamos para predecir cuánto tendrá que esperar un cliente en la fila bajo unas condiciones dadas?
7. ¿Cuáles son las bases para diseñar un sistema efectivo de reservaciones?
8. ¿Cómo se relaciona el sistema de reservaciones con la estrategia de administración de la rentabilidad?

Las oscilaciones de la demanda

La situación es común en todo el mundo. "En horas pico hemos de rechazar clientes, y en los momentos de menor demanda nuestras instalaciones están vacías y los empleados se miran, aburridos, unos a otros", se quejan a menudo los directivos.

El problema del resultado precedero

La mayoría de las empresas de servicio no pueden almacenar el resultado de su actividad. Esta falta de inventario puede no preocupar cuando los niveles de demanda son en realidad estables y predecibles. Sin embargo, crea un grave problema a aquellas otras organizaciones que se enfrentan a un sector con grandes fluctuaciones en la demanda, en especial cuando

su capacidad es verdaderamente rígida. Los factores de producción pueden estar disponibles por completo y listos para ser utilizados, pero un asiento vacío hace que la compañía aérea pierda su oportunidad de ganar dinero en un vuelo específico una vez que el avión ha despegado. Lo mismo es aplicable a los hoteles que venden noches de habitación, los profesionales que comercializan su tiempo, las tiendas de reparaciones industriales que venden una combinación de fuerza de trabajo y el uso de un equipo caro de mantener, los teatros que ofertan localidades y los almacenes que alquilan espacio para guardar objetos. La disponibilidad para servir se desperdicia si no hay clientes en ese preciso momento para comprar el servicio.

Los servicios que se basan en la realización de prestaciones tangibles sobre las posesiones de los clientes están más sujetos a limitaciones de capacidad que aquellos basados en la información. También se dan problemas similares cuando los clientes están obligados a acudir al lugar de prestación de servicio para recibir dicha prestación, como ocurre, por ejemplo, en los casos de una función teatral o una administración con la banca tradicional. De igual forma, son comunes los problemas causados por cambios cíclicos en la demanda para servicios intensivos en personal y dirigidos a activos intangibles como, por ejemplo, los de auditoría.

El éxito financiero en estas industrias limitadas por su propia capacidad está, en gran medida, en la habilidad de la directiva para utilizarla de forma eficiente, ya se trate de la fuerza de trabajo (el personal), el equipamiento o las instalaciones. Sin embargo, conviene advertir que el objetivo no debe ser utilizar esos medios productivos tanto como sea posible, sino tan productivamente como se pueda. Este capítulo se fundamenta en los principios de productividad y calidad de los que ya hemos hablado. Como los directivos de servicio saben muy bien, el manejo de la demanda y la capacidad son esenciales no sólo para efectos de una mayor productividad de los activos de la empresa, sino también para proporcionar al cliente las experiencias del servicio de calidad que está buscando.

De exceso de demanda a exceso de capacidad

En un momento dado, un servicio con una capacidad fija puede encontrarse en una de estas cuatro situaciones (figura 11.1):

- *Exceso de demanda.* El nivel de demanda excede la máxima capacidad disponible, con el resultado de que se ha de negar el servicio a algunos clientes y se pierde negocio.
- *La demanda excede a la capacidad óptima.* Nadie es rechazado, pero las condiciones de prestación del servicio no son óptimas, pues la multitud hace que todos los clientes perciban un deterioro en la calidad del servicio.
- *La demanda y la oferta están equilibradas al nivel de capacidad óptima.* El personal y las instalaciones están ocupados sin sobrecargarse, y los clientes reciben un servicio ágil y sin demoras.
- *Exceso de capacidad.* La demanda está por debajo de la capacidad óptima, de forma que los recursos productivos no son utilizados del todo, lo cual implica un descenso en el nivel de productividad. Además, aquellos clientes que lleguen al lugar de prestación del servicio pueden sentirse defraudados con la experiencia ofrecida por unas instalaciones medio vacías, e incluso tener dudas sobre la viabilidad del servicio y, en el peor de los casos, comunicar su impresión negativa a sus conocidos.

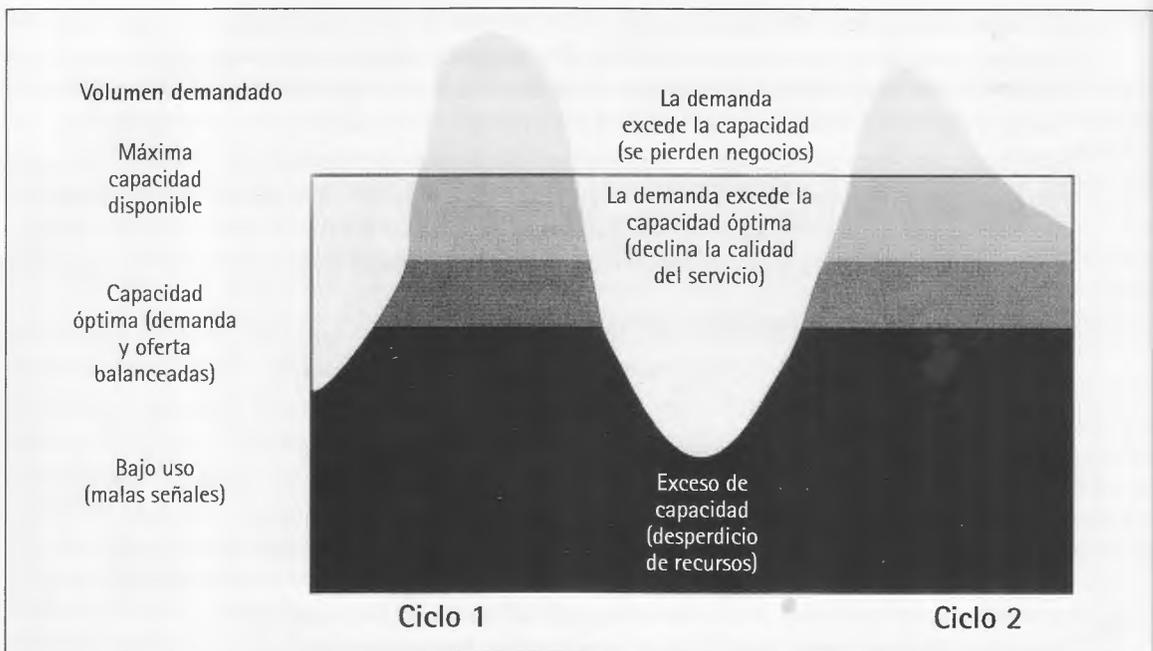


FIGURA 11.1 Implicaciones de las variaciones de la demanda relativa a la capacidad.

Notarán que hemos distinguido entre capacidad máxima y óptima. Cuando la demanda excede la capacidad máxima disponible, algunos clientes potenciales deben ser rechazados y el negocio que éstos generarían se pierde para siempre. En cambio, cuando la demanda está operando entre la capacidad óptima y la máxima, existe el riesgo de que todos los clientes servidos durante ese tiempo puedan recibir un servicio de inferior categoría. En tales condiciones, Armistead y Clark argumentan que los directivos necesitan tener prevista lo que llaman una “estrategia de sobrecarga”, para controlar la caída de los estándares de servicio y así prevenir la insatisfacción del cliente.¹

A veces la capacidad óptima y la máxima son la misma. En un teatro o un estadio deportivo el lleno es sin duda la mejor opción, pues estimula a los actores y deportistas y a la vez crea una sensación de excitación y participación en la audiencia. Se consigue así una experiencia más satisfactoria para todos. Pero no ocurre así en la mayoría de servicios. La calidad del servicio de los restaurantes, por ejemplo, a menudo se deteriora cuando todas las mesas están ocupadas e incluso hay fila en la barra, pues el personal ha de servir más deprisa y existe mayor probabilidad de error y retraso. Si usted viaja en un avión en el que, como es frecuente, los asientos están dispuestos de forma que permitan poco espacio libre entre ellos, sin duda estará más cómodo si el asiento de al lado está vacío. Cuando la capacidad de las instalaciones de un taller mecánico está ocupada por completo se producen retrasos si no hay un hueco en el sistema que permita afrontar problemas inesperados, complicaciones imprevistas o la aparición de reparaciones de emergencia.

Hay dos soluciones básicas al problema de la fluctuación en la demanda. Una es ajustar el nivel de capacidad para adaptarlo a dichas variaciones. Este enfoque, que implica la cooperación entre las direcciones de operaciones y recursos humanos, requiere de un análisis previo sobre lo que constituye la capacidad productiva limitada y cómo puede aumentarse o disminuirse, aspectos que trataremos en apartados posteriores. La segunda posibilidad es

la de administrar el nivel de demanda, utilizando distintas estrategias tanto para suavizar los picos como para rellenar los valles, y de esta forma generar un flujo más regular de peticiones de servicio. Muchas empresas usan ambos enfoques, aunque en algunos casos (como los destinos de vacaciones de alta estacionalidad), haya fuertes límites estructurales.²

Un ejemplo de cómo se pueden solucionar las diversas oscilaciones de la demanda lo presenta el modelo de medición del sector eléctrico español. El mercado de electricidad consiste en una secuencia de mercados en los que la generación y la demanda intercambian energía eléctrica en distintos plazos temporales. Semanas, meses e incluso años antes del momento de la generación y el consumo, los agentes intercambian contratos con periodos de entrega de distinta duración (año, trimestre, mes, etcétera) en diversos mercados llamados "mercados a plazo". Finalizados los periodos temporales de los programas de los agentes, consumidores y generadores, se entra en los procesos de liquidación de la energía (cobros y pagos) en realidad producida y consumida, lo que repercute a cada uno los costos de los desvíos en que han incurrido por haber incumplido sus respectivos programas de producción y consumo. En la figura 11.2 se ilustra el mecanismo de intervención de los distintos agentes.³

Medición y administración de la capacidad

¿Qué entendemos por capacidad productiva? Básicamente el término se refiere a los recursos o activos que una empresa puede emplear para crear productos y servicios. Profundizando algo más, advertimos que, en un contexto de servicios, la capacidad productiva



FIGURA 11.2 Agentes involucrados en el mercado ibérico de electricidad.

puede tomar algunas de las siguientes formas: instalaciones, equipamiento físico, personal (“fuerza de trabajo”), infraestructura, información, procesos y entorno.

La capacidad de una empresa es un aspecto que debe ser visto de manera integral y está definida en gran medida por los cuellos de botella con que cuenta. Es por esto que los procesos y las operaciones deben ser tomados en cuenta al momento de definir la capacidad del negocio.⁴

La medición de la utilización de la capacidad productiva de una empresa requiere la estimación del número de horas que las instalaciones, la fuerza de trabajo y el equipamiento son empleados en forma productiva en operaciones que generan beneficios, así como el porcentaje de espacio disponible (por ejemplo, butacas en el teatro, capacidad cúbica en fletes o ancho de banda en telecomunicaciones) que en realidad se utiliza en operaciones que generen rentabilidad.

El ser humano tiende a ser más variable que el equipamiento en su habilidad para aportar un nivel constante de resultado a lo largo del tiempo. Una plantilla cansada o mal entrenada puede llevar a todo el proceso de servicio al colapso. En un sistema de operaciones de servicio bien planeado y dirigido, la capacidad de las instalaciones, la del equipamiento de apoyo y la del personal deben estar equilibradas. Asimismo, la secuencia de las distintas operaciones debe estar diseñada para minimizar la existencia de cuellos de botella en cualquier punto del proceso. En la práctica, sin embargo, es difícil conseguir este ideal de forma constante.

Estirar y encoger el nivel de capacidad

Algunos servicios disponen de cierta flexibilidad para absorber los picos de demanda. Un vagón del metro, por ejemplo, puede tener una capacidad media de unos 30 asientos, a los que eventualmente hay que sumar las 40 personas que pueden viajar también de pie. Pero en horas pico, y a costa de ir como sardinas en lata, el vagón puede casi duplicar su capacidad.

Incluso cuando la capacidad parece ser más rígida, también hay un cierto margen de flexibilidad. Los aviones, por ejemplo, pueden aumentar el número de plazas ofertadas a costa de reducir el espacio entre asientos y, en consecuencia, la comodidad del viajero. Un restaurante, de igual forma, puede aumentar el número de mesas para la celebración de una cena de grupo o con la finalidad de mantener la nueva configuración durante toda la temporada alta, siempre que la cocina pueda manejar el aumento de volumen que ello provocaría.

Otra estrategia para aumentar la capacidad es la de estirar los horarios de utilización de las instalaciones. Ejemplos de este tipo de estrategias se encuentran en la empresa VIPS, de origen mexicano, que ha desarrollado una cadena de restaurantes exitosa en España en la que abren de forma ininterrumpida desde el desayuno hasta la madrugada para dar respuesta, tanto al cliente que desea comer pronto, como al que ha de retrasar su horario por cualquier motivo. Otro caso concreto es el de las universidades, que no sólo ofrecen clases en turnos de mañana y tarde, sino que además amplían su oferta en tiempo de vacaciones con cursos de verano.

Pero no sólo las instalaciones son un tanto elásticas. El personal de servicio también puede, por cierto tiempo, trabajar con un nivel de eficiencia y rapidez incrementado para atender un momentáneo exceso de demanda, siempre que no se prolongue demasiado, pues sobrepasada su capacidad de resistencia, el servicio comenzaría a ser deficiente por el propio cansancio de los empleados.

Muchas empresas, con la finalidad de maximizar su rendimiento y reducir la capacidad no utilizada, venden por adelantado sus servicios.⁵ Un ejemplo son las pólizas de mantenimiento y soporte de algún programa computacional o un equipo electrónico, donde lo que se vende es la promesa de que el servicio será entregado en el futuro.

Finalmente, otra estrategia muy utilizada en determinados ámbitos es la de optimizar el rendimiento de las instalaciones de servicio reduciendo el tiempo que el cliente (o sus bienes) pasan en contacto con él. Es bien conocida la estrategia de algunos hipermercados de programar la música ambiental según se desee que los clientes compren más o menos rápido. En el primer caso, si el número de personas presentes en el local aconseja que éstas realicen sus compras con cierta velocidad para seguir admitiendo clientes sin sobrecargar la sala, la música será de ritmo acelerado. Si, por el contrario, en horas bajas conviene que el establecimiento no se vea demasiado vacío y que la gente tenga ocasión de curiosear sobre productos diferentes a los que en principio tenía la intención de comprar, la música será más plácida y su ritmo lento.

"Perseguir" la demanda

Otra estrategia alternativa consiste en adaptar la capacidad a las variaciones en la demanda.⁶ Algunas formas de hacerlo pueden ser:

- *Programar determinadas tareas para momentos de baja demanda.* Para asegurarnos de que la capacidad está disponible al 100% durante los picos de actividad, debemos dejar toda tarea no relacionada en forma directa con el proceso de servicio para cuando se espere que la demanda sea menor (incluidas las vacaciones de los empleados, en la medida en que ello sea legalmente posible).
- *Utilizar empleados a tiempo parcial.* Muchas organizaciones contratan trabajadores temporales durante sus periodos de mayor actividad. Como ejemplo están los repartidores de regalos a domicilio y los dependientes de tiendas detallistas durante las Navidades, los conocidos como "temporeros del campo", en referencia a la mano de obra utilizada sólo en época de recolección de la cosecha, así como a los empleados de apoyo en hoteles de playa durante los periodos de vacaciones.
- *Alquilar o compartir instalaciones y equipamiento.* Para limitar las inversiones en activos fijos, algunos negocios de servicio pueden plantearse alquilar espacio extra o maquinaria de apoyo para temporadas altas. Incluso las empresas con patrones de demanda complementarios que no sean competencia pueden alcanzar acuerdos para compartir parte de esa capacidad. Un ejemplo claro es el fenómeno creciente llamado *coworking*. A través del *coworking*, profesionales y empresas comparten un espacio para poner en marcha su negocio. Consiste principalmente en un espacio de trabajo u oficina compartida en donde aquellos trabajadores independientes pueden encontrar un ambiente rodeado de profesionales afines en un lugar equipado para tener reuniones con clientes y con lo último en tecnología para trabajar. Suele ser destinado a personas *freelance*, diseñadores, trabajadores de Internet. Algunos espacios de *coworking* de habla hispana son <http://www.coworkcentral.com/> en Argentina, <http://www.garage30.com/> en Madrid, España, o <http://www.torre11.com/> en Sevilla, España.

- *Formar a los empleados con una preparación versátil.* Incluso cuando la entrega del servicio parece funcionar a toda capacidad, ciertos elementos físicos y algunos empleados encargados de tareas muy concretas podrían ser utilizados por debajo de su potencial. Por este motivo, si entrenamos a los trabajadores para cubrir varios puestos y tareas, se permitirá que se intercambien con facilidad conforme progrese la actividad de servicio para evitar los cuellos de botella allí donde se produzcan y, por tanto, aumentar la capacidad total del sistema. En los supermercados, por ejemplo, el gerente puede llamar a los encargados de colocar los productos en los estantes (“reponedores”) para ocupar puestos adicionales en las cajas registradoras cuando las filas de salida empiecen a hacerse demasiado largas. De igual forma, durante los periodos de menor actividad, los cajeros servirían para ayudar a los reponedores. Una solución similar ayudaría a los bancos a reducir las filas de espera que se forman en las horas pico ante sus cajas.

La creación de una capacidad flexible

A veces el problema reside no en la capacidad total, sino en la combinación disponible para servir las necesidades de distintos segmentos del mercado. Por ejemplo, en un vuelo determinado una aerolínea puede tener falta de asientos en clase económica a pesar de haber plazas vacías en la zona preferente, o un hotel puede haber ocupado todas sus suites en un día determinado, pero tener aún habitaciones estándar disponibles.

La solución reside en diseñar las instalaciones físicas para que sean flexibles. Por ejemplo, algunos hoteles construyen las habitaciones con puertas que las conectan dos a dos. Con la puerta cerrada, el hotel vende las dos habitaciones por separado; si, por el contrario, la abren y uno de los dormitorios lo convierten en salón, el hotel puede ofrecer una suite.

Mientras se enfrentaba a la fuerte competencia de Airbus, la compañía Boeing recibió una enorme demanda de clientes interesados en su avión 777. Las aerolíneas querían un avión en el cual las separaciones entre clases, la zona de servicio e incluso los lavabos pudieran ser desplazados a casi cualquier lugar de la cabina en cuestión de horas. La Boeing fue sensible a esta demanda y aceptó el reto, diseñando un avión con el que las compañías aéreas pudieran remodelar rápidamente la cabina de pasajeros, modificando el número de asientos de cada clase.

Otro ejemplo de capacidad muy flexible nos la da un operador turístico de montaña que trabaja en el Pirineo Catalán español. Durante la primavera, verano y principios del otoño la empresa organiza paseos guiados, escaladas y senderismo, mientras que durante el invierno ofrece paquetes de hospedaje, *forfaits* (abonos deportivos) y clases de esquí. Las solicitudes de reservaciones son atendidas durante todo el año a través de un *call center* externo. Los guías e instructores son contratados a tiempo parcial conforme son necesarios. La empresa tiene también un acuerdo exclusivo con una tienda local de artículos deportivos para que los visitantes puedan adquirir o alquilar el equipo que necesiten a precios más favorables. Con esta estrategia de alta flexibilidad han logrado que, a pesar de su capacidad de proporcionar un amplio abanico de servicios, la inversión de capital en el negocio sea singularmente baja.

Aplicación estratégica de la capacidad de servicio no vendida

Por lo general, para las empresas de servicio resulta muy difícil vender toda la capacidad de servicio disponible. Sin embargo, Ng, Wirtz y Lee⁷ señalan que el excedente puede ser utilizado para distintos usos estratégicos que ayuden a la empresa a construir relaciones con

sus clientes, proveedores, empleados e intermediarios. Algunas posibles aplicaciones son la captación de clientes a través de pruebas gratuitas, las recompensas a los empleados, las muestras a los intermediarios y el intercambio. Otra posible aplicación estratégica, muy distinta a la anterior, es la de aumentar conscientemente la capacidad para impedir que ciertos competidores entren en el mercado, aunque se trata de una acción en realidad peligrosa en cuanto a que es probable que sea seguida de un descenso en los precios.

Muestras. Para demostrar el compromiso con sus intermediarios, las empresas de la industria turística a veces ofrecen una cantidad determinada de su capacidad a los intermediarios antes de que comience la temporada alta. Uno de los objetivos es permitir a los empleados familiarizarse con la oferta, como en los llamados *fam trips*, muy utilizados por hoteles, centros de vacaciones y aerolíneas para construir relaciones con agentes de viajes.

Intercambio. Además, parte de la capacidad puede ser intercambiada con otros proveedores de servicio. Esta práctica ha sido desde siempre muy común en economías poco formales, donde la gente aporta su trabajo a cambio de los servicios creados por alguna otra persona. A nivel corporativo, necesitamos distinguir entre la planeación de una estrategia para intercambiar capacidad por anticipado con otro proveedor y hacerlo sólo como última opción cuando todos los intentos para vender la capacidad sobrante han sido ya utilizados. El intercambio, utilizado con una cierta creatividad, resulta en ocasiones más beneficioso incluso que la misma compra, pues puede aprovecharse para obtener servicios de cierto valor para la firma y además ayudar a reducir costos. Por ejemplo, las emisoras de radio ofrecen cuñas de publicidad gratis para algunos de sus proveedores a cambio de una determinada cantidad de servicios por parte del anunciante. Entre los servicios más intercambiados están también los boletos de avión y las habitaciones de hotel.

Los patrones y determinantes de la demanda

Echemos ahora un vistazo al otro componente de la ecuación: la demanda. Para controlar sus variaciones en un servicio concreto, los directivos necesitan determinar cuáles factores la gobiernan.⁸ Dicha investigación debería comenzar por obtener respuesta a una serie de cuestiones importantes.

¿Qué determina la demanda?

1. ¿Siguen los niveles de demanda un ciclo previsible? Si es así, ¿cuánto dura el ciclo?:
 - Un día (varía cada hora).
 - Una semana (varía cada día).
 - Un mes (varía por día o por semanas).
 - Un año (varía por mes o por temporada, o bien, refleja los patrones vacacionales de la sociedad).
 - Algún otro periodo.

A menudo operan varios ciclos de manera simultánea. De esta forma, la demanda de transporte de pasajeros cambiaría a la vez por hora del día, por día de la semana y por temporada del año.

2. ¿Cuáles son las causas de estas variaciones cíclicas?
 - Horario de trabajo.
 - Facturación y ciclos de ingreso-devolución de impuestos.
 - Fecha de pago de los salarios.
 - Horas lectivas en escuelas y universidades, así como periodos vacacionales.
 - Cambios estacionales en el clima.
 - Concurrencia de días festivos y puentes.
 - Ciclos naturales.
3. ¿Parecen moverse al azar los niveles de demanda? Si es así, ¿podrían ser las causas algunas de las siguientes?:
 - Cambios diarios en el tiempo atmosférico (consideremos cómo la lluvia y el frío afectan el uso de servicios de ocio y entretenimiento, según sean éstos al aire libre o en cubierto).
 - Sucesos relacionados con la salud, cuya ocurrencia no puede ser determinada ni prevista con exactitud (los ataques al corazón y los nacimientos afectan a la demanda de los servicios hospitalarios).
 - Accidentes, desastres naturales y ciertas actividades criminales que requieren una rápida respuesta, ya sea por parte de los bomberos, policía o ambulancias, así como de los especialistas en análisis de siniestros de las firmas de seguros.
4. ¿Puede la demanda de un servicio en particular ser desagregada a lo largo del tiempo por segmentos de mercado, para reflejar componentes como los siguientes?
 - La existencia de patrones de comportamiento según tipos de clientes o motivaciones de compra.
 - Las variaciones en la rentabilidad de cada transacción efectuada y su relación con otros parámetros.

Análisis y pronóstico de la demanda

Independientemente de la naturaleza de los servicios, en algún momento de su existencia las organizaciones habrán de enfrentar el dilema de la identificación de mercados y la consiguiente cuantificación.⁹ La mayoría de los ciclos periódicos que influyen en la demanda de un servicio en particular varían en cuanto a duración desde un día a 12 meses. A menudo varios de ellos, cada uno con su propia frecuencia, pueden operar de forma simultánea. Por ejemplo, los niveles de demanda del transporte público pueden variar por hora del día (más alta durante las horas de entrada y salida al trabajo), día de la semana (menos viajes al lugar de trabajo durante los fines de semana, pero más a los de entretenimiento), y temporada del año (más viajes a zonas turísticas en verano). De esta forma, la demanda de servicios durante las horas pico de un lunes de verano de seguro será diferente al nivel observado durante las mismas horas de un sábado en invierno, lo que refleja las variaciones conjuntas entre el día de la semana y la época del año. Llevar un registro de cada transacción ayuda mucho a la hora de analizar los patrones de demanda, pues nos permite basarnos en la experiencia del pasado. Aquellos servicios que realizan un uso intensivo de las computadoras, como los relacionados con las telecomunicaciones, pueden desarrollar un seguimiento muy estrecho y, además automatizado, de los patrones de consumo de los clientes por fecha y momento

del día. Si resulta relevante, también sería útil registrar las condiciones meteorológicas y otros factores especiales (huelgas, accidentes, congresos, cambios en el precio, lanzamiento de un servicio similar por parte de la competencia, etcétera) que podrían haber influido en la demanda. Existen programas informáticos como Oracle Call Center On Demand que permite una rápida adaptación de este software en función de las variaciones del mercado, de tal modo que se reduce el costo y se aumenta la eficacia en la adaptación.

No obstante, a menudo surgen fluctuaciones de apariencia aleatoria que están habitualmente causadas por factores que en apariencia se encuentran más allá del control de la empresa. Pero un análisis más profundo a menudo revela la existencia de un ciclo previsible en la demanda para algún segmento determinado, escondido dentro de un patrón más amplio y tal vez aleatorio. Este hecho ilustra la importancia de desagregar la demanda en función de los distintos segmentos de mercado. Por ejemplo, una empresa de reparación y mantenimiento de equipo eléctrico industrial puede saber por anticipado qué proporción de su volumen de trabajo en los próximos días consistirá en mantenimiento preventivo de equipo programado con anticipación. En cambio, tendrá muchas dudas acerca del trabajo que puedan generar las personas que en forma directa acudan a la tienda, así como por las reparaciones de emergencia que se presenten.

Aunque pudiera parecer que sería muy difícil predecir o controlar el volumen y la programación de ese trabajo, un análisis más profundo mostraría que el volumen de negocios generado por particulares a través de la tienda es mayor en algunos días de la semana que en otros, y que las solicitudes de reparaciones de emergencia son más frecuentes a raíz de los daños causados por tormentas en el sistema eléctrico (que tienden a ser estacionales y a menudo pueden ser previstas con uno o dos días de adelanto).

Cuestión distinta es cuando la oferta de un servicio determinado depende de otro diferente, prestado por terceras empresas. Es el caso, por ejemplo, de los hoteles, que precisan la existencia previa de servicios de transporte que permitan a sus clientes acceder a ellos. De esta forma, la demanda de hospedaje vendrá condicionada por la oferta de transporte.

Un servicio en especial afectado por las variaciones de la demanda es el de la atención telefónica, mejor conocido por su nombre en inglés: *call centers*. Dado que la experiencia demuestra que los volúmenes de llamadas varían mucho de unos momentos a otros, resulta vital para tales negocios el predecir la demanda y establecer distintos niveles de necesidad de personal, ya sea por horas, días, semanas o temporadas. Otro servicio afectado es el de la oferta formativa de colegios y universidades. Un ejemplo de ajuste en función de la estimación de la demanda es el realizado por la Universidad de Cuba. Al estimar que la demanda de cursos semipresenciales aumentaría en número de matrículas, desarrolló un modelo educativo semipresencial que permitió alcanzar una matrícula de 69% en 2007, frente a 34% en el año 2000.

Las organizaciones que sirven a varios tipos de clientes con distintas características y necesidades deberían pronosticar el nivel de demanda para cada uno de los segmentos. Por ejemplo, un restaurante de comida rápida puede atender a clientes que llegan con la intención de comer en el propio establecimiento, otros que se acercan al mostrador para comprar la comida y llevársela a casa, incluso otros que llegan en automóvil y son servidos por la ventana exterior, también con la intención de llevarse la comida. Dependiendo de los niveles de demanda previstos para cada grupo, el gerente debe decidir cuánto personal se necesitará en cada momento del día o la semana, y cuáles tareas se les asignará a cada uno. En los momentos de mayor ocupación de la ventana exterior para servir a los vehículos el servicio puede requerir, por ejemplo, de dos personas, mientras que durante el resto del

día con una sola sería suficiente. Si hay, digamos, cuatro cajas para atender a los clientes del restaurante, habrá también que decidir cuántas deben estar abiertas en cada momento. Finalmente, el restaurante se ensuciará más conforme más clientes estén comiendo en él, por lo que se necesitará más personal para limpiarlo.

Conviene advertir que no toda demanda es deseable. Por eso hay que diferenciar entre nuestros clientes a tipos distintos, con riesgos distintos.¹⁰ De hecho, algunas solicitudes de servicio sólo sirven para dificultar que la organización responda en forma adecuada a las legítimas necesidades de sus clientes objetivo. ¿Alguna vez se han preguntado sobre el tipo de llamadas que reciben los operadores de un servicio como el del teléfono 112 (servicio que opera en España o 911 en Ecuador, y que unifica todas las emergencias bajo un único número, ya se trate de accidentes, incendios, catástrofes, etcétera)? El concepto de emergencia varía demasiado de una persona a otra. Esa discrepancia se convierte en problema cuando la gente llama por circunstancias tan banales como un pequeño corte en el dedo al cocinar o un gato que no puede bajarse de un árbol. Con ello se puede estar demorando la respuesta a problemas más graves como incendios, ataques al corazón o crímenes violentos. Desaconsejar estas demandas no deseadas a través de campañas de comunicación no eliminará las restantes fluctuaciones, entre ellas las puramente aleatorias, pero puede ayudar a contener los picos dentro de los límites de la capacidad de la organización para prestar un servicio adecuado. La mayoría de los centros hospitalarios españoles han adoptado la metodología Triage Manchester para analizar la demanda de atención, a través del cual detectan cinco tipos de urgencia para establecer la valoración diagnóstica, y por tanto, la gravedad o necesidad de atención primaria del paciente. De esta forma, en una situación de saturación del servicio o de disminución de recursos, los pacientes más urgentes son tratados primero, y el resto son controlados en forma continua y reevaluados hasta que los pueda visitar el equipo médico. La tendencia actual, en la mayoría de los hospitales, es la de establecer cinco niveles de gravedad, según la posible demora en su atención:

- Nivel 1 o rojo: precisa de la atención por el médico de forma inmediata.
- Nivel 2 o naranja: la atención por el médico puede demorarse 10 minutos.
- Nivel 3 o amarillo: la atención por el médico puede demorarse una hora.
- Nivel 4 o verde: la atención por el médico puede demorarse dos horas.
- Nivel 5 o azul: la atención por el médico puede demorarse hasta cuatro horas.¹¹

Otros ejemplos de demanda no deseada es aquella que de una u otra forma interfiere en el correcto funcionamiento del servicio. Por ejemplo, un hotel que decida hospedar a un ruidoso grupo de estudiantes en su viaje de graduación tal vez estará provocando que el resto de sus clientes (que además son los que pagan la tarifa completa) se sientan molestos e incómodos. Por este motivo, muchos hoteles no admiten reservaciones de grupos previsiblemente problemáticos, renunciando así a parte de su demanda a favor del bienestar de quienes en realidad les resultan más rentables.

Estrategias para administrar la demanda

En un sistema operativo bien diseñado y administrado, la capacidad de las instalaciones, la del equipamiento y la del personal de servicio estarán equilibradas la una con la otra, y

todas ellas con la demanda. De forma similar, la secuencia de las operaciones estará diseñada para minimizar el riesgo de cuellos de botella en cualquier punto del proceso. Este ideal, sin embargo, puede ser muy difícil de alcanzar. No sólo el nivel de demanda fluctúa, a menudo de manera aleatoria, sino que el tiempo y el esfuerzo requeridos para procesar cada persona u objeto varía mucho en cualquier punto del proceso. En general, los tiempos de los servicios dirigidos al cuerpo de las personas son más variables que los dirigidos a posesiones físicas, dado que existen, por ejemplo, distintos niveles de preparación de los que surge una problemática muy casuística ("he perdido mi tarjeta de crédito"), personalidades con mayor o menor disposición a cooperar ("si no me da una mesa con vistas tendré que hablar con su superior"), etcétera.

Desagregar la demanda por segmentos de mercado

¿Pueden los esfuerzos de administración suavizar las fluctuaciones aleatorias de la demanda? La respuesta es generalmente no, pues estas fluctuaciones están por lo regular causadas por factores que se encuentran más allá del control de los directivos. Pero un análisis detallado del mercado a veces puede revelar un ciclo previsible de demanda para un segmento determinado, escondido dentro de unos patrones más amplios y en apariencia aleatorios. Por ejemplo, un comercio puede experimentar grandes variaciones en las visitas diarias de clientes, pero un análisis más detallado revelaría que un grupo de ellos acude cada día para comprar artículos como el periódico.

La profundidad con la que la demanda total sea desagregada en componentes de menor tamaño depende de la naturaleza de los registros mantenidos por la empresa. Si cada transacción es registrada en forma separada y respaldada con notas detalladas (como en una visita médica o una auditoría contable), la tarea se simplifica en gran manera. En servicios basados en sistemas de suscripción y cargo en cuenta, en los que la identidad de cada cliente es conocida, así como su nivel de facturación, los directivos pueden extraer conclusiones muy útiles sobre los patrones de uso. Como vimos, algunas empresas proveedoras de determinados servicios, como el teléfono y el suministro de energía eléctrica, incluso tienen la posibilidad de realizar un seguimiento del consumo por hora del día. Aunque estos datos no siempre ofrecen información específica sobre el propósito para el cual se usa el servicio, siempre permitirán al menos realizar juicios fundamentados sobre el volumen de ventas generado por los diferentes grupos de clientes.

En la alcaldía de Santo André en Brasil, el proyecto Red Fácil presta alrededor de 180 servicios. Las mejoras en los servicios ofrecidos en Santo André se iniciaron con oficinas de atención al ciudadano y por vía telefónica; después se creó una oficina virtual. Gracias a este nuevo servicio, en la actualidad se pueden registrar los pedidos en cualquier punto del proceso y administrar el tiempo de atención.¹² Es así como los pobladores de Santo André se sienten mucho más cómodos con sus trámites, al conocer en qué estado se encuentran. Este servicio de la alcaldía de Santo André fue declarado por Hábitat (Centro de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos) una de las 100 mejores experiencias del mundo (<http://www.santoandre.sp.gov.br/>).

Ninguna estrategia para suavizar la demanda funcionará a menos que se base en la comprensión de los motivos por los que los clientes de un determinado segmento usan el servicio. Por ejemplo, la mayoría de los hoteles encuentran gran dificultad en conseguir que sus clientes de negocios permanezcan la noche del sábado, pues pocos ejecutivos trabajan a lo largo del fin de semana. En vez de ello, los directores de hotel consideran promocionar el

uso de sus instalaciones para otros propósitos durante estos días, como conferencias o viajes de placer, dirigiendo su oferta a segmentos con motivaciones de compra muy distintas a las de los clientes diarios.

De forma similar, los intentos para hacer que la gente que va al trabajo en transporte público lo haga fuera de las horas pico probablemente fracasarían, debido a que la programación de tales desplazamientos viene determinada por el horario de trabajo de cada uno. En vez de ello, los esfuerzos deberían dirigirse hacia los directivos para convencerles de que adopten en su empresa un horario laboral flexible o escalonado.

No hay límites a la posibilidad de reducir precios para desarrollar el volumen de negocio fuera de temporada, sólo el de la propia rentabilidad de la decisión. Sin embargo, hay opciones mejores para fomentar las ventas también durante la llamada temporada baja. Por ejemplo, los complejos turísticos promueven actividades distintas a las de verano que resultan de interés para grupos de clientes con aficiones o necesidades muy concretas, a los cuales se les ofrecen unos paquetes integrados hechos casi a la medida.

Otra forma en la que puede desagregarse la demanda es a través de beneficios para aquellos clientes que cuentan con ciertas características, como se realiza en el caso de las ventas preferenciales. Como ejemplo tenemos a la Arena Monterrey en México, donde los clientes que tienen tarjetas de crédito de ciertos bancos pueden comprar los boletos para sus espectáculos antes que el resto de los usuarios. También se puede mencionar el caso de los fanáticos de equipos deportivos que poseen un abono para asistir a toda la temporada, como en el fútbol, los aficionados que asisten a apoyar, por ejemplo, al América de México o a los Rayados de Monterrey, pueden adquirir las entradas para las finales en fechas y condiciones preferenciales.

Manejo de la demanda bajo diferentes condiciones

Hay cinco aproximaciones básicas a la administración de la demanda. La primera, que tiene la virtud de la simplicidad pero poco más, consiste en *no tomar decisiones y dejar que la demanda encuentre su propio nivel*. Esta afirmación se basa en el supuesto de que los clientes aprenden de la experiencia o de las recomendaciones que reciben de otros usuarios acerca de cuándo pueden esperar encontrar filas a la puerta del servicio y cuándo, en cambio, está disponible sin retrasos. El problema es que también pueden aprender a encontrar a un competidor que sea más responsable.

Otras aproximaciones más intervencionistas propugnan influir en el nivel de demanda en cualquier momento en que ésta se desequilibre, dando pasos activos para *reducirla en periodos pico y aumentarla cuando exista exceso de capacidad*. Las dos últimas aproximaciones requieren la posibilidad de que la naturaleza del servicio permita almacenar la demanda hasta que la capacidad esté disponible. Ello puede conseguirse introduciendo un sistema de reservaciones que garantice al cliente el acceso a la capacidad en un momento determinados, o bien, *creando sistemas formalizados de filas* (o, por supuesto, una combinación de estos dos).

La tabla 11.1 relaciona estas cinco aproximaciones con las tres situaciones básicas de exceso de demanda, capacidad suficiente y exceso de capacidad, y realiza un breve comentario estratégico al respecto de cada una de las posibles combinaciones. Muchos negocios de servicio se enfrentan a las tres situaciones en diferentes puntos del ciclo de la demanda, razón por la que deben considerar el uso de alguna de las estrategias de intervención descritas, a fin de minimizar sus efectos no deseados.

TABLA 11.1 Estrategias para la administración de la demanda según la capacidad.

Enfoque utilizado para administrar la demanda	Situación de la capacidad en relación con la demanda		
	Capacidad insuficiente (exceso de demanda)	Capacidad suficiente (demanda satisfactoria)	Exceso de capacidad (demanda insuficiente)
No iniciar ninguna acción	Sistema de filas desorganizado (puede enfadar a los clientes y reducir su intención de uso en un futuro).	La capacidad está completamente utilizada (pero, ¿estamos obteniendo la mayor rentabilidad posible?).	La capacidad es desperdiciada (y los clientes pueden tener una experiencia negativa en servicios como el teatro).
Reducir la demanda	Si aumentan los precios crecerán los beneficios. Pueden utilizarse distintas fórmulas de comunicación para favorecer el uso durante los momentos no saturados. Ver si puede enfocarse esta estrategia a aquellos segmentos menos rentables.	No llevar a cabo ninguna acción (pero también es aplicable la advertencia de arriba).	No llevar a cabo ninguna acción (pero también es aplicable la advertencia de arriba).
Aumentar la demanda	No llevar a cabo ninguna acción a menos que existan oportunidades para estimular segmentos más rentables.	No llevar a cabo ninguna acción a menos que existan oportunidades para estimular segmentos más rentables.	Reducir los precios selectivamente (intentando evitar la canibalización del negocio existente, y asegurándonos de que todos los costos están cubiertos). Utilizar herramientas de comunicación y variación en los productos y sistemas de distribución (pero analizando los costos que ello supone).
Almacenar la demanda con un sistema de reservaciones	Considerar sistemas para dar prioridad a los segmentos más deseados. Hacer que los demás clientes cambien sus hábitos y compren fuera de los picos de demanda.	Intentar alcanzar la mayor rentabilidad posible.	Dejar claro que hay espacio disponible y no se necesita reservación.
Almacenar la demanda con un sistema formalizado de filas	Considerar el dar preferencia a los segmentos más deseables. Mantener entretenidos y cómodos a los clientes que esperan. Intentar predecir con exactitud el tiempo de espera.	Intentar evitar los cuellos de botella y los retrasos.	No aplicable.

Uso de estrategias para modelar la demanda

Cuatro de los elementos del enfoque integral de la administración de servicios introducidos en capítulos anteriores juegan un papel clave para estimular la demanda durante periodos de exceso de capacidad, al igual que para reducirla (*antimarketing*) durante periodos de capacidad insuficiente. La manipulación del precio y otros costos del usuario es habitualmente la primera estrategia adoptada para equilibrar demanda y capacidad, pero también resultan muy efectivas otras acciones, como realizar cambios en elementos del servicio, modificar el lugar y tiempo de la entrega, así como utilizar herramientas promocionales y educativas. Aunque cada una de estas familias de acciones será tratada de forma separada, la administración efectiva de la demanda a menudo requiere cambios simultáneos en dos o más de estos elementos. Una técnica frecuentemente utilizada para administrar la demanda es la de la administración del rendimiento descrita en la lectura de la página 583.

Precio y otros costos del usuario. Una de las formas más directas de reducir el exceso de demanda en momentos pico es cobrar a los clientes más dinero por usar el servicio durante esos periodos. Elevar otros costos o inconvenientes para el usuario puede tener un efecto similar. Por ejemplo, si los clientes aprenden que de seguro tendrán que enfrentarse a un mayor tiempo de espera durante los periodos pico, aquéllos a los que no les guste esperar en condiciones incómodas pueden decidir ir en otro momento. El atractivo de unos precios más bajos y la expectativa de no tener que esperar puede hacer que algunos clientes cambien el horario de sus conductas, ya sea a la hora de comprar un determinado artículo, realizar un viaje o visitar un museo.

Cambios en elementos del servicio. Aunque el precio es por lo regular el método más utilizado para equilibrar la capacidad y la demanda, no es universalmente aplicable tanto para servicios como para productos. Un ejemplo bastante obvio es el de los respectivos problemas de un fabricante de esquís y un operador de telecabinas durante el verano. El primero puede aprovechar esa temporada baja para producir y almacenar, o intentar vender sus esquís a precio inferior. Si los artículos están suficientemente rebajados, algunos clientes los comprarán antes de la estación invernal para ahorrar dinero. Sin embargo, en la ausencia de nieve ningún esquiador va a comprar *forfaits* para usar los remontes durante el verano, por muy baratos que estén. Para fomentar el uso veraniego de los remontes, el operador debe cambiar el diseño del servicio ofertado. Por ejemplo, podría ofrecer subidas a la montaña sólo para disfrutar de las vistas, organizar rutas y paseos a pie o en bicicleta de montaña, e incluso ofrecer comidas en un restaurante panorámico.

Un razonamiento similar siguen otros directivos de negocios estacionales. Así, las asesorías fiscales realizan funciones de consultoría para pequeños negocios durante los meses en que no hay grandes operaciones contables y fiscales que realizar. Las universidades y escuelas de negocios ofrecen programas de fin de semana y verano para directivos y estudiantes en general. Los barcos recreativos que en verano realizan pequeñas excursiones de corta duración, en invierno se alquilan para fiestas particulares mientras están atracados en el muelle. Todas estas empresas saben que ningún nivel de descuento en precios desarrollaría su demanda fuera de la temporada alta sin un cambio en el concepto de servicio.

En definitiva, algunos servicios permanecen sin cambios durante todo el año, pero otros necesitan realizar modificaciones sustanciales de acuerdo con la temporada. Los hospitales, por ejemplo, en forma habitual ofrecen el mismo servicio durante todo el año. En contraste, los centros de vacaciones alteran mucho la combinación de servicios y el enfoque de los mismos para adaptarse a las preferencias de los clientes en las distintas estaciones.

Puede haber variaciones en el servicio, incluso durante el curso de las 24 horas del día. Algunos restaurantes, como VIPS, proporcionan un buen ejemplo, marcando el paso de las horas con cambios en el menú y en los niveles de servicio. El objetivo puede ser o bien satisfacer diferentes necesidades dentro del mismo grupo de clientes o bien alcanzar distintos segmentos (o ambas cosas a la vez, de acuerdo con el momento del día).

Modificación del lugar y el tiempo de la entrega del servicio. En vez de buscar la modulación de la demanda para un servicio determinado, algunas empresas responden a las necesidades del mercado modificando el tiempo y lugar de su distribución.

Hay tres opciones básicas disponibles. La primera **representa** una estrategia de *no cambio*: con independencia del nivel de demanda, el servicio se ofrece en el mismo lugar y durante las mismas horas.

En contraste, una segunda opción implica *variar el tiempo en el que el servicio está disponible* para adaptarlo a los cambios de la preferencia de los clientes por días de la semana, por temporada, etcétera. Los teatros a menudo ofrecen funciones matinales durante los fines de semana, cuando la gente tiene más tiempo disponible. En verano, los restaurantes y cafés pueden abrir hasta más tarde debido a la extensión de las horas de luz y la inclinación general de la gente para disfrutar de las cálidas noches saliendo hasta la madrugada. También en los días previos a la Navidad, muchas tiendas **amplían** su horario comercial.

La tercera estrategia persigue *ofrecer el servicio a los clientes en una nueva localización*. Una posibilidad es la de poner en funcionamiento **unidades móviles** que lleven el servicio a los clientes, en vez de requerir que éstos visiten **emplazamientos** fijos. Los servicios de pizza a domicilio, las unidades móviles de extracción de **sangre**, los de abastecimiento de comida y bebida para fiestas y celebraciones, así como las **camionetas** equipadas con instalaciones médicas de primeros auxilios son buenos ejemplos. Algunas empresas de alquiler de vehículos establecen sucursales estacionales en **zonas turísticas** durante las vacaciones, a las cuales proveen de un gran número de automóviles, **de forma** que los turistas que llegan por avión, tren o crucero puedan tener uno disponible.

Promoción y educación. Incluso si las demás variables de marketing permanecen estables, las herramientas de comunicación por sí mismas **ayudan** a reducir la demanda. La publicidad y los mensajes comerciales también se **usan** para educar a los clientes al respecto de la distribución de los periodos pico y **recomendarles** que hagan uso del servicio en los momentos de menor demanda para que no tengan que sufrir esperas. Buenos ejemplos son las recomendaciones que cada año realiza el servicio de correos de enviar los mensajes de Navidad con la suficiente anticipación, o el de algunos autobuses y el metro que aconsejan evitar las filas al adquirir los correspondientes **abonos**. Además, la dirección puede aleccionar al personal de servicio (o intermediarios, como agentes de viajes) para que recomienden a los clientes sobre las mejores fechas para evitar aglomeraciones. También los cambios en el precio y las características del servicio y su distribución deben ser comunicados con claridad para que resulten efectivas en el control de la demanda.

En general, **siempre** que se quiera obtener una respuesta específica a las variaciones en los elementos de la mezcla de marketing, la empresa debe, desde luego, mantener por completo informados a sus clientes sobre las nuevas condiciones. En este caso, y como ya dijimos, las promociones puntuales que combinen a la vez el manejo de la variable precio y los diversos canales de comunicación, así como otros incentivos, pueden hacer más atractivo para los clientes el cambiar su programación del uso del servicio.

Necesidades de información

Los directivos necesitan disponer de una información bastante precisa para desarrollar estrategias de administración efectiva de la demanda y luego monitorear la respuesta del mercado. En ella se incluyen los siguientes indicadores:

- Datos históricos del nivel y composición de la demanda a lo largo del tiempo, incluyendo la respuesta del mercado a los cambios en precio y otras variables de marketing.
- Previsión del nivel de demanda para cada segmento significativo bajo condiciones dadas.
- Datos segmento por segmento que ayuden a evaluar el impacto de los ciclos periódicos y las fluctuaciones aleatorias de la demanda.
- Datos sobre costos que permitan a la organización distinguir entre los que son de naturaleza fija y variable, así como determinar la rentabilidad relativa de un incremento unitario de las ventas para diferentes segmentos y a distintos precios.
- En organizaciones emplazadas en múltiples localizaciones, identificación de las variaciones significativas en los niveles y composición de la demanda lugar por lugar.
- Actitudes del cliente hacia el sistema de filas bajo varias condiciones.
- Opiniones del cliente sobre si la calidad del servicio varía con los diferentes niveles de utilización de la capacidad.

Pero, ¿de dónde vendría esa información? Aunque se puedan necesitar nuevos estudios, muchos de los datos requeridos es posible que estén ya en poder de la empresa, si bien no necesariamente de quienes deberían interpretarlos con finalidad estratégica. Existe una gran cantidad de información presente en la mayoría de las empresas de servicio, en especial a partir de los datos que reflejan cada transacción. Los datos de facturación, por sí mismos, a menudo aportan información bastante detallada. Muchos negocios de servicio recolectan información para propósitos operacionales y contables. Aunque algunos no recopilan detalles sobre las acciones individuales, la mayoría tienen la posibilidad de asociar determinados clientes con transacciones específicas.

Por desgracia, el valor de marketing de esa información a menudo pasa inadvertido, y no siempre se almacena de forma que permita una fácil recuperación y análisis para tales propósitos. Sin embargo, los sistemas de recolección y almacenamiento de esos datos a veces son reformados para suministrar a los directivos la información que requieren, incluida la relativa a cómo los distintos segmentos han respondido históricamente a cambios en las variables de marketing.

En cualquier caso, otro tipo de información más compleja puede necesitar del desarrollo de estudios especialmente enfocados, basados en herramientas como las encuestas de clientes o la revisión de situaciones análogas. En ocasiones también sería necesario recopilar información sobre la actividad de la competencia, pues los cambios en la capacidad o la estrategia de los competidores pueden requerir de la empresa una respuesta que implique un cambio en la propia estrategia.

En el siguiente ejemplo vemos cómo un buen entendimiento del mercado, ciertas innovaciones y una correcta educación permiten modelar la demanda. La Casa del Libro de

Madrid ha logrado una buena comprensión de sus clientes y saben muy bien que una buena educación es necesaria para promover el buen uso de sus servicios. Ahora los visitantes revisan el contenido de los libros que son de su interés sin que un empleado de mostrador les provea los títulos, con lo que se logra una compra más relajada. Mientras tanto, la librería aprovecha las decisiones de compra impulsivas.¹³

Almacenar la demanda con un sistema formalizado de filas

Imagínese que lleva dos sábados yendo a un restaurante determinado con la intención de cenar, pero siempre le dicen que tendrá que esperar unos 40 minutos, o bien, que su agente de viajes le dice que el vuelo que quería tomar en vacaciones está lleno o que la fila para comprar las entradas para el cine da la vuelta a la manzana.

El automóvil de un amigo tiene problemas, y en el taller le dijeron que no pueden admitirlo hasta el jueves. Aun así, eso es mejor que llamar al plomero, quien no puede ir a su departamento hasta dentro de 10 días para arreglar esa molesta gota que cae del grifo. Imagínese también que llamara a su servicio de banca telefónica para consultar su saldo y fuese puesto en espera durante nueve minutos, mientras escucha una combinación de música "enlatada" y publicidad de la empresa. Por supuesto, esa espera vino después de los seis minutos que estuvo en la fila de la cafetería para pagar su almuerzo y de los siete minutos que tardó en atenderle el dependiente de la librería de la esquina, a los que le siguieron los 25 minutos que estuvo sentado esa tarde en la sala de espera del médico, a pesar de que tenía cita desde hacía tres semanas. ¡La vida es una constante espera!

Todas esas frustraciones provienen del hecho de que existan varias personas esperando el mismo servicio al mismo tiempo. Uno de los retos de los servicios es precisamente que, dado que su principal contenido es el de la realización de determinadas acciones, por lo regular no pueden ser almacenados para su uso posterior, por lo que deben ser distribuidos en tiempo real.

Un estudio realizado en Estados Unidos entre mil adultos reveló que las líneas de espera más odiadas por los ciudadanos estadounidenses son aquellas en los consultorios médicos con 27%; en las oficinas de gobierno encargadas del registro de vehículos y la expedición de licencias con 26%, seguidas por las de las tiendas de abarrotes con 18% y en los aeropuertos 14%.¹⁴

A nadie le gusta que le hagan esperar. Es aburrido, estresante y a veces incluso físicamente incómodo, en especial si no hay dónde sentarse o se está al aire libre. Sin embargo, la espera para ser servidos es casi un fenómeno universal. Casi toda organización se enfrenta al problema de las filas de espera en algún lugar de su sistema de operaciones. Los clientes son puestos en espera al teléfono, ante las cajas del supermercado o en las mesas de los restaurantes mientras les entregan la factura. La gente permanece sentada en sus automóviles esperando que cambie la luz del semáforo, para entrar en los lavados automáticos y para pagar en los puestos de peaje de las autopistas.

Los objetos físicos inanimados también han de esperar para ser procesados: las cartas se apilan sobre las mesas de los ejecutivos, los zapatos guardan fila para ser remendados y los cheques han de esperar para ser confirmados en el banco. En cada uno de estos casos, es lógico, hay un cliente que está esperando el resultado de ese trabajo (la contestación a la carta, un par de zapatos listos para ser recogidos o un cheque abonado en su cuenta corriente).

Podríamos pensar que el fenómeno de la espera es diferente en culturas denominadas relacionales, es decir, aquellos países como los de América Latina, donde los individuos están más orientados a establecer relaciones interpersonales, charlar e incluso iniciar una amistad durante, por ejemplo, la ejecución de un servicio. Acorde a la escala diseñada a partir de un estudio realizado por Geert Hofstede, se encontró que los países de América Latina son colectivistas, extrovertidos y que están más orientados a las costumbres y procesos.¹⁵ En España existe la costumbre de cerrar los negocios a la hora de la comida, teniendo un lapso para descansar antes de continuar las labores del día. Estas situaciones propician que la espera sea percibida de manera diferente por los clientes, sobre todo en áreas suburbanas o regiones apartadas de las grandes ciudades, donde el tiempo parece transcurrir de otra manera. Sin embargo, conforme las sociedades en países de América Latina van aumentando, su dependencia hacia los servicios y el estilo de vida se vuelve cada vez más compleja y acelerada, entonces los clientes tienden también a aumentar sus expectativas en relación con la rapidez y eficiencia de los procesos de servicio en los que participan. Esta situación se hace cada vez más común con el aumento de negocios de servicios provenientes de culturas anglosajonas, los cuales han llegado a esta región a competir mediante un modelo de negocio que ha propiciado que los clientes se vuelvan más exigentes y esperen un servicio más rápido y eficiente. Negocios como los de comida rápida, mantenimiento automotriz y mensajería, por ejemplo, han logrado que el usuario esté dispuesto a pagar aun más por el servicio a cambio de mayor rapidez. Sin embargo, otros, como los bancos, a pesar de que han incorporado el uso de la tecnología para ofrecer medios que faciliten el servicio a los clientes, aún tienen mucho camino por recorrer. En México, por ejemplo, algunos bancos cuentan con televisiones y hasta sillas para que el cliente se entretenga y descanse mientras espera en la fila. Estas acciones nos llevan a preguntarnos qué es lo que el cliente en realidad está esperando: ¿salir más rápido del banco o estar cómodamente sentado viendo televisión?

La naturaleza de las filas

Las filas de espera se generan en el momento en que el número de llegadas a unas instalaciones de servicio excede la capacidad del sistema para procesarlas. En realidad, las filas son en esencia un síntoma de la existencia de problemas de administración de la capacidad no resueltos de forma adecuada. El análisis y modernización de las filas es una rama de la administración de operaciones bastante conocida. La teoría de filas se inició en 1917, cuando un ingeniero de telefonía danés fue encargado de determinar qué dimensión debería tener una central telefónica para mantener el número de llamadas desatendidas dentro de unos límites razonables.

No todas las filas toman la forma de una línea de personas físicamente situadas una delante de la otra en un lugar determinado. Cuando los clientes tratan con un proveedor de servicios al alcance de la mano, como ocurre en aquellos que se basan en el procesamiento de la información, utilizan canales de comunicación como la transmisión de voz por teléfono o de datos por Internet. De manera habitual, las llamadas son contestadas en el orden en que se reciben, lo cual requiere que los clientes esperen su turno en lo que sería una fila virtual. Algunas filas físicas están incluso dispersas geográficamente. Así, diferentes viajeros esperan en muchas localizaciones distintas a que les toque el turno de recibir el taxi que solicitaron por teléfono.

La aparición de sitios de Internet cada vez más sofisticados hace posible que la gente haga cosas por sí misma, como obtener información o realizar reservaciones, que antes re-

querían de una llamada telefónica o de una visita en persona a las instalaciones de **servicio**. Las empresas a menudo promueven este tipo de conductas, dado que resultan **beneficiosas** para ambas partes en términos del ahorro de tiempo y recursos que se obtiene. Aunque acceder a Internet puede ser lento en algunas ocasiones, al menos la espera se produce **mientras** el cliente está sentado cómodamente en su casa u oficina y puede atender otros asuntos mientras espera. Es el caso, por ejemplo, de la página de Internet de la aerolínea española Iberia (www.iberia.com), donde de forma rápida y eficaz puede adquirirse un boleto sin moverse del asiento. Igual sentido tiene el servicio de banca electrónica de muchos bancos, así como los de reservación de habitaciones que han desarrollado algunos hoteles y cadenas (www.hotelesmision.com.mx).

En el portal habilitado por el Ministerio de Interior de España, y la Dirección General de Policía, se puede obtener la cita para obtener el pasaporte o documento nacional de identidad (renovaciones, etcétera). De este modo, se asigna al solicitante un número y hora estimada de atención. Asimismo, compañías como Spanair en España, Interjet en México, entre muchas otras, permiten la obtención de boletos de avión, e incluso, realizar la facturación para adquirir la tarjeta de embarque sin moverse de casa. Ahora, la mayoría de las entidades bancarias que operan en España, México, Argentina y otros países de América Latina ofrecen la posibilidad de **realizar pagos de facturas y transacciones por Internet**, con lo que ahorran al cliente el desplazamiento hasta la sucursal. Otros ejemplos de un mejor manejo de la demanda de los servicios en México es el uso de cajeros automáticos para realizar pagos de servicios como Telmex y Comisión Federal de Electricidad, así como el pago de diversos servicios al ir al supermercado para evitar la fila del banco.

Añadir más capacidad no es siempre la solución óptima, al menos si consideramos que la satisfacción del cliente debe ser sopesada en términos del costo en que debemos incurrir para ello.

Por esta razón, los directivos deben valorar también otras opciones como:

- Reconsiderar el diseño del sistema de filas.
- Rediseñar los procesos para acortar el tiempo de cada transacción.
- Administrar la conducta del cliente y sus percepciones al respecto de la espera.
- Instaurar un sistema de reservaciones.

También pueden considerarse opciones no tradicionales que permitan extender la capacidad, como a través de alianzas con otras empresas y el uso de la tecnología, como se observa en el caso de la Arena Monterrey en México.

La Arena Monterrey ha logrado rediseñar su sistema de filas para la venta de boletos de sus eventos y espectáculos a través de un esquema innovador. Un cliente que desee adquirir boletos para alguno de los eventos de la Arena cuenta con varias opciones. Puede trasladarse en persona a las taquillas del recinto o a cualquiera de los puntos de venta autorizados que se encuentran dentro de las tiendas Saharis, dedicadas a la venta de música. Si se encuentra fuera de Monterrey o desea realizar la compra de manera electrónica con tarjeta de crédito, puede hacerlo a través del sitio Superboletos (www.superboletos.com), que le permite además imprimir los boletos en casa o recibirlos en su domicilio mediante un cargo extra. Si no cuenta con tarjeta de crédito, también puede realizar la compra a través de Superboletos y pagar en efectivo en alguna de las más de 6,000 tiendas de conveniencia Oxxo, ubicadas dentro de todo el país.

Reconsiderar el diseño del sistema de filas

Como ya vimos, aunque la regla básica en la mayoría de los sistemas de filas es que el primero en llegar sea el primero en ser servido, no todos ellos se organizan a partir de este criterio. A veces se utilizan criterios de segmentación para establecer diferentes prioridades para distintos tipos de clientes. Estas peculiaridades pueden basarse en aspectos como:

- *Urgencia del trabajo:* en los servicios de urgencia de muchos hospitales existen personas encargadas de recibir a los pacientes y decidir cuáles de ellos requieren tratamiento prioritario y cuáles pueden esperar sentados hasta que les llegue su turno.
- *Duración de la transacción de servicio:* los supermercados y otros comercios detallistas a menudo disponen de filas rápidas para tareas más cortas y menos complicadas.
- *Pago de un sobreprecio:* las aerolíneas por lo regular ofrecen mostradores de facturación separados para los pasajeros de primera clase y de clase turista. La espera resulta ser mucho menor para quienes han pagado más por sus boletos, pues a ellos se les favorece con un porcentaje mayor de personal respecto del número de pasajeros.
- *Importancia del cliente:* las aerolíneas a menudo disponen de salas de espera VIP, más reservadas y con disponibilidad gratuita de periódicos y bebidas, en las que los clientes frecuentes esperan la salida de sus vuelos con mayor comodidad.

La figura 11.3 ilustra algunos de los sistemas de diseño de filas más frecuentes.

Minimización de la longitud percibida de la espera

Los directores de operaciones de las empresas de servicio saben que no deben tratar a la gente que espera como objetos inanimados. Como ya vimos, los clientes perciben el tiempo y el esfuerzo empleados en acceder a un servicio como un costo más. A la gente no le gusta desperdiciar su tiempo en actividades improductivas más de lo que le gusta tirar su dinero. De igual forma, también prefieren evitar los esfuerzos mentales o físicos no necesarios, incluidas la ansiedad y la incomodidad.

Las investigaciones demuestran que la gente a menudo tiene la sensación de que ha esperado más por un servicio de lo que en realidad lo hizo. La tolerancia de la espera también debe ponerse en relación con la naturaleza de la institución que provee el servicio. Un estudio comparativo realizado en Suiza entre clientes del servicio postal de aquel país y los de la empresa líder en venta al detalle Migros, encontró que los clientes definían como tiempo de espera tolerable 30% mayor para el segundo que para el servicio postal. Kostecki estableció la hipótesis de que la razón de ello era que comprar en Migros era percibido en general como una experiencia más placentera que sólo esperar en una oficina de correos.¹⁶

La revista chilena de Obstetricia y Ginecología publicó un estudio sobre la percepción de los pacientes en las Unidades de Medicina Reproductiva de la ciudad de Santiago. De este estudio se extrajeron conclusiones como que el tiempo de espera para ser atendido por el médico es evaluado como prudente en 68.5% de los pacientes, con un promedio de 31 minutos. El tiempo de espera para realizarse exámenes es evaluado como prudente en 83.9% de los pacientes, con un promedio de 21 minutos.¹⁷ En España, un estudio realizado por la Universidad de Zaragoza concluye que el motivo de agresión más frecuente

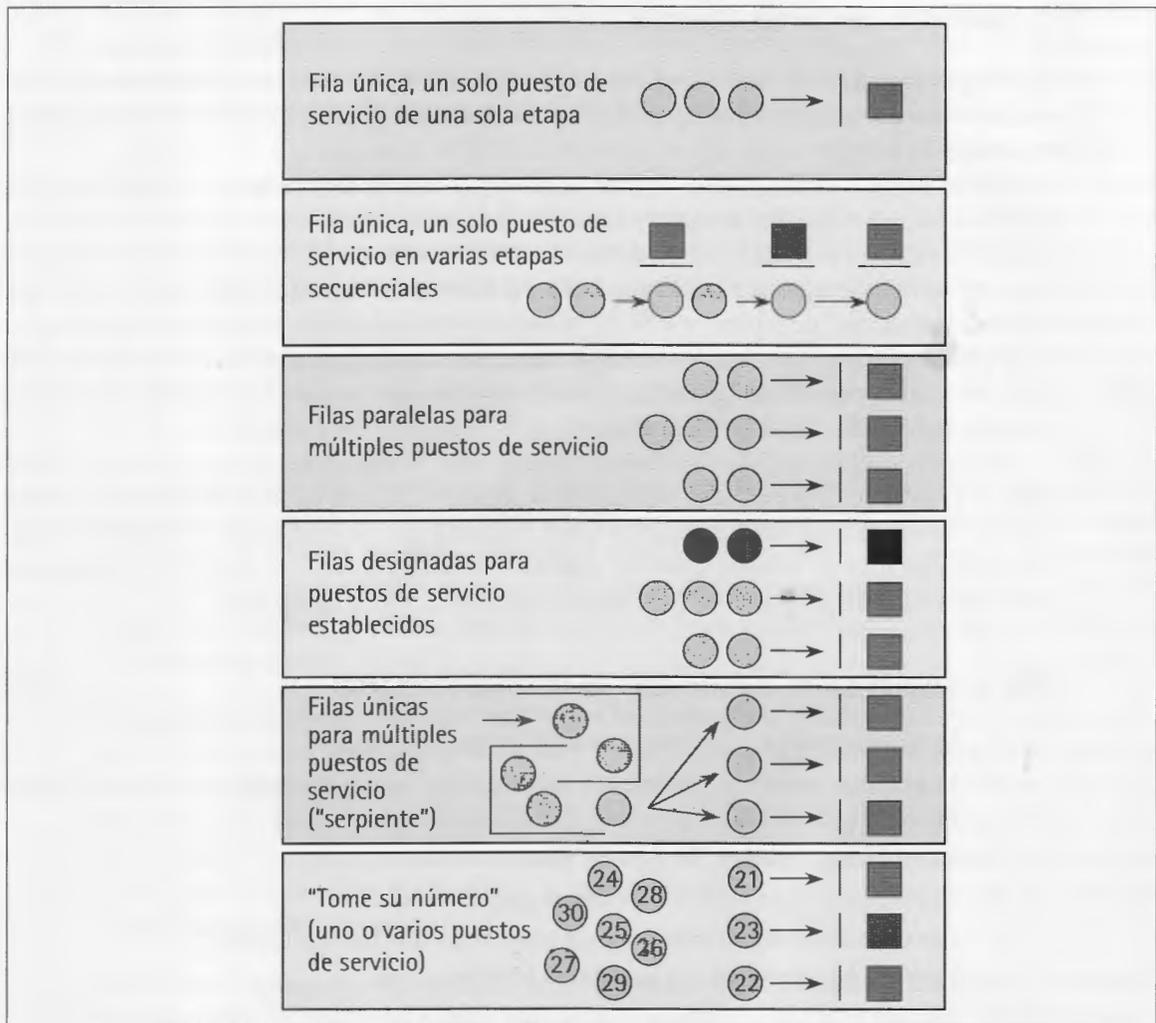


FIGURA 11.3 Distintas configuraciones de filas.

en los hospitales se relaciona con el tiempo de espera (58%), seguido de discordancias en la concesión de la baja (15%) o en la prescripción de medicamentos (10%). La Universidad Nacional de San Juan (UNSJ) presentó un sistema de semaforización premiado por la Asociación Argentina de Control Automático, que resolvía dos problemas que presentan las intersecciones semaforizadas con ciclo fijo de tiempo: la excesiva espera tras el rojo cuando las vías alternas cuentan con flujo vehicular mínimo o nulo, y el no alcance de la luz verde cuando el vehículo se encuentra cerca del final de la fila de espera. Estudios realizados antes y después de su puesta en marcha mostraron que en ese cruce se pudo reducir el tiempo de espera promedio de 42 a 24 segundos, reduciendo en 40% las paradas promedio por día.

Si bien es preciso reconocer que, por lo general, la ansiedad por la rapidez y la aversión a todo tipo de esperas no son tan comunes como puedan serlo en otras culturas. Además de eso, conviene advertir que en cada país y región hay costumbres y usos sociales distintos que hacen que algunas esperas sean consideradas más admisibles que otras, y por tanto, su tiempo se perciba como mayor o menor, según el caso.

La psicología del tiempo de espera

El tiempo juega un rol muy importante en la mayoría de los servicios y debe ponerse mayor atención a la comprensión de cómo los clientes lo perciben, presupuestan, consumen y valoran.¹⁸

En un estudio realizado por Frédéric Bielen y Nathalie Demoulin se identificaron dos aspectos principales sobre la importancia del tiempo de espera en la relación satisfacción-lealtad; la relación entre la satisfacción en el servicio y la lealtad está influida por la satisfacción del tiempo de espera; y la satisfacción en el tiempo de espera es una variable clave que depende del tiempo de espera percibido, la satisfacción acerca de la información proporcionada en caso de algún retraso y la satisfacción relacionada con el ambiente de espera. Esto es importante al considerar que la satisfacción en el tiempo de espera es casi tan importante como la satisfacción en el servicio al construir la lealtad de los clientes.¹⁹

El conocido filósofo William James observó que “el aburrimiento nace cuando se empieza a estar atento al paso del tiempo en sí mismo”. Basado en esta observación, David Maister ha formulado ocho principios sobre la psicología de los tiempos de espera.²⁰ Añadiéndole dos más de nuestra cosecha tenemos un total de 10, resumidos a continuación. Examinemos cada proposición y revisemos algunas acciones apropiadas.

Diez principios sobre la psicología de las filas de espera

1. El tiempo desocupado parece más largo que el ocupado.
2. Las esperas previas y posteriores al proceso parecen más largas que las que se producen dentro del mismo.
3. La ansiedad hace que las esperas parezcan más largas.
4. Las esperas inciertas son más largas que las conocidas.
5. Las esperas no explicadas parecen más largas que las explicadas.
6. Las filas injustas son más largas que las equitativas.
7. Cuanto más valioso sea el servicio, más espera la gente.
8. Las esperas en solitario parecen más largas que acompañado.
9. Las esperas incómodas parecen más largas que las cómodas.
10. Las esperas no familiares parecen más largas que las familiares.

El tiempo desocupado parece mayor que el ocupado. Cuando nos sentamos sin nada que hacer, el tiempo parece no correr. El reto de las organizaciones de servicio está en dar a los clientes algo que hacer para distraerles mientras esperan. Una cadena de supermercados realizó una investigación de la que dedujo que los clientes no tienen conciencia de estar en una fila de espera si hay sólo una persona delante de ellos, de forma que tienen espacio para comenzar a descargar sus carritos, lo cual les mantiene ocupados.²¹ Los médicos y dentistas llenan sus salas de espera con un buen número de revistas (aunque, desgraciadamente, por lo general bastante atrasadas y sobre temas alejados de los intereses de los pacientes) para que la gente las lea mientras espera. Las instalaciones de algunos talleres de reparación de automóviles tienen una televisión para los clientes que esperan. Hay incluso quien va algo más allá y pone a disposición de sus clientes refrescos, café, incluso algo de picar mientras esperan. Algunos parques temáticos disponen de bandas de música que amenizan la espera de los clientes mientras se encuentran en la fila de las atracciones más populares.

Las esperas previas y posteriores al proceso parecen más largas que las que se producen dentro del mismo. Hay gran diferencia entre esperar para comprar un boleto para entrar a un parque temático y esperar en la fila de una atracción determinada una vez que ya se está dentro de ella. Hay también diferencia entre esperar a que llegue el postre y encontrarse a la espera de recibir la factura una vez que ya se está preparado para marcharse. Algunas empresas de renta de automóviles hacen que el proceso comience antes asignándole a un agente la tarea de obtener información sobre los datos del cliente y el tipo de vehículo que necesita mientras espera. De esa forma, la entrega del servicio (asignarle un automóvil específico) puede efectuarse tan pronto como cada persona alcanza la cabeza de la fila. Estas empresas también intentan minimizar la espera del cliente cuando devuelve el automóvil, empleando agentes con terminales interconectados por radio para recibirlos en la zona de estacionamientos, comprobar la gasolina y el kilometraje, y emitir las facturas en forma directa.

La ansiedad hace que las esperas parezcan más largas. Circunstancias como la de que los clientes que esperan en fila no estén seguros de si **quedarán** entradas para cuando llegue su turno o si les dará tiempo a abordar el siguiente tren o si tendrán tiempo de terminar antes de su próxima reunión, hacen que el tiempo de **espera** sea percibido como mucho más largo. También ocurre cuando las esperas tienen **lugar** en sitios poco familiares o donde se percibe algún riesgo.

Las esperas inciertas son más largas que las conocidas. Aunque cualquier espera puede ser frustrante, podemos ajustarnos mentalmente y hacernos a la idea de forma más efectiva si conocemos su duración. Es la incertidumbre lo que nos mantiene en vilo. Imagínese si estuviera esperando la salida de un vuelo que ha sido retrasado sin saber por cuánto tiempo. No sabe si tendrá tiempo de **pasear** por la terminal y visitar los comercios o si debería quedarse en la puerta de **embarque** para el caso de que éste sea abierto en pocos minutos.

Las esperas no explicadas parecen más largas que las explicadas. ¿Alguna vez ha estado en el metro o en un ascensor que se ha parado sin **razón** aparente? No sólo hay incertidumbre sobre la duración de la espera, sino que también hay preocupación añadida sobre lo que va a ocurrir. ¿Ha habido un accidente en la **línea**? ¿Tendrá que abandonar el vagón en la oscuridad del túnel? ¿Se ha estropeado el ascensor?

Las esperas injustas son más largas que las equitativas. La consideración de lo que es justo o injusto varía de una cultura a otra. En los países europeos la gente exige que todo el mundo espere su turno en fila y probablemente se enfadarán si ven a otros colarse delante de ellos o dárseles prioridad sin aparente razón. En otras culturas, en cambio, nadie protestaría si una persona de determinado rango o casta recibe un trato abiertamente preferente.

Cuanto más valioso sea el servicio, más espera la gente. La gente hará fila durante toda la noche bajo condiciones incómodas para conseguir una buena localidad en un encuentro deportivo importante o una ópera.

Las esperas en solitario parecen más largas que acompañado. Esperar con uno o más conocidos es más entretenido. La conversación con los amigos ayuda a pasar el tiempo. La misma presencia de otras personas, aun desconocidas, ayuda a reducir la sensación de soledad, aunque no todo el mundo se siente cómodo hablando con extraños.

Las esperas incómodas parecen más largas que las cómodas. “Mis pies me están matando”, es uno de los comentarios más frecuentes cuando la gente es obligada a esperar en fila durante demasiado tiempo. De igual forma, ya sea sentado o de pie, una espera se torna más desesperante si la temperatura es demasiado cálida o fría, si hace viento o llueve.

Las esperas no familiares parecen más largas que las familiares. Los clientes frecuentes de un servicio saben qué esperar y probablemente se preocupen menos por ello. Los clientes nuevos u ocasionales, en contraste, pueden sentirse más nerviosos, preguntándose no sólo sobre la longitud probable de la espera sino también sobre qué ocurrirá luego, o incluso sobre aspectos como la seguridad personal.

En conclusión, cuando aumentar la capacidad es simplemente inviable, deberíamos tratar de ser creativos y buscar formas para hacer la espera más placentera a los clientes. En el metro de Madrid o en el sistema integrado de transporte (trolebús) en Quito se han instalado unas pantallas donde los usuarios pueden ponerse al día sobre las noticias más importantes mientras esperan su tren. Un médico en la ciudad de Mérida, en Venezuela, disminuyó la tensión que crea la espera, indicando al paciente que concertó una cita, la hora aproximada en que será atendido, y además, le informan que 15 minutos antes de ser atendido le llamarán a su teléfono celular, su casa o a un teléfono donde pueda ser ubicado. Los restaurantes solucionan el problema de las esperas ofreciendo a sus clientes que tomen una copa en el bar hasta que haya una mesa disponible (lo cual permite, además, la obtención de unos ingresos extra). Los parques temáticos diseñan con gran esmero sus zonas de espera para hacer que éstas le parezcan al cliente más cortas de lo que en realidad son, al facilitar la impresión de que la fila progresa de forma rápida y constante, y a la vez haciendo que el tiempo parezca pasar más rápido manteniéndoles entretenidos. Un ejemplo se puede encontrar en las Grutas de García, un recinto de formaciones minerales ubicado en Nuevo León, México, donde para ingresar a las grutas se les distribuye un boleto a los visitantes para utilizar el teleférico que los llevará a la entrada. Este boleto cuenta con un horario establecido y, de esta forma, los turistas pueden aprovechar el tiempo en otras actividades mientras esperan su turno.

Almacenar la demanda con un sistema de reservaciones

Pregunte a cualquiera cuáles servicios le vienen a la mente cuando se habla de reservaciones y la mayoría le citará restaurantes, aerolíneas, hoteles, alquiler de automóviles o teatros. Sugiera sinónimos como citas y también pueden añadir peluquerías o visitas a determinados profesionales como médicos y consultores. Son reservaciones también los servicios de reparaciones a domicilio, desde una nevera hasta una computadora.

Las reservaciones van más allá de la simple solicitud de un pedido, porque se supone que garantizan que el servicio estará disponible en un momento exacto acordado con el cliente, ni antes ni después. Por ejemplo, el Banco Mercantil, institución financiera con base en Caracas, Venezuela, implantó un sistema de numeración, donde se indica el momento en que será atendido, un tiempo aproximado de espera y el número de personas que están adelante. Así el cliente puede planificar su tiempo y decide esperar o irse, además, no necesita estar parado en una fila.

Hay varios sistemas que varían desde el mero libro de citas de la consulta del médico, normalmente escrito a mano, a los sistemas de bases de datos computarizadas que dan sustento a las operaciones mundiales de una aerolínea.

Cuando los objetos son los que requieren de un determinado servicio, a veces ocurre que sus propietarios no quieren ser separados de ellos durante mucho tiempo. Las familias con un sólo vehículo, por ejemplo, o las fábricas que dependen de una máquina determinada para su actividad, por lo regular no pueden permitirse estar sin esos artículos por más de uno o dos días. Por ello, precisamente, es frecuente encontrar sistemas de reservaciones en empresas proveedoras de servicios de reparaciones y mantenimiento. Además, al requerir reservación para el mantenimiento rutinario, la directiva de estas empresas se asegura de que dispondrán de tiempo para atender trabajos de emergencia que, dado que implican un mayor ingreso, generan un margen mucho mayor.

El diseño de un sistema de reservaciones

Los sistemas de reservaciones son utilizados de manera habitual por muchas empresas de servicio dirigidos al cuerpo de las personas, lo cual incluye restaurantes, hoteles, aerolíneas, salones de peluquería, médicos y dentistas. La presencia de tales sistemas permite que la demanda sea controlada y suavizada de forma mucho más eficiente. Además, al disponer de datos por anticipado, los sistemas de reservaciones también ayudan a las organizaciones a preparar sus proyecciones financieras.

La toma de reservaciones también sirve para realizar una labor de preventa del servicio, informando y educando a los clientes sobre qué pueden esperar. Además, los usuarios que disponen de reservación pueden contar con que se evitarán las filas, pues se les ha garantizado el servicio en un momento determinado. Otro beneficio de un buen sistema de reservaciones es que permite a la organización desviar la demanda desde las horas pico hacia los momentos anteriores y posteriores, o bien, desde una categoría de servicio a otras, incluso desde determinados emplazamientos a otros alternativos.

Sin embargo, no todo son ventajas. Los problemas aparecen cuando los clientes no acuden a la cita o cuando la empresa realiza más reservaciones de lo que le permite su capacidad (*overbooking*). Algunas estrategias que permiten tratar estos desajustes operacionales son:

- Requerir un depósito previo o la aportación del número de una tarjeta de crédito (cada vez más frecuente en hoteles).
- Cancelar las reservaciones no desembolsadas después de un cierto tiempo (boletos de avión y tren).
- Ofrecer compensaciones a los clientes afectados por el exceso de reservaciones de lo que permite la capacidad de las empresas (*overbooking*). (En la Unión Europea existe una normativa específica para el caso del transporte aéreo de personas).

El reto al diseñar sistemas de reservaciones es hacerlos rápidos y agradables para sus usuarios, tanto para el personal de servicio como para los clientes. Hoy muchas empresas permiten a los usuarios realizar sus propias reservaciones en una página de Internet, una tendencia que en realidad parece crecer por momentos (ya es posible reservar asientos concretos para el cine). Tanto si los clientes tratan con un agente de la empresa, como si hacen sus propias reservaciones, esperan una respuesta rápida a sus solicitudes de información sobre disponibilidad del servicio en el momento deseado. También sabrán apreciar si el sistema puede proveer de información adicional sobre el tipo de servicio que están reservando. Por ejemplo, ¿puede un hotel asignar una habitación específica a solicitud de un cliente? O, al menos, ¿puede asignarle una habitación con vista al lago en vez de otra orientada a un

patio interior? Conocer estos extremos de forma anticipada (como ocurre con las entradas de cine) es un detalle sin duda muy apreciado por el cliente, quien sabe así con exactitud qué tipo de servicio está reservando.

Segmentación en la estrategia de reservaciones

La administración del rendimiento, de la que ya hablamos antes, obliga al directivo a considerar el costo de oportunidad de aceptar determinado volumen de negocio de un cliente o segmento de mercado cuando otro podría aportar un mayor margen. Por ejemplo, ¿debería un hotel aceptar la reservación anticipada de 200 noches para un grupo de turistas determinado, a razón de 80 dólares cada una, cuando las mismas habitaciones podrían ser vendidas más tarde a viajeros de negocios a la tarifa completa de 140 dólares?

Las decisiones sobre tales problemas merecen ser manejadas con un poco más de sofisticación que sólo agarrarnos al “más vale pájaro en mano que ciento volando”. Para ello, los directivos necesitan disponer de una forma fiable de comparar la rentabilidad previsible en caso de que decida, bien aceptar reservaciones inmediatas o bien esperar. Una buena información, basada en los registros detallados de utilización histórica del servicio, apoyada a veces por herramientas de análisis informatizado y siempre por el sentido común, resultan ser la clave. La decisión para aceptar o rechazar negocios debería partir de una estimación realista de las probabilidades de obtener negocios de mayor rendimiento, junto con el reconocimiento de la importancia de mantener relaciones estables con los clientes más rentables. Los directivos que toman decisiones respecto al sistema de reservaciones basándose en simples presentimientos son sólo jugadores que apuestan a la carta más alta.

Planeación de la asignación de recursos

A partir del análisis de datos históricos de utilización del servicio y de información actual sobre el mercado, la planeación de reservaciones debe indicar cuánta capacidad asignar en fechas específicas a distintos tipos de clientes y a qué precios. Siguiendo este plan, pueden fijarse objetivos concretos de venta al personal comercial que reflejen la asignación de la capacidad disponible entre diferentes segmentos de mercado en fechas futuras. Lo último que una empresa debería hacer es obligar a su fuerza de ventas a fomentar que los segmentos de mercados más sensibles al precio adquieran capacidad en determinadas fechas cuando la proyección de ventas predice que en breve habrá una fuerte demanda de clientes dispuestos a pagar un mayor precio. Por desgracia, en algunas industrias los clientes menos rentables a menudo reservan con mayor anticipación, como es el caso de los grupos de turistas, que pagan mucho menos que los viajeros individuales y pueden requerir que las aerolíneas y los hoteles bloqueen espacio con más de un año de antelación.

La figura 11.4 ilustra la asignación de capacidad de un hotel, donde la demanda por parte de diferentes tipos de cliente varía, no sólo en función del día de la semana sino también de la temporada. Estas decisiones de asignación por segmentos, reflejadas en las bases de datos de las reservaciones que son accesibles en todo el mundo, le indica al personal cuándo dejar de aceptarlas a ciertos precios, incluso en el caso de que puedan quedar aún habitaciones disponibles.

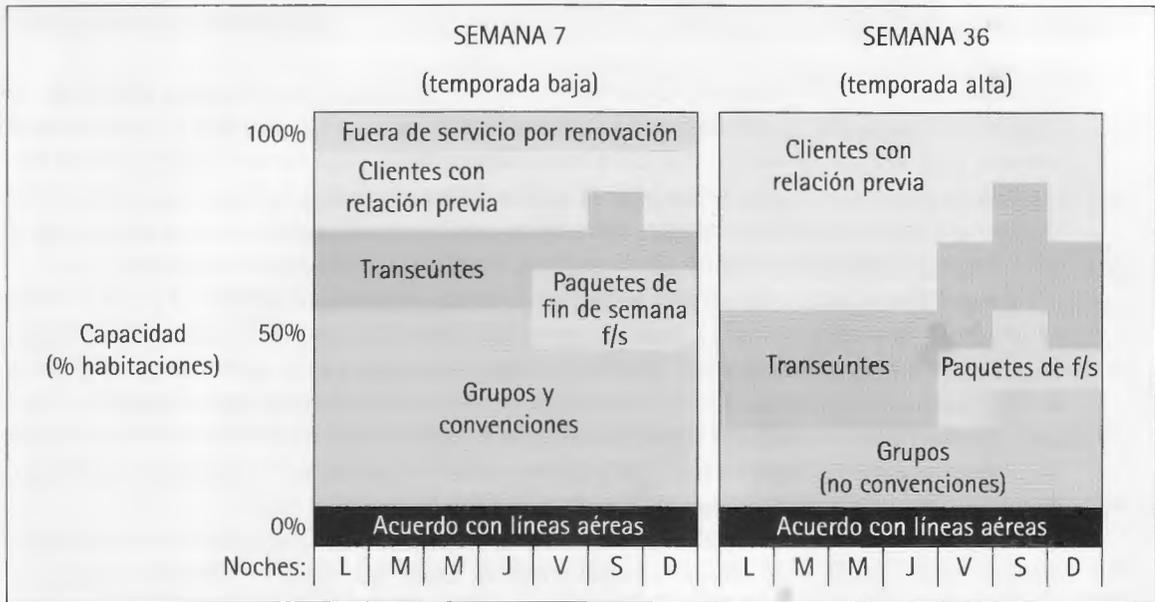


FIGURA 11.4 Establecimiento de objetivos de ventas en función de la capacidad en dos momentos distintos.

Podrían construirse cuadros similares para la mayoría de los negocios de capacidad limitada. En algunos casos, ésta se medirá en términos de butacas para una representación teatral o habitaciones-noche de hotel. En otros puede serlo en unidades de tiempo-máquina, tiempo-persona u horas profesionales que se pueden facturar, kilometraje de vehículo o volumen de almacenamiento, según sea el recurso escaso que limita la capacidad.

Hay pruebas de que los programas de administración del rendimiento incrementan los beneficios de la empresa de manera significativa. Muchas aerolíneas mencionan aumentos de 5% e incluso más después de implementar dichos programas. Pero en este punto conviene realizar una advertencia. La administración del rendimiento no debería significar necesariamente la maximización de la rentabilidad a corto plazo y a cualquier costo. Las estrategias pueden degenerar con facilidad en una rígida colección de reglas impuestas para prevenir que los segmentos menos sensibles al precio aprovechen la ventaja de las ofertas de precios reducidos mediante la aplicación de altas penalizaciones por reservaciones canceladas, o para aumentar lo más posible el margen del exceso de reservaciones de lo que permite la capacidad de las empresas (*overbooking*), sin pensar en la insatisfacción de aquellos usuarios que confiaban en disponer de una reservación. Para mantener la buena voluntad de los clientes y construir relaciones estables con ellos, los directivos tienen que adoptar una perspectiva a largo plazo. De esta forma, los programas de administración del rendimiento deberían incluir estrategias para retener a los clientes más valiosos, incluso hasta el extremo de no cobrarles la mayor cantidad posible en una transacción determinada (la percepción de que se paga más de lo sensato no ayuda a construir confianza). Debería también prever compensaciones para los perjudicados por el *overbooking* a fin de recuperar, en la medida de lo posible, su satisfacción.

Conclusión

Las fluctuaciones de la demanda de servicios son un problema para muchos negocios, en especial para aquéllos con una capacidad fija naturalmente cara. Dado que el resultado del servicio rara vez puede ser producido y luego almacenado para ventas futuras, deben desarrollarse diversas estrategias para equilibrar la demanda contra la capacidad disponible. El diseño e implementación de tales estrategias por lo regular requiere de la cooperación estrecha entre los departamentos de marketing, operaciones y recursos humanos.

Las opciones van desde utilizar esfuerzos de marketing para suavizar los picos y valles de la demanda a administrar el nivel de capacidad disponible para adaptarlo a la primera. Cuando la demanda excede a la oferta, las filas pueden causar en el cliente un sentimiento de frustración. En esas ocasiones se utilizan sistemas de reservaciones para garantizar el acceso del cliente al servicio deseado en un momento específico, y así evitarle tener que hacer fila. Pero si tiene que esperar, hay una gran variedad de formas para organizar el proceso, de tal manera que le resulte lo menos molesto posible.

Varios de los elementos del enfoque integral de administración de servicios subyacen en esta discusión. El primero es la productividad. Dado que muchas organizaciones que operan en un entorno de capacidad limitada tienen grandes costos fijos, incluso las más modestas mejoras en la utilización de esa capacidad tendrían un efecto significativo en la cuenta de resultados. En este capítulo también hemos mostrado cómo los directivos pueden transformar costos fijos en variables a través de estrategias como la utilización de instalaciones de alquiler o fuerza de trabajo temporal. La creación de una capacidad productiva más flexible permite a las compañías adoptar una estrategia de adaptación a la demanda, y aun así mejorar la productividad.

Las decisiones sobre el lugar y el tiempo de prestación del servicio están estrechamente asociadas con el equilibrio de demanda y capacidad. La demanda está en función de dónde esté localizado el servicio y cuándo se ofrezca. Como vimos, el atractivo de muchos destinos varía con las estaciones. Las estrategias que incluyen el uso de elementos del servicio, precio (y otros costos), promoción y educación son muy útiles para administrar el nivel de demanda de un servicio en un momento y lugar determinados.

La naturaleza temporal de los servicios es un aspecto crítico en su administración, sobre todo en la actualidad, pues cada vez los clientes se hacen más sensibles al tiempo y más conscientes de su importancia. Los servicios dirigidos al cuerpo de las personas deben tener especial cuidado en minimizar los posibles retrasos, pues sus clientes no pueden evitar tener que ir al lugar de prestación del servicio para obtenerlo, razón por la cual se verán sin duda afectados por cualquier espera.

Las reservaciones pueden modular el flujo de llegadas, pero a veces la formación de filas resulta inevitable. En tal caso, los directivos deben actuar para ahorrar el mayor tiempo posible al cliente, o al menos hacer que éste pase de forma más agradable. Si lo logran, estarán creando una auténtica ventaja competitiva para sus organizaciones. El uso de las técnicas de administración del rendimiento, mientras tanto, ayuda a las empresas de determinadas industrias condicionadas por la limitación de capacidad, a desarrollar sistemas de reservaciones sofisticados, diseñados para optimizar la rentabilidad global al favorecer la venta a diferentes segmentos con distintos precios.

PREGUNTAS DE ANÁLISIS

1. ¿Por qué es en especial significativa la administración de la capacidad en la organización de las operaciones de servicio?
2. ¿Cuáles características tiene el inventario para las empresas de servicio y por qué es perecedero?
3. Distinga entre capacidad óptima y máxima. ¿Cuáles son sus respectivas implicaciones para los clientes, empleados y directivos?
4. Defina el concepto de "capacidad" en relación con todos los elementos de servicio ofrecido a los clientes por a) una aerolínea; b) un hotel; c) una consultora de dirección, y d) un restaurante.
5. Recuerde los cinco enfoques de la administración de la demanda. Dé ejemplos de su aplicación a diferentes tipos de servicios dirigidos a empresas.
6. ¿Por qué deberían preocuparse los directivos de empresas de servicio del tiempo que los clientes pasan en a) espera antes de ser procesados, y b) espera dentro del proceso?
7. ¿Cómo deberían aplicarse los principios de la administración del rendimiento a las compañías de renta de vehículos?
8. Recuerde los 10 principios de la psicología de las filas de espera. ¿Cuáles serían los más relevantes en a) un supermercado; b) una parada de autobús, en una tarde fría y lluviosa; c) el mostrador de facturación de un vuelo en el aeropuerto; d) la consulta de un médico, donde los pacientes pueden esperar sentados, y e) la fila de la taquilla de un estadio de fútbol, para cuyo próximo partido se espera que se agoten las entradas?
9. Para una empresa que cuente con un gran número de clientes, ¿cuáles piensa que son las ventajas y desventajas de los diferentes tipos de filas?

EJERCICIOS DE APLICACIÓN

1. Identifique cinco servicios que utilice en el trabajo, la universidad o en su tiempo libre. En cada caso, ¿cómo definiría su capacidad? ¿Cómo la mediría? ¿Desarrollan alguna estrategia para variarla con el fin de adaptarla a la demanda?
2. Elija una organización de servicio con la que esté familiarizado e identifique sus patrones de demanda con referencia a la figura 11.1: a) ¿Cuál es la naturaleza del enfoque de esta organización de servicios hacia la administración de la capacidad y la demanda? b) ¿Cuáles cambios recomendaría en relación con su administración de la demanda y por qué?
3. Entreviste a un directivo local del sector de reparaciones y mantenimiento (por ejemplo, fontanería, talleres mecánicos, electricidad, etcétera) y determine cómo planifica su tiempo para reparaciones extraordinarias en relación con su trabajo de rutina. ¿Hay espacio previsto para ello, o cuando se presente el caso hará esperar a otros clientes?
4. Compare y contraste el impacto de los picos de la demanda en la capacidad para servir en a) un *call center*; b) una página de Internet que acepte pedidos, y c) un comercio de venta al detalle. Dé ejemplos, basados en su propia experiencia, de sistemas de reservaciones que funcionen realmente bien o mal.
5. Identifique cinco situaciones en las que haya tenido que esperar en fila durante la semana pasada. En cada ejemplo identifique la naturaleza de su configuración y destaque cualquier actividad o característica que le sirviera para a) advertirle del tiempo probable de espera, y b) hacer la espera menos pesada. ¿Cuáles mejoras o cambios recomendaría?

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Colin G. Armistead y Graham Clark, "The 'Coping' Capacity Management Strategy in Services and the Influence on Quality Performance", *International Journal of Service Industry Management* 5, núm. 2 (1994): pp. 5-22.
2. Kenneth Klassen y Thomas Rohleder, "Combining Operations and Marketing to Manage Capacity and Demand in Services", *The Service Industries Journal*, Vol. 21, 2001: pp. 1-30.
3. Obtenido de "Energía y sociedad", página Web del mercado eléctrico español, disponible en <http://www.energiaysociedad.es/>, consultada en octubre de 2009.
4. Irene Ng, "The Pricing and Revenue Management of Services" (Routledge, 2008): pp. 133-134.
5. Irene Ng, "Establishing a service channel: a transaction cost analysis of a channel contract between a cruise line and a tour operator", *Journal of Services Marketing*, Vol. 21, núm. 1, 2007, pp. 4-14.
6. Basado en la obra de J. A. Fitzsimmons y M. J. Fitzsimmons, *Service Management: Operations, Strategy, and Information Technology*, 5a. ed. (Irwin/McGraw-Hill, 2006); y W. Earl Sasser Jr. "Match Supply and Demand in Service Industries", *Harvard Business Review*, 54 (noviembre-diciembre de 1976): pp. 133-140.
7. Irene C. L. Ng, Jochen Wirtz y Khai Sheang Lee, "The Strategic Role of Unused Service Capacity", *International Journal of Service Industry Management* 10, núm. 2 (1999): pp. 211-238.
8. Christopher H. Lovelock, "Strategies for Managing Demand in Capacity-Constrained Service Organizations", *Service Industries Journal* (noviembre de 1984): pp. 12-30.
9. Marcos Cobra, "Dimensionamiento del mercado: cómo calcular el potencial de mercado" (Santa Fé de Bogotá, Colombia, McGraw-Hill, 2000): p. 77.
10. Joan Ginebra y Rafael Arana de la Garza, "Un nuevo modo de dirigir", Dirección por servicio (México, McGraw-Hill, enero de 1992): p. 52.
11. Obtenido de la página del Grupo Español de Triage Manchester, disponible en <http://www.triagemanchester.com/Descripcion.htm>, consultada en octubre de 2009.
12. Carlos Vasconcellos, "E-Gobierno, A sus órdenes, ciudadano", América Economía (agosto de 2001). Véase también <http://www.santoandre.sp.gov.br/>, consultada en octubre de 2009.
13. Obtenido de la página Web de la empresa <http://www.casadellibro.com/>, consultada en septiembre de 2009.
14. Chase "Just in the blink of time" Index-National Results. Chase Bank News Release, mayo de 2005, www.chaseblink.com.
15. Raghu Nath y Kunal K. Sadhu, "Comparative Analysis. Conclusions, and Future Directions", *Comparative Management: a Regional View*; Raghu Nath, ed. (Cambridge MA: Ballinger Publishing Company, 1988), p. 273.
16. Michel Kostecki, "Waiting Lines as a Marketing Issue", *European Management Journal* 14, núm. 3 (1996): pp. 295-303.
17. Christopher Lovelock y Evert Gummesson, "Whiter services marketing? In search of a new paradigm and fresh perspectives", *Journal of Service Research*, Vol. 7, núm. 1, 2004, pp. 20-41.
18. Frédéric Bielen y Nathalie Demoulin, "Waiting time influence on the satisfaction-loyalty relationship in services", *Managing Service Quality*, Vol. 17, núm. 2, 2007, pp. 174-193.
19. Estela Palacios, Enrique Jadresic, Fernanda Palacios, Cristián Miranda y Rosario Domínguez, Percepción del paciente infértil acerca del equipo médico tratante, en *Revista Chilena de Obstetricia y Ginecología*, 2002, Vol. 67, núm.1, pp. 25-29. Disponible en: http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0717-75262002000100005&lng=es&nrm=iso.

20. David H. Maister, "The Psychology of Waiting Lines", en J. A. Czepiel, M. R. Solomon, y C.F. Surprenant, *The Service Encounter* (Lexington, MA: Lexington Books/D.C. Heath, 1986, pp. 113-123); M.M. Davis y J. Heineke, "Understanding the Roles of the Customer and the Operation for Better Queue Management", *International Journal of Service Industry Management* 7, núm. 5, 1994, pp. 21-34; y Peter Jones y Emma Peppiat, "Managing Perceptions of Waiting Times in Service Queues", *International Journal of Service Industry Management* 7, núm. 5, 1996, pp. 47-61.
21. Tim Mason, "The Best Shopping Trip? How Tesco Keeps the Customer Satisfied", *Journal of the Market Research Society* 40, núm. 1 (enero de 1998): pp. 5-12.

Innovación y tecnología en empresas de servicio

Las tecnologías de tiempo real permitirán a los clientes satisfacer muchas de sus necesidades por ellos mismos.

REGIS MCKENNA

Los cambios tecnológicos han venido modelando a lo largo de la historia el desarrollo de la actividad empresarial a todos los niveles. Desde la invención de las primeras herramientas, pasando por la Revolución Industrial y la utilización de la fuerza motriz del vapor, hasta llegar a nuestra actual era de la información, toda invención ha contribuido al desarrollo aportando una forma mejor de hacer las cosas. Hablamos de retos y oportunidades, que en cada periodo histórico algunos han sabido aprovechar y otros no. Pequeños negocios han florecido de forma explosiva, y grandes corporaciones se han hundido por no saber adaptarse a los cambios de una nueva tecnología emergente.

El reto sigue siendo grande, sobre todo si reparamos que en la actualidad los efectos sobre la actividad empresarial de servicios son más rápidos, frecuentes y profundos que nunca. Se calcula que el año-Internet es de tres a cuatro veces más corto que el mundo físico, es decir, que los cambios se aceleran cuando hablamos de la Red. Por ello es importante no dejarse llevar por el escaso desarrollo del comercio electrónico en algunos países de nuestro entorno latinoamericano, pues la oportunidad espera a la vuelta de la esquina y, cuando ésta se produzca, será fugaz.

Las nuevas tecnologías evolucionan para transformar nuestras vidas. Nuestro interés en este capítulo reside en analizar cómo impactan en la forma en que los servicios se producen, distribuyen y colocan en el mercado. En particular, los avances en las telecomunicaciones y las computadoras generan continuas innovaciones en la entrega del servicio, sobre todo en el ámbito de Internet (en conjunto, a estos dos campos se les denomina tecnologías de la información -TI-). Sin embargo, los avances en ámbitos como la biología, el diseño, la energía, los métodos de trabajo y los materiales también tienen implicaciones significativas para los servicios.

Ya hicimos referencia a las tecnologías de la información en capítulos anteriores. Hemos explorado el cambio que han impulsado, desde el predominio de diseños operativos que exigían un alto contacto con el cliente, a modalidades de menor contacto, en especial en lo que se refiere a servicios dirigidos a activos intangibles (precisamente de la información), como la banca electrónica. Después demostramos sus aplicaciones para el establecimiento de precios, las comunicaciones y la entrega de los servicios.

Este capítulo comienza con una descripción de la innovación en los servicios y su relación con la tecnología, para después abordar sus aplicaciones en el ámbito de los negocios de servicio. Luego se centrará la atención en asuntos estratégicos relacionados más con tecnologías de la información en concreto, con particular énfasis en el Internet. A lo largo de este capítulo trataremos cuestiones como:

1. ¿Por qué es importante la innovación en los servicios?
2. ¿Qué tipos de tecnología resultan relevantes para los diferentes procesos de servicio?
3. ¿Cómo se relacionan los distintos campos de la tecnología unos con otros?
4. ¿Cuáles factores se encuentran tras el rápido crecimiento de las tecnologías de la información?
5. ¿Cómo afectan las tecnologías de la información al servicio aumentado?
6. ¿En qué formas está transformando Internet la estrategia de las empresas de servicios?
7. ¿Cuáles alternativas tienen los negocios tradicionales que se enfrentan a la competencia de Internet?

Innovación en los servicios

Como se mencionó en el capítulo 1, es importante distinguir entre la innovación en los servicios y la innovación *a través de* los servicios. En este capítulo hablaremos en particular de la innovación de los servicios como una estrategia para generar bases sólidas para competir en un ambiente dinámico.

Tipos de innovación

El buen liderazgo y la buena marcha empresarial en el mediano plazo están relacionados con la creación de cohesión en la organización y con la elección de estrategias para el futuro que hagan a la empresa sostenible en el tiempo. Esa visión institucional implica una firme apuesta por la creación de equipos directivos inconformes que estén dispuestos a impulsar estrategias de innovación y dé flexibilidad operativa y financiera. La innovación se ha convertido en los últimos años en una de las palancas más sostenibles e impulsoras de resultados satisfactorios para la organización.

¿Cómo impulsar una innovación que sirva al propósito institucional y por tanto al proyecto de futuro de nuestras empresas? La respuesta podría estar en rediseñar e integrar mejor una serie de actividades que en forma directa tocan el corazón de la estrategia de innovación del servicio. A través de cinco actividades básicas y tres de soporte se podría poner en marcha un proyecto estratégico de innovación que tendría muchas posibilidades de regenerar las bases sobre las que se compete. Junto a ello, se haría un mejor uso del talento existente en la organización y se anclaría en la cultura de la empresa un gusto por el tipo de innovación que genera valor al negocio.

Antes de entrar a describir esas palancas “secretas” que impulsan la innovación, vamos a introducir dos conceptos que ayudan a entender mejor el tema. El primero tiene que ver con una breve tipología de las innovaciones y el otro con la caracterización de los mercados y el tipo de innovaciones que reclaman.

Las innovaciones pueden ser incrementales, semirradicales y radicales, según el uso de recursos directivos y la complejidad organizativa que impliquen. Dos variables deciden el carácter de la innovación: el uso o no de nuevas tecnologías y la necesidad o no de un nuevo modelo de negocio para su puesta en marcha en el mercado. Si no se utilizan nuevas tecnologías ni se requiere un nuevo modelo de negocio, estaríamos ante una innovación incremental. Cuando se necesita un nuevo elemento de ambas (tecnología o modelo de negocio) estaríamos ante una innovación semi-radical.

Los mercados, a su vez, se categorizan por otras dos variables: una es la estabilidad en sus reglas del juego y la otra es la intensidad de la competencia. Los mercados estables y con baja competencia reclaman un tipo de innovación incremental que por lo regular se centra en eficiencia y en productos. Aquí, el tamaño, los recursos, las economías de escala de las organizaciones más jerarquizadas y centralizadas tienen las de ganar. Los mercados en donde se ejerce algún tipo de situación de dominio son cómodos —y rentables— para sus propietarios, pero tarde o temprano generan un conformismo que resulta suicida a largo plazo.

Los mercados estables, pero con alta competencia, requieren la innovación antes descrita, más otro tipo de innovación centrada en la toma rápida de decisiones, en la agilidad de los procesos de *go-to-market* y en el marketing. Esto supone ya un tipo de innovaciones semirradicales. Las empresas que compiten en estos mercados han de tener, por tanto, un portafolio de innovaciones incrementales y semi-radicales.

Los mercados inestables y de baja competencia piden un tipo de innovación en donde se den la mano los dos enfoques anteriores, más un tipo de innovación centrada en la organización interior; en crear una cultura de alto rendimiento, en la tecnología de procesos, en el uso de las capacidades de las personas del equipo. Este es un nuevo caso en donde se han de dar la mano tanto las innovaciones incrementales como las semirradicales.

Hay una cuarta situación, la más interesante y arriesgada, en donde el mercado se vuelve inestable y a la vez la competencia es feroz. En muchas empresas, esta es la manera en la que caracterizan sus mercados.

Es un cuadro que dibuja la llamada tormenta perfecta: mucho oleaje y poco espacio para maniobrar por la existencia de otras “embarcaciones” cercanas. En ese escenario, el portafolio de innovaciones ha de incluir junto con las incrementales, semirradicales a las denominadas radicales: ideas que se basan en nuevas tecnologías y que rompan los modelos de negocios tradicionales.

Estas innovaciones radicales han de ser, la mayoría de las veces, fruto de un fuerte enfoque en los clientes y en sus necesidades actuales y futuras mal cubiertas por la competencia. Este es el escenario de gestión en donde hay que jugar varios roles a la vez: desde la innovación incremental a la radical; desde el enfoque de innovación en los procesos hasta la innovación en los modelos de negocio y en la forma de competir.

La complejidad de gestión y la probabilidad de fracaso de las innovaciones radicales son muy superiores a las incrementales. El éxito de las innovaciones radicales requiere de un enfoque de largo plazo, sistemático y persistente.

Una vez descritos los dos apuntes conceptuales anteriores, es el momento de mostrar las palancas “secretas” que impulsan la innovación en la empresa y que, gestionadas en su conjunto, generan una verdadera estrategia de innovación.

Las palancas básicas

Las palancas básicas son actividades que aportan a la empresa una base segura sobre la que se puede edificar un enfoque ambicioso de innovación. El concepto que subyace en el modelo a describirse a continuación está tomado de la obra de Michael Porter y de su distinción de los elementos que componen una cadena de valor. Las actividades básicas de la innovación son aquellos elementos o procesos que son más críticos y con más impacto en la personalidad con la que se innova y en el carácter estratégico de la misma.

Generación y recolección de nuevas ideas. Esta primera palanca incluye la creación de procesos y metodologías que permiten a la empresa generar, de forma continua y generalizada, nuevas ideas. También comprende la valoración de estas ideas para seleccionar las sobresalientes y la mejora de las capacidades creativas de las personas que trabajan en la empresa.

Esta palanca es la base de toda la cadena de la innovación. A través de esta palanca se estimula un flujo de ideas, tanto de los empleados como de los clientes con necesidades más avanzadas. Para estimular la generación de ideas es probable que se necesite dotar a las personas de técnicas de generación de ideas, la facilitación de jornadas grupales, la creación de entornos reales y virtuales de colaboración, etcétera.

La integración de personas externas a la compañía para generar ideas de innovación se llama “innovación abierta”, o *crowdsourcing*, y es una alternativa que no hace sino crecer. Consiste en poner en contacto a individuos dentro de la empresa con problemas en las áreas de ciencias, ingeniería y negocios con “expertos” aficionados en condiciones de resolverlos, que están fuera de la empresa y esparcidos por todo el mundo. Esas personas compiten (por el derecho de alardear de sus logros y, a menudo, a cambio de un premio simbólico) por aportar ideas innovadoras que resuelvan esos problemas.

Uno de los casos más conocidos es Google Labs, en donde se colocan varias aplicaciones en su versión Beta para que usuarios externos a la empresa den sugerencias e información que permita su mejora. Esta práctica, común en el mundo de las empresas de Internet, se aplica también por empresas de otros sectores, como el de consumo.

Otro caso muy representativo del *crowdsourcing* es el de Procter & Gamble con su modelo *Conect and Develop*. Se generó un sistema mediante el cual 50% de las ideas vendrían de las conexiones externas de la empresa, ya fuera a través de centros tecnológicos de investigación, universidades, clientes o proveedores. Asimismo, se trató de incrementar la capitalización de la innovación sin incurrir en mayores costos. De esta manera, pasó de tener 400 a 2,000 proveedores comprometidos con la innovación y de 300 a 7,000 expertos externos. Hoy Procter & Gamble es una de las compañías líderes en número de patentes a nivel mundial.

Filosofía de la innovación. Esta palanca permite moldear y focalizar la actividad innovadora de la empresa en las cuestiones estratégicas. Con ella se pretende que las personas que trabajan en la generación de nuevas ideas tengan una guía de los aspectos y de las áreas en las que la innovación es más prioritaria (por ejemplo, crear nuevos canales de distribución o componentes comunes para ofertas integradas, rediseñar los procesos operativos esenciales, hacer más mítica la marca, crear nuevos servicios, etcétera).

Un gráfico tipo araña puede servir para hacer una fotografía de dónde se está innovando en la actualidad y el objetivo a largo plazo de esa innovación. Con este elemento se aplica al caso concreto de cada empresa la definición de qué se entiende por innovación y en qué ámbitos ha de ser incremental, semirradical o radical.

Los elementos del modelo de negocio (filosofía de producto, necesidades de clientes, sistema de entrega del servicio y cadena de valor interna) servirían para priorizar los elementos más importantes de la estrategia de innovación. Un buen modelo de negocio, con la integración de los elementos que ello supone, es un factor básico de hacer competitiva la empresa en el mercado. Cuanto más innovador sea el modelo de negocio, más tiempo tendrá la compañía a su disposición para aprovecharse de su aportación innovadora.

La pérdida de ingresos y beneficios que nos trae la crisis actual va a influir, en un primer momento, en una mentalidad de recorte de costos, lo que no es bueno para la innovación. Sin embargo, a continuación comenzará una fase en la que se deberá saber cuáles partes del modelo de negocio no funcionan o no son sostenibles en el tiempo. En esa fase surgirán alternativas que quizás impliquen una reinención del negocio.

Una empresa que ha vivido de cerca esta fase de reinención del negocio ha sido Caja Navarra (CAN), en España. Dada la situación económica y la falta de resultados, ideó un modelo de escucha activa del cliente llamada "Vialogos". Gracias a él y a su metodología de análisis de necesidades, la CAN ideó una nueva cadena de valor interna con el cliente como centro neurálgico de la actividad. Le dio un nuevo sentido al servicio bancario a través del concepto de "banca cívica" y se comprometió tanto interna como externamente en el cumplimiento de sus objetivos. Este nuevo giro en el que el cliente es quien decide cuáles fines sociales y benéficos debe haber, facilita su adaptación al cambio constante y le hace ser flexible en un mercado muy competitivo y maduro como es el sector bancario.

Métricas de la innovación. Con este elemento se quiere conseguir medir la calidad de la gestión de la innovación. Las mediciones no pretenden ser sólo cuantitativas (rentabilidad de la inversión, años de recuperación, etcétera) sino también cualitativas (capacidades innovadoras de la organización, calidad de la capacitación, generación de conocimiento, entre otras).

La adecuación del modelo de métricas de la innovación a la filosofía de la empresa es un desafío conceptual que hace muy difícil toda innovación que sea disruptiva o radical. Las métricas deberían de prestar más atención a un enfoque de opciones y de portafolio de proyectos, más que al método tradicional estático de evaluación de la innovación por el Valor Presente Neto (VPN).

Muchos autores mencionan este punto como una de las razones por las cuales empresas que cuentan con los recursos económicos y técnicos acaban siendo ineficaces en la gestión de innovaciones radicales. Son las empresas de menor tamaño, pero con un sistema de métricas más audaz y con una cultura menos burocrática, las que traen las innovaciones radicales al mercado.

"Anclaje" neuronal. Un cuarto elemento de la cadena de valor de la innovación contiene todas las actividades relacionadas con la sensibilización, comunicación interna, información de retorno y demás iniciativas que se emprendan con el objetivo de hacer que los empleados mantengan e incrementen su interés en seguir innovando.

Los anclajes neuronales que asocian la innovación con un sentimiento positivo se logran con repetición y con intensidad emocional. Por eso habrá que realizar revistas, boletines internos informativos, bases de datos de acceso general, reuniones presenciales, carteles con datos, guías de quién es quién y qué hace, para intentar que las ideas se queden en el subconsciente.

La cultura es la última frontera de la gestión, pues aunque su mejora es un proceso largo y complejo, el impacto que tiene en los resultados es indiscutible. La importancia de la misma para la innovación no debería de menospreciarse.

Esquema de compensaciones. Los esfuerzos por innovar han de estar recompensados de alguna manera y, de ser posible, con un fuerte componente no monetario. El objeto de la recompensa debería de ser no sólo la generación de ideas ganadoras, sino también el desarrollo de competencias ligadas a la innovación como capacidad de crear, a la creatividad, apertura al cambio, predisposición a colaborar, tolerancia al desorden, etcétera.

Las recompensas, desde el punto de vista de los empleados, deben de ser percibidas como valiosas. Por ejemplo, el que sean ellos mismos quienes elijan entre un conjunto de premios puede incrementar el valor percibido de la recompensa. Las nuevas generaciones de empleados otorgan un gran valor a cuestiones relacionadas con su independencia, visibilidad, flexibilidad o interconexión con otros miembros. En estas áreas es donde se deben de centrar las recompensas. Boeing realiza esta práctica a través de una dotación ilimitada de presupuesto a la formación académica de sus ingenieros, dándoles opción a elegir la tipología de los cursos o posgrados siempre que éstos sean reconocidos por una institución universitaria.

Las palancas de soporte

Una vez descritas las cinco actividades básicas de la innovación, queda por analizar las tres actividades de soporte que sirven para canalizar el valor añadido generado por las actividades básicas y transformarlo en valor percibido para el cliente y en resultados de negocio para la empresa.

Gestión del conocimiento de la innovación. La nueva base de conocimiento que se genere a través de las palancas básicas necesita ser “administrada” para obtener el máximo provecho. Gestión significa que exista un espacio virtual donde acceder a la información y donde toda la organización pueda aportar ideas, debatirlas y elegir las mejores.

Una buena gestión del conocimiento permite agilizar las decisiones, universalizar el acceso a la información y una sana “democratización” del proceso de innovación que permita que sea ágil, ahorrar costos y tiempo. Por ejemplo, Google cuenta con una intranet en la que cada proyecto de innovación tiene su propia Web que es accesible por todos. Los miembros de los proyectos de innovación se sienten impulsados a mantener la Web actualizada, pues eso repercute en el intercambio de ideas y la cooperación con otros equipos que puedan estar trabajando en proyectos similares.

Esta palanca comprende la creación de sitios corporativos, comunidades de prácticas donde se compartan ideas y experiencias, y todo un entramado para la retención y gestión de las ideas generadas. Hay herramientas colaborativas como Share Point de Microsoft o plataformas como Ning, que permiten compartir el conocimiento colectivo en un único espacio, sin intermediarios y canalizado a través de reglas del juego de las que la “comunidad” se hace responsable. También hay ejemplos en la Red de software que a través de técnicas creativas permiten a varios usuarios trabajar en la misma idea desde diversos lugares. Un ejemplo claro de esta tipología de sitio es el desarrollado por Mindmanager (www.mindmanager.com).

Los sistemas de gestión del conocimiento han de cuidar la renovación constante de éste mediante la publicación de contenidos en línea, el acceso fácil a esa información y a su modificación, así como la participación de usuarios.

Definición de la estructura del área de innovación. Esta palanca de soporte cubre las decisiones sobre la creación o no de una estructura dedicada a la gestión de la innovación. Parece bastante lógico que haya al menos una pequeña oficina técnica que coordine la eje-

cución de los planes y proyectos que se generen en la cadena de valor de la innovación. El rol de esta estructura no debe ser “monopolizar” la gestión de la innovación, sino actuar de catalizador y de consultor del resto de la organización.

Parte de su trabajo es actuar como observatorio externo de tendencias de la innovación que ayuden a la organización a situarse en el mercado y por comparativa conocer su situación relativa con respecto a otros competidores. El trabajo del observatorio consiste en localizar en fuentes externas la información que es interesante, capturarla, procesarla y difundirla de manera interna. Han de convertirse en observadores e impulsores de las mejores prácticas de innovación.

En Cemex, la tercera mayor empresa de cementos del mundo, con sede en México, se ha creado una estructura centralizada llamada “Comité de innovación”. Una de sus tareas más importante es dar cauce al “banco de ideas” en el que se recogen sugerencias sobre desarrollo de negocio de los directivos de los casi 50 países en donde tiene actividad.

Liderazgo de la alta dirección y cultura de la empresa. Los sistemas de gestión y el estilo de dirección influyen en la buena marcha de la estrategia de innovación. La alta dirección debe de ser un referente que dé ejemplo en las capacidades que fomentan la innovación como, por ejemplo, la mejora de la coordinación entre las áreas y departamentos, un mayor enfoque en el mercado, la curiosidad por las cosas que ocurren, la actitud inconforme, por mencionar algunas.

Hay conceptos de gestión como la limitación de las estructuras jerárquicas, la creación de equipos de trabajo multidisciplinarios con una amplia capacidad de autogobierno, la creación de equipos horizontales que fomenten la coordinación entre áreas, la selección de las mejores personas (no sólo desde el punto de vista técnico), el cambio en la ubicación física en donde se hace el trabajo y otros que están directamente ligados a la innovación. Es responsabilidad de la alta dirección hacer que estos conceptos de gestión sean asumidos con naturalidad en la organización y es cada vez más crítico que la innovación se fomente desde la cultura de la empresa y por impulso de la alta dirección.¹

Características de la innovación en servicios

La innovación en servicios debe ser considerada desde una perspectiva multidimensional que incluye el desarrollo de nuevos conceptos, nuevas interfaces con clientes, nuevos sistemas de suministro y nuevas opciones tecnológicas. Existe una serie de características propias de la innovación en servicios, entre las que se encuentran la co-producción entre el cliente y el proveedor; la baja relevancia de la investigación y el desarrollo en servicios; los resultados intangibles y el riesgo asociado a esta intangibilidad; las inversiones utilizadas en la innovación son consideradas como un gasto; así como el pago de regalías y derechos como uno de los modos de importación de la innovación en servicios.²

Debido a que muchas actividades de innovación implican la creación de nuevos servicios, expandir los existentes y mejorar el proceso de entrega de servicio, el éxito de una organización depende de qué tan bien implementa la innovación en los servicios para crear oportunidades en nuevos mercados. Es de gran relevancia que las empresas implanten prácticas específicas de innovación en los servicios, que les permitan desarrollar nuevos modelos de negocios, administrar la experiencia del cliente, monitorear el desempeño de los empleados e incorporar innovación en sus procesos administrativos.³ Chen y Tsou mencionan que las empresas deben poner especial atención en las prácticas de innovación en los

servicios y en cómo afectan su ventaja competitiva, además de utilizar estas innovaciones para retener clientes y empleados. Su investigación demuestra que la tecnología juega un rol crítico en la adopción de prácticas de innovación y ofrece los argumentos para que los administradores comprueben que las inversiones en tecnología de información que impulsan y soportan la innovación en los servicios valen la pena.⁴

Cuando una empresa construye una cultura que fomenta la innovación y la refuerza con sus conductas cotidianas apoyándose en la tecnología, lo que hace es establecer las bases para conquistar una ventaja competitiva en el mercado.

En ocasiones, el sector servicios ha sido considerado como poco innovador debido a la aparente dificultad con que cuenta para integrar innovaciones tecnológicas. Sin embargo, visto desde una perspectiva multidimensional, existe una interrelación cercana y complementaria entre los servicios y la tecnología a un grado tal que existen reportes donde se concluye que el sector servicios es uno de los principales usuarios, creadores y agentes de transferencia de las innovaciones tecnológicas y no tecnológicas.⁵

El significado de la tecnología

Cada generación tiende a usar la palabra tecnología para describir, de forma poco precisa, las aplicaciones prácticas de las más novedosas herramientas y procedimientos. Hoy, cuando la gente se refiere a la tecnología, normalmente está hablando de los avances experimentados en las tecnologías de la información. Pero a pesar de todas las maravillas de la modernidad, muchos inventos también resultan ser perdurables. Cada día nos beneficiamos de tecnologías que han evolucionado muy poco o nada desde sus predecesoras en el siglo XIX, desde los inodoros provistos de cisternas, hasta las autopistas con superficie de asfalto, y desde el tren eléctrico, a las centrales termoeléctricas de carbón que aún generan la energía para impulsar a muchos de ellos y a muchas de nuestras computadoras.

Ejemplos de diferentes tecnologías

Es importante no definir la tecnología de forma demasiado estricta porque, en lo que respecta a la transformación de los servicios, su efecto va mucho más allá del de las propiamente llamadas tecnologías de la información.

Más allá de la evidencia de que la transformación que las nuevas tecnologías han realizado en la manufactura y en el sector servicios, en este último y desde un punto de vista organizacional, la aplicación de la tecnología a los servicios conlleva un gran componente de incertidumbre, ya que no es posible "automatizar" o mecanizar determinados componentes del servicio por su cercanía y enfoque al cliente. Incluso hay estudios que afirman que la introducción de las nuevas tecnologías en el sector servicios ha conllevado la aparición de nuevas patologías o enfermedades musculares asociadas.⁶ En España, la introducción de las nuevas tecnologías en el sector servicios ha modificado la relación que la empresa establece con el cliente a la hora de ofertar sus servicios, pero apenas 28.6% de las compañías recibieron pedidos *online* y sólo 7% proporciona medios de pago en línea para la venta de sus servicios. El sector servicios implementa las nuevas tecnologías para facilitar al cliente el acceso de información, pero la contratación y prestación de servicios siguen siendo mayoritariamente presencial, y por tanto, también su pago.

Al menos seis tipos de tecnología tienen implicaciones para el sector servicios. Son las tecnologías relacionadas con la energía, el diseño físico, los materiales, los métodos, la biología genética y, por supuesto, la información. Conforme vayamos examinándolas en forma individual podremos comprobar cómo el éxito de su aplicación en cada caso depende de su equilibrio con una o más de las restantes.

1. *Tecnología de la energía.* Los desarrollos más recientes se centran alrededor de dos áreas. La primera es la relativa al tratamiento cada vez más sofisticado de las energías renovables, como la solar y la eólica. La **segunda**, quizá más significativa para el sector servicios, es el enorme progreso en la **miniaturización** de pilas, baterías y acumuladores eléctricos. Su tamaño y peso se han reducido de manera considerable, mientras que su duración y potencia se han incrementado para proveer de energía al nuevo equipo portátil sobre el que se desarrollan las nuevas tecnologías de la información, entre el que se incluyen **las computadoras portátiles**, los organizadores de mano o PDA y los teléfonos **móviles**. Al facilitar las comunicaciones móviles y la distribución de los servicios en el **ciberespacio**, aumentan la accesibilidad de la empresa y permiten al cliente mayor **flexibilidad**. En la actualidad se están poniendo los cimientos para desarrollar un **suministro** que combine la alimentación eléctrica y la transmisión de datos en un **único** cableado, llamado PoE (Power over Ethernet). Esta idea es sólo el inicio de una importante transformación en el suministro eléctrico.⁷
2. *Tecnología del diseño físico.* La creación de **equipo** más pequeño, ligero, rápido y eficiente a menudo requiere de nuevos **puntos de vista** en lo que al diseño se refiere. Las computadoras portátiles y los teléfonos **móviles** son muy diferentes a los modelos fijos. Los modernos *overcrafts*, con su **innovador** diseño y sus sistemas de propulsión, tampoco parecen tener demasiado en **común** con los *ferries* tradicionales.
3. *Tecnología de los materiales.* Las modernas técnicas de fabricación y los nuevos materiales han producido plásticos con **características** muy avanzadas, así como aleaciones de metal que permiten no sólo la **fabricación** de nuevas embarcaciones de alta velocidad o equipamiento **informático miniaturizado**, sino también objetos mucho más cotidianos como los focos de ahorro de energía, que además permiten mayor seguridad y durabilidad, así como **canalizaciones** plásticas altamente resistentes a la corrosión para transportar gas natural a **puntos geográficos** muy alejados. Los modernos trenes hacen un uso **intensivo** de la tecnología de los nuevos materiales, incluyendo compuestos metálicos que **permiten** una estructura mucho más ligera, plásticos resistentes al vandalismo **urbano**, fibras artificiales de fácil limpieza y cristales aislantes a **prueba de roturas** que facilitan una excelente visión sin comprometer la seguridad y el control de la temperatura en el interior de los automóviles.
4. *La tecnología de los métodos* se refiere al desarrollo de nuevas formas de trabajar. Incluye el diseño del lugar de trabajo y entrega del servicio, con todas las actividades que tienen lugar dentro de él. La tecnología de los métodos incluye aspectos tan simples como amueblar las habitaciones de hotel con elementos de fácil limpieza o instalar dispensadores de bebidas con medición automática en los restaurantes de comida rápida para que los dependientes puedan realizar otras actividades mientras los vasos se llenan de manera automática.⁸ Pero también puede resultar tan complejo como diseñar el ambiente de trabajo para la sala de urgencias de un hos-

pital, los protocolos de operaciones de un banco telefónico o la logística interna de un almacén automatizado. La tecnología de los métodos, para ser efectiva, debe tener en cuenta el factor humano, pues cualquier innovación requiere que los empleados y los clientes realicen tareas a las que no están acostumbrados. La facilidad de uso debe ser, pues, uno de los objetivos principales, por lo que los directores de operaciones deberían promover la participación en el diseño de nuevos métodos tanto de los responsables de recursos humanos y marketing de la empresa como de algunos de sus clientes. El avance tecnológico preve que en un futuro, el encendido/apagado de luces se produzca al detectar nuestra presencia en un lugar, se conecte el televisor cuando se detecte que nos hemos sentado en el sofá, o incluso que el teléfono determine cuáles llamadas debemos responder entre el total que recibimos cada día.⁹

5. *La biotecnología* incluye la investigación sobre el desarrollo y la aplicación de prácticas como la ingeniería genética o la terapia genética. Hay un gran número de aplicaciones de servicio de enorme utilidad que giran alrededor de los avances en tratamientos médicos o el desarrollo de alimentos alterados genéticamente. Sin embargo, el impacto a largo plazo de estas prácticas aún continúa siendo incierto, por lo que su uso cuenta en la actualidad con numerosos detractores que reclaman mayor seguridad antes de generalizar su aplicación.
6. *Las tecnologías de la información* incluyen varios elementos clave, que comienzan con la recolección de datos y su consiguiente almacenamiento en sistemas de memoria que pueden ir desde la capacidad de la banda magnética de una simple tarjeta de crédito (alrededor de 200 bytes, equivalente más o menos a unas tres líneas de texto escrito) a los terabytes de las actuales supercomputadoras.

Tecnología e innovación

Las nuevas tecnologías permiten a las empresas de servicio hacer cosas que antes eran imposibles, así como realizar las labores tradicionales de forma más productiva. No obstante, a pesar de todo el entusiasmo que rodea el crecimiento de Internet y su potencial para transformar los negocios e incluso la propia sociedad, los historiadores económicos señalan que algunas innovaciones del pasado también crearon niveles similares de entusiasmo. Como observa Justin Fox:¹⁰

Cuando miras atrás, a los primeros días de las fábricas, el tren, el automóvil, y en especial la electricidad, mucho de lo que pudiera parecer nuevo en lo que se refiere a Internet comienza a sonar familiar. Realmente, la llegada de casi todo nuevo producto o tecnología durante el siglo y medio pasado ha apresurado la carrera de los emprendedores para posicionarse con nuevos diseños de productos y servicios. Las innovaciones tecnológicas en realidad cruciales desde el punto de vista electrónico son aquellas que nos hacen ser más productivos. Si las computadoras e Internet nos llevan a beneficios en la productividad, serán uno de esos grandes saltos al futuro que hacen del mundo un lugar más próspero. Pero eso sí, debemos ser conscientes de que existen precedentes. Entonces, ¿qué hay de nuevo en realidad en la era digital? Principalmente la conceptualización de la información (fácil de digitalizar y copiar) como un producto económicamente fundamental.

Las innovaciones tecnológicas pueden presentar o requerir oportunidades de cambio estratégico para las empresas ya establecidas. La introducción de la radiofrecuencia en la etiquetación de los productos (llamada RFID) ha revolucionado la información con la que cuentan las empresas de distribución. La tecnología RFID consiste en un circuito con una pequeña antena que, al recibir energía vía radio desde un emisor externo, responde a esta señal indicando su estado y posición. Hoy las etiquetas RFID se pegan encima de los productos y permiten un seguimiento en tiempo real del transporte de la mercancía.

Las compañías creadas a partir de las nuevas oportunidades de negocio, por el contrario, pueden empezar desde cero. Por ejemplo, muchas empresas se dirigen a Internet en busca de mayor productividad. Algunas tiendas y grandes almacenes como El Corte Inglés, en España, han integrado el comercio electrónico dentro de su modelo de negocio, tratándolo como un canal adicional. Esta estrategia se conoce con la expresión inglesa *bricks and clicks* (ladrillos y clics), pues se asienta en esta doble dimensión real y virtual. De hecho, y salvo raras excepciones, hoy por hoy se trata de la única estrategia de éxito en el ámbito de España y América Latina, pues por lo general sólo los proyectos respaldados por una empresa sólida y de marca reconocida han sido capaces de asentarse en Internet, mientras que los servicios prestados por empresas que sólo operan en Internet han ido cayendo uno tras otro.

En cualquier caso, la movilidad entre ambos mundos comienza a notarse. Por ejemplo, la detallista de software Egghead ha abandonado el espacio físico completamente en favor del ciberespacio. En contraste, Amazon y otras empresas que operan sólo en Internet están considerando el reto de saltar al mundo real. Las agencias de viajes tradicionales están viendo mermada su cuota de mercado por multitud de agencias *online* que pueden operar las reservas de vuelos y hoteles con la comodidad de prestar su servicio “en la casa del cliente”.

Es importante tener en cuenta que distintos tipos de clientes pueden preferir canales diferentes. En capítulos anteriores introdujimos el concepto de segmentación tecnográfica como una forma de dividir los clientes en categorías de acuerdo con su propensión a usar las nuevas tecnologías como Internet.¹¹ No todo el mundo está dispuesto a usar Internet, incluso pueden darse situaciones bajo las cuales un usuario experimentado pueda preferir una visita a la tienda para comparar y probar los artículos en que esté interesado. Las características personales y las creencias también juegan un papel importante. Entre las dimensiones que Parasuraman encontró como asociadas a la disponibilidad para asimilar nuevas tecnologías está la que denominó “disposición a innovar”, es decir, un punto de vista positivo respecto de la tecnología y la creencia de que ofrece a la gente un mayor control, flexibilidad y eficiencia para sus vidas. Las creencias correlativas desde el punto de vista negativo incluyen la desconfianza, la falta de control percibido, los sentimientos de ser superados e incluso apabullados por la tecnología, y el escepticismo sobre su habilidad para trabajar de forma fiable.¹²

En nuestro ámbito hispanohablante, el grado de predisposición para asumir e incorporar las innovaciones ha crecido de manera importante en los últimos años, impulsado por los avances en las tecnologías de las telecomunicaciones, que han permitido un alto grado de conectividad con lo que en su día vino a llamarse “la aldea global”. Aun así, en determinados segmentos de población más tradicionales y menos proclives al cambio aún existen dudas, e incluso una cierta desconfianza, sobre lo que la innovación significa en sus vidas. Sin duda, los cambios tecnológicos, cuando son profundos, requieren cambios culturales que no todos están en disposición a afrontar a corto plazo.

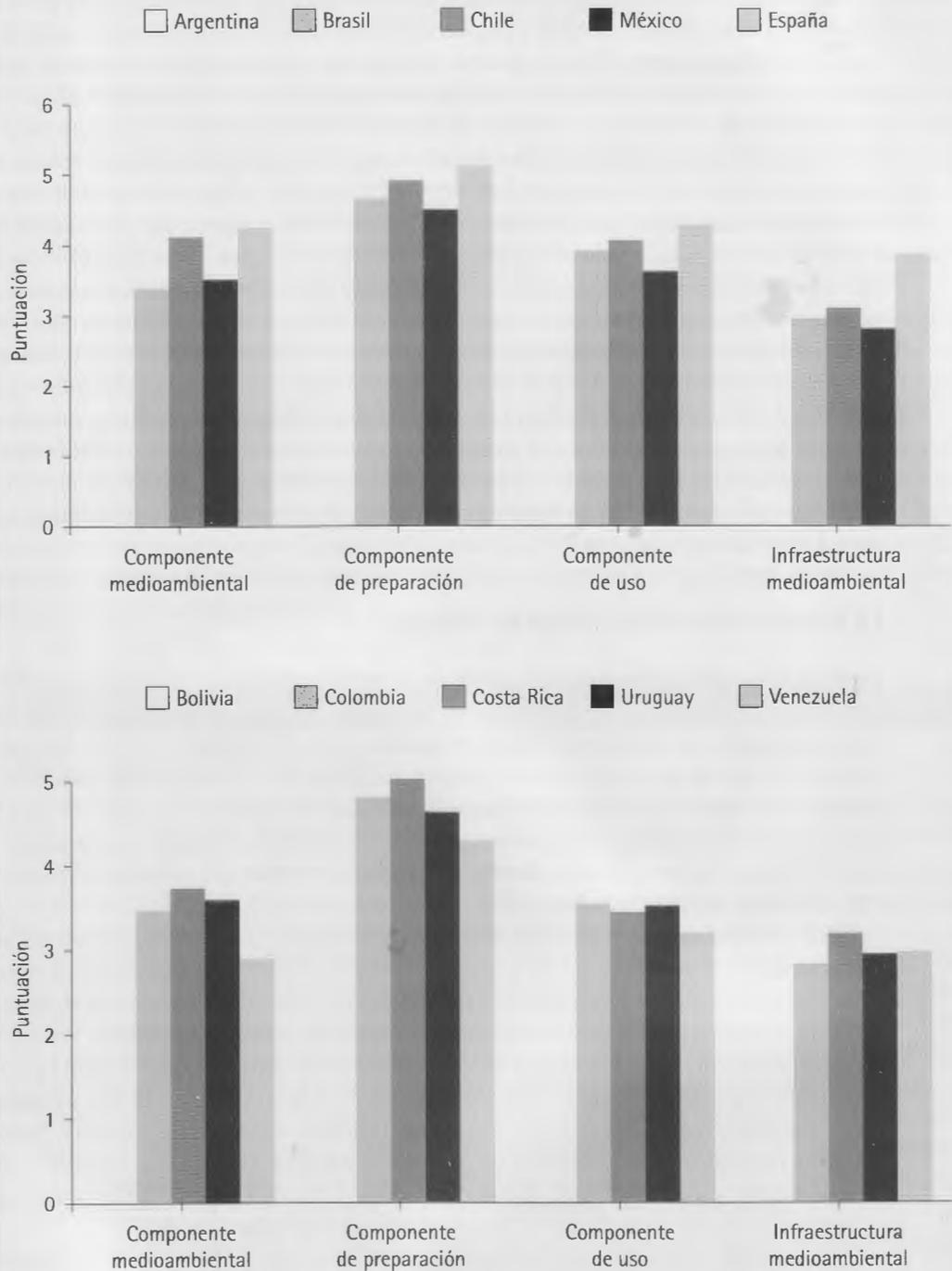
PERSPECTIVAS DE SERVICIO 12.1

España ocupa el puesto 34 de los países con mayor desarrollo tecnológico

El estudio realizado por el Foro Económico Mundial para evaluar el impacto de las tecnologías de información en el desarrollo y la competitividad de las naciones, clasifica a 134 países de todo el mundo valorando una serie de indicadores agrupados en cuatro áreas principales: componentes ambientales, preparación a la educación, preparación tecnológica para los negocios y preparación tecnológica por parte del gobierno (véase figura 12.1). Cada uno de estos cuatro componentes consta de entre 15 y 30 indicadores. España ocupaba en 2008 el número 34 de los países con mayor desarrollo tecnológico; en 2007 ocupó el puesto 31. Entre los indicadores para España que ocupan los puestos más altos en el *ranking* se encuentran la calidad de las escuelas de negocio, la cantidad de proveedores locales y la intensidad de la competencia local. Chile es el país latinoamericano mejor situado, ocupando el puesto 39. Le siguen Puerto Rico, Costa Rica, Brasil, Colombia, Uruguay y México. Como datos característicos se puede destacar que México se encuentra entre las 10 primeras naciones en desarrollo tecnológico por parte del gobierno, y destaca dentro de los países latinos en exportación de alta tecnología a nivel mundial. Argentina ha sido uno de los países que más descenso ha sufrido, pasando de ocupar el puesto 63 en 2006 al puesto 87 en 2008. Brasil destaca por situarse en un nivel elevado en el indicador de cantidad de proveedores de ámbito local, cercano al sitio ocupado por España. México obtiene bajas posiciones en los indicadores relativos a la calidad de la educación en matemáticas y ciencias y en la carga de regulación del gobierno en materia tecnológica. Argentina obtiene el puesto 87 del *ranking*, destacando su mejor posición en el indicador de calidad de escuelas de negocios. De todas las variables, Venezuela se ubica en el mejor puesto en el número de procedimientos para hacer cumplir una relación contractual, y el más bajo en la independencia judicial y eficiencia de los cuerpos de la ley. Según vemos en las gráficas, Puerto Rico y Chile son los países que más avanzados tienen los componentes tecnológicos relacionados con desarrollo ambiental, siendo los menos tecnológicos en este sentido Bolivia y Argentina. Las aplicaciones tecnológicas en la educación están más desarrolladas en Chile, Costa Rica y Paraguay. La preparación tecnológica para los negocios está, según los indicadores, más desarrollada en Chile, Brasil y Puerto Rico. En lo referente a infraestructura y preparación gubernamental, Puerto Rico y Costa Rica parecen ser los más desarrollados a nivel tecnológico.

En la figura 12.1 se muestran los cuatro componentes analizados (componentes tecnológicos aplicados a cuestiones ambientales, preparación tecnológica a la educación, preparación tecnológica para los negocios y preparación tecnológica por parte del gobierno) para España y diversos países de América Latina.

Fuente: The World economic forum. "The Global Information Technology Report 2008-2009".



Fuente: The World economic forum. "The Global Information Technology Report 2008-2009"

FIGURA 12.1 Áreas de evaluación del impacto de las TI en el desarrollo y competitividad, España y algunos países de América Latina.

Al intentar reducir la creciente brecha tecnológica que separa el mundo urbano del rural en la Novena Región de Chile, y evitar así que la tasa de analfabetismo digital se dispare, sumado a su preocupación por generar sinergia en *clústeres* productivos, los académicos Raúl Burgos y Alejandro Navarro –ambos del Departamento de Ingeniería Electrónica de la Universidad de la Frontera (UFRO)– llevaron adelante un titánico proyecto para dotar de red inalámbrica transversal de alta velocidad a esta parte del país chileno. Esta iniciativa comenzó a finales de 2005 y concluyó en noviembre de 2007. Uno de sus principales objetivos es potenciar la existencia de los *clústers*, como se define a aquella agrupación de entidades en un territorio preocupado de hacer crecer la cadena de valor. Por ejemplo, el *clúster* forestal –en el que Conaf (Comisión Nacional Forestal), como corporación asociada, cumple un papel relevante– tiene como meta concreta, en un plazo de seis años, desarrollar un encadenamiento productivo entre la pequeña y gran empresa de la región, para autoabastecerse en la fabricación de muebles y piezas exportables. Además, a la propia innovación tecnológica, los responsables del proyecto han identificado cuatro “cápsulas demostrativas de servicios de valor agregado”; como son: el monitoreo y detección de la dirección del fuego; teleconsultas médicas en postas rurales (dada la preocupación por la gestión en el transporte de ambulancias y por reducir el elevado costo asociado); desarrollo de telecentros comunitarios; y, por último, telefonía IP.¹³

La creación de nuevas formas de trabajar

Han tenido lugar cambios significativos en la manera en que los servicios son diseñados y entregados.¹⁴ Antes de establecer nuevas estrategias para aprovechar la ventaja de las nuevas tecnologías, los directivos deben preguntarse cómo deberán cambiar los patrones de trabajo actuales si las innovaciones cumplen sus promesas. Ahora se trabaja mucho sobre el potencial de Internet para mejorar la productividad de los negocios, sobre todo a través de reducciones en costos de compras, personal de atención al público y entrega. Pero la finalidad de la tecnología no es sólo ahorrar dinero, sino mejorar la calidad del servicio ofrecido y la calidad de los procesos internos.

Por ejemplo, Skype representa una revolución en lo que a cambios en los sistemas de comunicación se refiere. Gracias a esta herramienta, se pueden mantener de manera gratuita conversaciones y video-llamadas por Internet, así como compartir documentos en línea. Google docs también abre una nueva forma de trabajar a través de los documentos en línea. Mediante esta tecnología, dos o más personas separadas físicamente pueden estar trabajando y modificando el mismo documento de texto u hoja de cálculo, y pueden ver las modificaciones realizadas en tiempo real. Al combinar estas dos tecnologías, podemos por ejemplo, realizar una presentación de power point a una persona que se encuentre a miles de kilómetros, conversar sobre dicha presentación, realizar las modificaciones oportunas en tiempo real, e incluso, llegar a firmar un acuerdo de colaboración.

Un ejemplo claro de cómo la tecnología ayuda en los procesos de una empresa de servicios se aprecia en Spanair, que gracias a un acuerdo con la empresa Vodafone han logrado crear una aplicación para dispositivos móviles que permite a los viajeros sin equipaje obtener sus pases de abordar a través de un mensaje multimedia, sin costo para el pasajero. El mensaje multimedia contiene una imagen con un código bidimensional (código de puntos) que transmite toda la información necesaria para abordar. Los pasajeros sólo tienen que efectuar su *check-in* en www.spanair.com, o usando sus dispositivos móviles con conexión a Internet, y una vez en el aeropuerto sólo es necesario pasar el teléfono celular o PDA por

los lectores situados en los controles de seguridad y las puertas de embarque sin necesidad de ningún documento físico, lo que disminuye de manera considerable el tiempo de estancia en el aeropuerto a menos de una hora antes de la salida programada.¹⁵

Las empresas líderes en servicio emplean la tecnología como un componente activo de la estrategia. Muchas tienen su propia unidad de tecnología, cuyo trabajo se dedica a explorar cómo pueden ser utilizadas las innovaciones de la mejor forma posible para crear más valor a clientes y accionistas, mayor calidad, **mejor productividad** y, en definitiva, una ventaja competitiva para la compañía. Las innovaciones más deseables son aquellas que cumplen varios de estos objetivos de manera **simultánea**, o incluso todos. Una innovación diseñada con un solo propósito puede tener un **impacto negativo** en otras actividades.

Las empresas que buscan estar a la vanguardia en la **aplicación** de las nuevas tecnologías, a menudo trabajan de forma estrecha con **investigadores** de universidades y fabricantes innovadores para modelar el desarrollo y la **utilidad de las invenciones**. Este enfoque, además, ayuda a crear y reforzar una **cultura corporativa abierta** al cambio y a los nuevos métodos de trabajo. El impacto real es tan grande que **los adelantos tecnológicos** permitirán a un país ser líder en la producción de bienes y servicios, como es el caso de México, que gracias a la vinculación entre empresas, universidades y **gobierno**, ha logrado que el clúster de electrónica y tecnología ubicado en Guadalajara **coloque al país** dentro de los principales destinos globales de servicios tecnológicos, según **Gartner**.¹⁶ Otro ejemplo puede observarse en *Temas de investigación 12.1*.

TEMAS DE INVESTIGACIÓN 12.1

Parque tecnológico de Andalucía

En 1992 fue inaugurado el Parque Tecnológico de **Andalucía (PTA)**. Desde su inauguración, este parque tecnológico no ha sido sólo una **incubadora** de empresas innovadoras, sino también un buen ejemplo de colaboración entre la **universidad y la empresa privada**. Tal como subraya el director general de la institución, Felipe Romera, **ha aumentado** la visibilidad internacional de Málaga, Andalucía, y España, en el contexto **global** de la innovación, ha transformado un entorno, cambiado la cultura de innovación en el **mismo**, y ha permitido dotar a Málaga de un personal altamente calificado. El número de **empresas** que desarrollan su actividad en el PTA ha crecido de forma ininterrumpida en los últimos años, situándose en 2008 en 509 (31 más que en 2007), al igual que el número de **empleados** (13,640 personas, de las cuales 1,481 son investigadores), y la facturación, cercana a los 1,600 millones de euros. Además, la inversión en investigación y desarrollo (I+D) fue de 114 millones de euros, correspondiendo 80.6% a la iniciativa privada y 19.4% a restantes instituciones públicas. Del total de compañías instaladas, 45% pertenece al sector de las tecnologías de la información a la de centros tecnológicos e I+D, ofreciendo trabajo a 59% del total de empleados, lo que representa 43% de la facturación total. Y no sólo en España, ya que la **tecnópolis** también asesora a otros parques similares en América Latina, el Magreb y determinados países del Este de Europa. El hecho de ser sede mundial de la Asociación Internacional de Parques Tecnológicos (IASP), que agrupó a cerca de 400 parques científicos y tecnológicos de España (PATE) con 80 afiliados, y de la Red de Espacios Tecnológicos de Andalucía (RETA) que aglutina a más de 50 integrantes, confieren al PTA el calificativo de un lugar único en el mundo: ¿El desafío? Aunque en sus instalaciones se han ido asentando multinacionales como la estadounidense Oracle, la china Huawei o el Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA), su número todavía es escaso. Sin duda

alguna, el PTA está transformando la economía provincial, en un intento de hacer de Málaga símbolo y paradigma del conocimiento, que podría completarse si se convierte en el Silicon Valley de Europa. Para conseguirlo, un *Think Tank* llamado Club Málaga Valley e-27 cuenta con la participación de los principales líderes de las empresas tecnológicas, tanto nacionales como internacionales. Líderes que en sólo tres años han pasado de 27 a más de 60, y que ha visto cómo la ciudad reúne una serie de elementos que la pueden coronar con los laureles del éxito: una universidad dinámica, un parque tecnológico en expansión, espíritu emprendedor, buenas comunicaciones y una oferta cultural en desarrollo.

Fuente: <http://www.pta.es/publico/jsp/home/home.jsp>

La revolución digital

Las modernas tecnologías de la información en realidad son la fusión de dos distintas: la de las computadoras y la de las telecomunicaciones. Bajo esta revolución global hay cinco impulsores fundamentales:

1. Un enorme y sostenido aumento de la capacidad de procesamiento de las computadoras, paralelamente a la rápida caída de su costo (la ley de Moore predice que la potencia de las computadoras se duplica cada 18 meses por el mismo precio).
2. La digitalización de todos los tipos de información (desde las ondas de radio y televisión, pasando por los impulsos eléctricos de la telefonía, hasta las imágenes de fotografías, películas y gráficos), de forma que pueden ser almacenadas, manipuladas y transmitidas en el lenguaje binario de las computadoras.
3. Un gran aumento de la capacidad de los nuevos enlaces de telecomunicaciones, como los de satélite, microondas y los cables de fibra óptica, que reemplazan a los tradicionales cables de cobre.
4. La miniaturización del hardware y de las baterías, que hace posible crear una gran variedad de aparatos portátiles de computación.
5. Los avances en el software, la tecnología digital y la arquitectura de redes, que permiten la transmisión en alta calidad tanto de voz como de gráficos, fotografías y datos, los cuales pueden moverse indistintamente entre diferentes tipos de terminales enlazados alrededor de todo el mundo.

En conjunto, estos desarrollos están impulsando la rápida evolución de Internet y su más conocido componente, la World Wide Web. Como red de redes, Internet está constituida por un enorme número de servidores (grandes computadoras que controlan las páginas de Internet y el correo electrónico o *e-mail* de los clientes) interconectados a lo largo de todo el mundo. El reto para los directivos de servicios es, obviamente, buscar la mejor forma de utilizar este enorme potencial.

Para terminar este apartado, conviene mencionar cómo las tecnologías de la información cada vez se implantan con más fuerza en el ámbito latinoamericano y español. De forma concreta, por lo que se refiere a España y México, el estudio publicado por INEGI y la Asociación de usuarios de Internet revela cómo el crecimiento del número de personas con acceso a Internet ha sido muy alto (figuras 12.2 y 12.3).

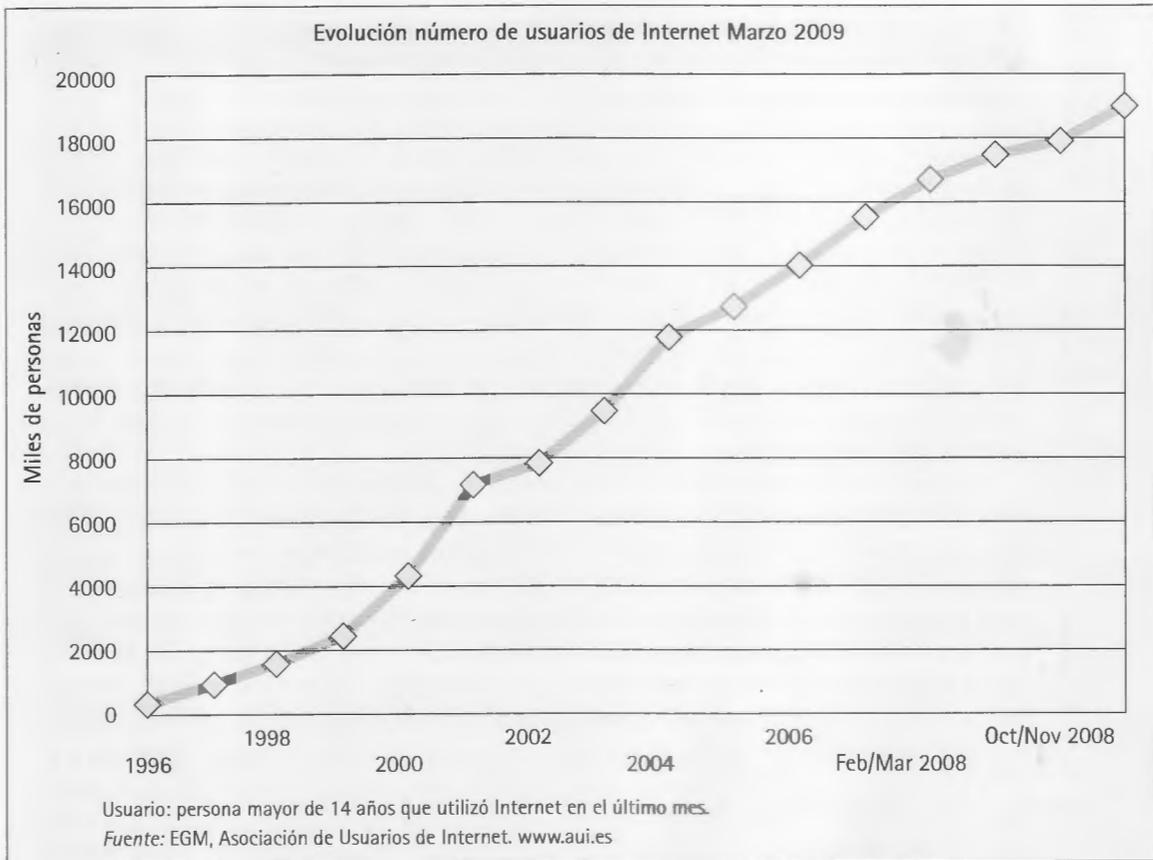


FIGURA 12.2 Evolución del número de usuarios de Internet en España.

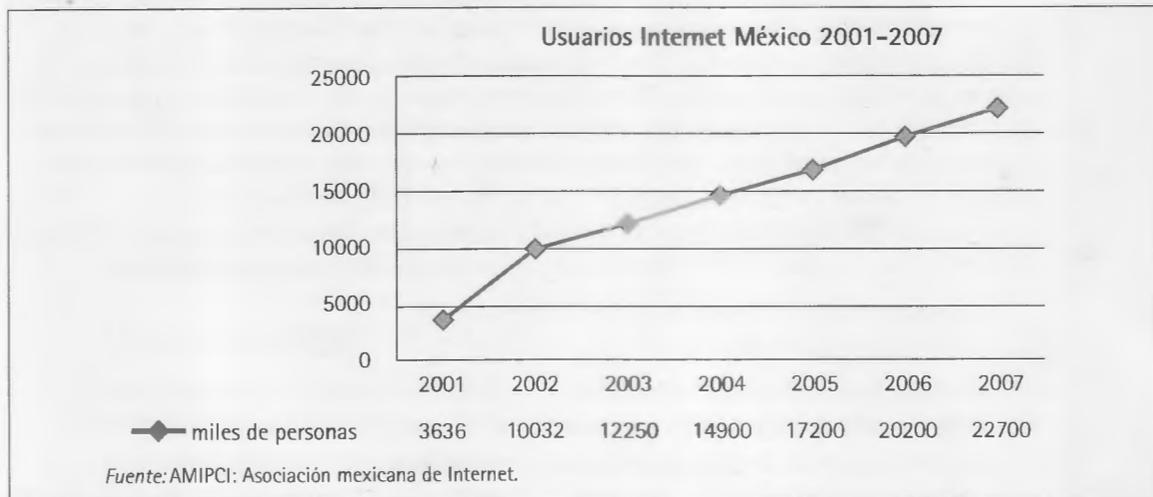


FIGURA 12.3 Usuarios de Internet en México de 2001 a 2007.

PERSPECTIVAS DE SERVICIO 12.2

¿Qué causó la caída de las "punto.com"?

Pocos fenómenos en el mundo de los negocios han causado tal revuelo en la última mitad del siglo pasado como el rápido ascenso y caída de las empresas popularmente conocidas como "punto.com". Durante los últimos años de la década de 1990 se crearon numerosos negocios buscando las ventajas ofrecidas por Internet. El entusiasmo fue contagioso. Los conferencistas proclamaron que Internet lo cambia todo y predijeron un futuro incierto para las empresas ya establecidas que no tuvieran presencia en ese medio. Los inversionistas y capitalistas inyectaron dinero en las punto.com, muchas de los cuales lanzaron sus acciones en bolsa y pudieron ver cómo su precio se elevaba por momentos de forma sorprendente, haciendo multimillonarios a sus fundadores (al menos sobre el papel). Pero para el año 2003, la gran mayoría de ellas sucumbieron. ¿Cuál fue el error?

Un problema fundamental fue la existencia de numerosos errores en los modelos de negocio, en particular en lo que se refiere a la forma en que cada compañía esperaba obtener sus ingresos. Intentando atraer a los clientes a través de precios bajos, muchos comerciantes de Internet vieron cómo sus márgenes eran insuficientes (o incluso desaparecían) para cubrir unos costos mayores de lo previsto. Se necesitaron fuertes inversiones para la construcción y puesta en funcionamiento de almacenes automatizados, mientras que los costos de entrega eran a veces mayores de lo que se cobraba a los clientes por cada pedido. Poner en funcionamiento una página de Internet efectiva demostró ser más complejo de lo que se esperaba. Se necesitaron ingresos adicionales para mejorar el servicio al cliente, manejar las quejas y admitir las devoluciones de mercancías. Las empresas proveedoras de contenidos, cuyo servicio consistía en facilitar información sobre temas determinados, se dieron cuenta de que mucha gente no estaba dispuesta a pagar por ella, sobre todo si la mayoría podía ser encontrada gratis en alguna otra página de Internet. Generar material original demostró ser bastante caro, puesto que la mayoría de las punto.com carecían de las economías de escala y los acuerdos con medios de portales como Yahoo! o AOL. Mientras tanto, los ingresos recibidos por la publicidad mostrada en sus páginas alcanzaron las expectativas.

Entre otros problemas clave a los que se enfrentaron las punto.com estaba el alto costo de marketing de atraer visitantes a sus páginas de Internet y la fuerte competencia, tanto de los negocios tradicionales como de otras compañías *online* del mismo sector. Muchos vendedores virtuales aprendieron en carne propia que desarrollar una página de Internet no es barato, que cuando no tienes tu propio inventario pierdes el control sobre el precio, que los clientes se enfadan cuando los pedidos no son entregados rápido y que lo que en principio se pensaba que iban a ser costos fijos de estructura a veces terminaban siendo semivariables, aumentando conforme crecía la actividad. De hecho, invertir más dinero en busca de mayores ingresos no hubiera sido necesariamente una buena estrategia a largo plazo.

Tras estudiar 109 empresas punto.com fallidas, el Boston Consulting Group identificó las siguientes razones para ello (en algunos casos hay más de una razón por compañía):

Un pobre modelo de ingresos, costos y beneficios	59
Falta de ventaja competitiva	55
Ausencia de beneficio para los clientes	34
Problemas en la organización y ejecución	15
Administración ineficaz de los almacenes y la logística	8
Conflictos entre el negocio de Internet y los socios	6

Los gastos de marketing previstos para construir el reconocimiento de marca y atraer clientes a la página de Internet de la compañía a menudo fueron mal enfocados. Muchos se gastaron una fortuna para promover la notoriedad de sus marcas. Sin embargo, los observadores han concluido que la mayoría de las punto.com no llegaron a comprender que la creación de marca de servicio no es en sí misma una estrategia, y que el reconocimiento de marca por sí solo, necesariamente no lleva a fomentar el uso y la lealtad de los clientes.

Asimismo, y tal y como explica el economista Fernando Trias de Bes, la crisis de las punto.com fue financiada con el dinero de una expansión monetaria por parte de los bancos centrales durante una época de dinero barato. Ahora sabemos que la contracción de la economía fue elevada, hubo un gran número de personas que se arruinaron, (si bien, a pesar del estallido de la burbuja los bancos centrales continuaron con su política expansionista con tipos de interés bajo, y en cierto modo se postergaron los efectos de la burbuja) tanto la inflación como la deflación del precio de los bienes tras la burbuja fueron elevados, la estrangulación del acceso al crédito fue moderada, las quiebras bancarias fueron esporádicas y el desempleo también fue elevado.

Fuentes: Marcia Vickers, "Models from Mars", *Business Week*, 4 de septiembre de 2000, pp. 106-107; Jerry Useem y Eryn Brown, "Dot-coms: What Have We Learned?", *Fortune*, 30 de octubre de 2000, pp. 82-104; Matt Kranz, "What Detonated Dot-bombs?", *USA Today*, 4 de diciembre de 2000, B1-B2. Fernando Trias de Bes, "El hombre que cambió su casa por un tulipán" (Ed. Temas de Hoy, 2009).

Aplicación de la tecnología a los servicios

En capítulos anteriores vimos algunos ejemplos de cómo la tecnología ha estimulado y facilitado la innovación en el sector servicios. A causa de sus notables capacidades, las tecnologías de la información sin lugar a dudas mantendrán la actual tendencia y seguirán evolucionando bastante en un futuro próximo. De entre ellas, las innovaciones que probablemente tendrán mayor éxito serán aquellas cuyo valor añadido sea percibido con claridad, no sólo por la empresa que decide adoptarlas, sino también por aquellos empleados y clientes que pasen a interactuar con ellas.

Los directivos necesitan crear un modelo de negocio para sus organizaciones que utilice la tecnología con propósitos estratégicos añadiendo valor a su clientela, acercando la organización tanto a clientes como proveedores, equilibrando el trabajo de los empleados y librándoles de tareas banales, incrementando la productividad y, en definitiva, teniendo un impacto financiero positivo en la cuenta de resultados. Pero deberían evitar ver la tecnología como una fórmula mágica que garantice por sí misma resultados de éxito. La carrera por adoptar nuevas estrategias basadas en Internet sin analizar antes las implicaciones para los empleados, clientes y el sistema operativo en general, puede ser una receta que lleve en forma directa al fracaso. Muchas de las compañías "punto.com" que en su día apostaron fuertemente por Internet han terminado fracasando por falta de un modelo de negocio efectivo, como puede observarse en "Perspectivas de Servicio 12.2".

Tecnología y procesos de servicio

La naturaleza del proceso de creación y entrega del servicio central necesariamente afecta al tipo de tecnología requerida para estas labores. Como ya vimos, hay cuatro tipos de procesos de servicio: 1. los dirigidos a las personas, que incluyen las prestaciones tangibles efectuadas sobre la persona física del cliente (por ejemplo, hoteles y centros de salud); 2. los dirigidos a las posesiones y objetos, que incluyen las acciones tangibles realizadas sobre

aquellos objetos físicos de los clientes que necesitan de alguna prestación (por ejemplo transporte y reparaciones); 3. los relativos a estímulos mentales, que se refiere a los servicios intangibles dirigidos hacia la mente del cliente (por ejemplo, noticias de radio y educación) y 4. los relativos a la información, que se refiere a acciones intangibles sobre activos intangibles (por ejemplo, seguros y administración de acciones). En nuestro análisis combinamos las categorías 3 y 4 en lo que llamamos procesos basados en la información.

Servicios dirigidos al cuerpo de las personas. Dado que los clientes interactúan en forma directa con la organización en sus instalaciones de servicio, esta categoría pone un fuerte énfasis en su diseño físico y en la tecnología de los materiales utilizados en ellas, así como en el equipo de apoyo y las fuentes de energía que se necesitan para alimentarlo. A las tecnologías de los métodos le incumbe, por su parte, definir cómo los empleados, clientes y elementos físicos van a interactuar en dicho lugar para lograr el servicio deseado.

Muchas de estas innovaciones tecnológicas han sido refinadas y adaptadas para servir a las necesidades de sectores específicos. Toda la industria del transporte se ha transformado por los nuevos desarrollos en las tecnologías de la energía, que afectan a la velocidad, el consumo de combustible y la polución, tanto ambiental como acústica. Por su parte, los hospitales son unos de los más beneficiados por los avances en el diseño físico de un nuevo equipo de diagnóstico y tratamiento de pacientes, así como por las nuevas aplicaciones alcanzadas en el campo de la biotecnología. La informatización de los expedientes médicos permite un acceso mucho más eficaz a los historiales de los pacientes.

Los restaurantes, por su parte, aprovechan para mejorar su productividad los avances relacionados con la alimentación (por ejemplo, los que permiten mejorar la conservación de la comida o la creación de nuevos tipos de vegetales modificados genéticamente), así como con la invención de aparatos para simplificar la preparación y elaboración de la comida. En cualquier caso, su aplicación dependerá del tipo de restaurante de que se trate, pues los métodos de preparación y servicio de la comida varían mucho desde los de comida rápida (donde los clientes mismos se sirven en un sistema muy estandarizado) a los tradicionales (donde el cliente juega un papel mucho más pasivo). Un ejemplo lo muestra el restaurante Coque, dirigido por el chef Mario Sandoval, uno de los más reconocidos en España. Coque inauguró en 2006 una carta de vinos "digital". De este modo, un cliente que deseaba seleccionar un vino de la carta, realizaba a través de una *tablet pc* un recorrido "virtual" por el mundo, seleccionando un país y viendo con todo lujo de detalles los vinos fabricados en la región, la viña o tipo de uva de la que procede, la fecha de cosecha y si el vino está disponible o no en la bodega del restaurante. La empresa Carta Virtual (www.cartavirtual.com) se encarga de distribuir el software y hardware necesarios para que cualquier restaurante pueda ofrecer este novedoso servicio a sus clientes. En la figura 12.4 se observa la carta virtual del restaurante.¹⁷

La tecnología ayuda también a reducir la dificultad de valoración de un servicio dirigido a las personas mediante sistemas que ayuden a la evaluación previa de un servicio, por ejemplo, la creación de imágenes digitalizadas en computadora de una futura cirugía estética o corte de cabello, como por ejemplo peluquería MW! Selekt, situada en Palma de Mallorca, España, la cual es una cadena que ofrece el cambio de *look* con imagen virtual para óptimos resultados.¹⁸

Servicios dirigidos a posesiones físicas. Estos servicios también enfatizan el uso de la tecnología de la energía, el diseño, los materiales y los métodos, pues los productos físicos tienden a precisar de prestaciones físicas, desde el transporte al almacenamiento, desde la instalación a la limpieza, y desde el sistema de reabastecimiento de combustible a las reparaciones. Pero la diferencia fundamental estriba en que, al contrario que las personas cuya



Fuente: Restaurante Coque, disponible en <http://www.restaurantecoque.com/>.

FIGURA 12.4 Carta virtual del restaurante Coque.

talla y forma son más o menos homogéneas y estables, los objetos físicos pueden volver a diseñarse para hacer más fácil las prestaciones que recaen sobre ellos. De hecho, el mejor servicio que los fabricantes y arquitectos pueden dar a sus clientes es diseñar sus objetos físicos e instalaciones con un enfoque de "serviciabilidad", si se nos permite la palabra. Por desgracia, eso no ocurre en muchas ocasiones. Todavía podemos encontrar elementos de equipo difíciles de empaquetar y transportar, maquinaria que debe ser desarmada por completo por un técnico para reemplazar una pieza, aparatos electrónicos que sólo un experto puede manejar, así como edificios enormemente difíciles de limpiar y mantener.

Servicios basados en la información. Como ya dijimos, este grupo incluye tanto los servicios dirigidos a la mente de las personas como los de información. Los desarrollos estratégicos de esta categoría son impulsados en esencia por las tecnologías de la información. Los avances en las telecomunicaciones, desde los teléfonos móviles a los enlaces vía satélite, han abierto un cúmulo de nuevas posibilidades muy valiosas para la industria de la información, las noticias, el entretenimiento o la educación. Asimismo, la telemedicina, basada en las tecnologías de la información, permite transmitir información en tiempo real sobre los pacientes a fin de que médicos cualificados den un diagnóstico inmediato. En la actualidad, los dispositivos GPS cuentan con la información relativa al estado del tráfico, hoteles y lugares de alojamiento cercanos, lugares de ocio, restaurantes, farmacias, oficinas de turismo, bancos y sucursales. La última moda es instalar un dispositivo GPS en la cámara de foto digital para añadir información geoespacial a las fotografías tomadas. Un ejemplo de esta tecnología la ofrece GPS Photofinder de ATP.¹⁹

La miniaturización de las fuentes de energía eléctrica, como las pilas de botón, ha permitido la creación de aparatos más pequeños y ligeros (pantallas planas, módems ligeros, faxes portátiles, teléfonos móviles de bolsillo o discos duros transportables capaces de almacenar un enorme volumen de datos). La combinación de la portabilidad de los aparatos electrónicos con las actuales redes de comunicación sin cable libera a los usuarios de los condicionantes geográficos de las instalaciones fijas y extiende en gran medida la utilidad de Internet.

Gracias al uso de las nuevas tecnologías, los modernos servicios basados en la información son capaces de prescindir casi por completo del lugar físico de atención al público. Cada vez más, todo lo que los clientes necesitan es tener acceso a cualquier aparato electró-

nico (un teléfono, una pantalla táctil, un lector de tarjetas) que permita la intercomunicación con la empresa proveedora, la cual podría estar en cualquier parte del mundo.

Las tecnologías de la información y el servicio ampliado

¿Cómo afectan los avances en las tecnologías de la información al servicio ampliado? Como ya mostramos en capítulos anteriores, los servicios suplementarios que rodean al servicio esencial, facilitando su uso y aumentando su valor, pueden dividirse en ocho categorías: información, consultas, toma de pedidos, hospitalidad, guarda o cuidado, excepciones, facturación y pago. Entonces utilizamos la metáfora de una flor para describirlo en forma gráfica como un núcleo central rodeado de ocho pétalos. Después, reflexionamos sobre el hecho de que la mayoría de esos pétalos dependen de la información y pueden, por tanto, ser distribuidos de manera electrónica a través de medios de telecomunicación como el teléfono, el fax, las terminales electrónicas o Internet. Por supuesto, cuando el servicio central en sí mismo está basado en la información, también puede ser distribuido a través de esos canales electrónicos.

Como resultado, hay numerosas oportunidades para emplear las tecnologías de la información al diseñar estrategias de servicio. Incluso cuando elementos como la hospitalidad o el cuidado implican procesos físicos, todavía existe la necesidad de recopilar información sobre las preferencias y conductas de los clientes en relación con estos elementos suplementarios. La figura 12.5 ilustra las formas en las que una página de Internet se usa para mejorar los servicios o su entrega, en relación a cada uno de los pétalos de la flor. Examinemos en mayor detalle algunas de ellas. Mientras tanto, la figura 12.6 presenta un ejemplo de una empresa de Internet que provee diferentes servicios basados en Internet.



FIGURA 12.5 Aplicación del poder de Internet al servicio esencial y servicios suplementarios.



FIGURA 12.6 La publicidad de servicios basados en la red presenta el servicio esencial y los suplementarios.

Información y consulta. Los clientes necesitan información sobre los productos y servicios que compran, incluyendo la confirmación de pedidos y la documentación de la compra mediante la correspondiente factura. Hoy Internet hace posible que las páginas bien diseñadas provean a los clientes de la información que necesitan sobre la empresa y los servicios que les interesan. Muchas de ellas incluyen ayudas adicionales como una sección denominada FAQ (del inglés *Frequently Asked Questions*) o conexión por correo electrónico (*e-mail*) con el personal de atención al público o técnicos especializados. Algunas incluso ofrecen apartados de *chat*, patrocinados por la propia empresa, donde los clientes se comunican entre sí.

Los empleados sin especial cualificación pueden ser transformados en expertos dándoles acceso a la información pertinente. Cuando un determinado cliente de un proveedor de acceso a Internet (conocido habitualmente por sus siglas en inglés: ISP) telefona al servicio técnico para configurar en forma adecuada su computadora, la persona que recibe la llamada le guiará por el proceso sin que deba tener extensos conocimientos de informática. Sólo le bastará con seguir el procedimiento que le marca la pantalla de su computadora e ir comprobando los progresos para conseguir que finalmente el propio usuario haya sido capaz de realizar su conexión por medio del servidor de la empresa. Sólo cuando aparezcan problemas de especial complejidad, la llamada será transferida a un técnico experto en informática.

Un caso bastante particular es el de las empresas de transporte que proveen en tiempo real de información sobre sus horarios y disponibilidad de plazas por medio de Internet. Es habitual encontrar servicios como éste en aerolíneas (www.iberia.es o www.spanair.com), en el servicio de trenes (www.renfe.es) o en el servicio de autobuses (www.alsa.es). En todos ellos es posible obtener información y gestionar la compra de boletos, e incluso, en las páginas de aerolíneas, se pueden comprar las tarjetas de embarque y realizar la facturación.

Otro ejemplo son los bancos, que a través de los años han mejorado sus sistemas de consulta de información. En la actualidad cualquier cliente tiene la opción de consultar sus cuentas, saldos y movimientos a través de los sitios de Internet del banco. Esta opción, además de permitir el acceso a la información en tiempo real, ha implementado el uso de

tokens, que son dispositivos que generan códigos aleatorios cada cierto tiempo que forman parte de las claves de acceso a la información del cliente y sin los cuales no es posible realizar ninguna transacción; de esta manera, se reduce el riesgo de ser víctima de robo de información. Uno de los aspectos principales con los que cuenta el *token* es que el código generado es único y válido sólo una vez en la vida del dispositivo. En México, Banorte implementó el uso de *token* hace seis años para el uso de la banca por Internet, con lo que se logró un registro de cero fraudes hasta 2009 (véase figura 12.7).²⁰

Toma de pedidos. ¿Cómo puede la tecnología hacer más fácil a los clientes la realización de pedidos y a los proveedores el recibirlos? Los pedidos realizados en persona, por teléfono, por correo o por fax son aún prácticas muy extendidas. La clave para mejorar estos procesos de entrada de pedidos reside en minimizar el tiempo y el esfuerzo requerido por ambas partes, a la vez que se asegura la fiabilidad y la exactitud del sistema.

La toma de pedidos mediante un sistema telefónico automatizado es una de las opciones. El contestador deberá estar respaldado por un sistema informático de generación de voz capaz de preguntar al cliente por los códigos del artículo y el número de unidades requeridas. El cliente podrá contestar, bien de viva voz, bien mediante el teclado del telé-

100 Seguros

La banca electrónica más segura y confiable de México.

Cero fraudes en 6 años.

• Los primeros en ofrecer el dispositivo de seguridad **TOKEN**

• **BANORTE POR INTERNET (BIPI)**
Para personas físicas: Transacciones entre cuentas, depósitos y a terceros, pago de servicios, pago de tarjeta de crédito, administración de inversiones

En Banorte ponemos tecnología de vanguardia a tu servicio.

BANORTE
EL BANCO FUERTE DE MÉXICO

Fuente: <http://www.robosbancarios.com/2008/01/>.

FIGURA 12.7 Token de Banorte.

fono. Por su parte, las páginas de Internet cada vez son más utilizadas para esta **labor** de toma de pedidos. Las aerolíneas, por ejemplo, recomiendan a los clientes que **realicen** en ellas tanto la comprobación de la disponibilidad de plazas como su reservación en **forma** directa. Las cadenas de hoteles facilitan a los clientes que averigüen por sí mismos las **di-**ferentes ofertas disponibles en cada ciudad, la obtención de mapas con la localización de los distintos establecimientos y la posibilidad de realizar en forma personal la reservación de las habitaciones. Además, en los últimos años se ha producido un gran crecimiento, en términos porcentuales, en la venta *online* al detalle, con la participación de establecimientos tradicionales como El Corte Inglés (www.elcorteingles.com), empresas de venta por catálogo como la española Venca (www.venca.com) y nuevos proveedores sin establecimientos físicos como Amazon.com (www.amazon.com). Pero donde los pedidos por Internet son mayores es en el ámbito del B2B (es decir, entre empresas), con un volumen que excede con mucho el dirigido al consumidor.

A los grandes clientes se les puede dar acceso a páginas de Internet personalizadas mediante el otorgamiento de una contraseña restringida. Allí, los responsables de compras de las empresas pueden encontrar todos los artículos que normalmente piden y a los precios antes negociados, además de información tan útil como su historial de pedidos y el listado de cantidades solicitadas por lo regular. La página de Internet también impulsa al cliente para conocer productos y servicios distintos a los que adquiere y que le serían de utilidad para su actividad. Lo particular de este sistema reside en que cada cliente accedería a su propia página, completamente distinta a la de los demás, ya que a cada uno se le ofrecería aquel conjunto de artículos que con mayor posibilidad esté dispuesto a adquirir y al precio negociado en cada caso.

Tanto si los clientes realizan el pedido de objetos físicos por correo, teléfono, Internet, como por cualquier otro medio, un reto fundamental es administrar un procedimiento efectivo de entrega. La rápida entrega de cada pedido incluye tareas como recogerlo en el almacén, empaquetarlo y transportarlo. Cada vez resulta más frecuente que las empresas realicen mediante terceros algunas o todas de estas actividades logísticas, con intermediarios especializados como UPS, DHL, FedEx y, en algunos países, con los distintos servicios nacionales de correos, conforme éstos mejoran sus servicios con la finalidad de adaptarlos a las necesidades actuales de los clientes.

Hospitalidad, custodia y excepciones. Los elementos de hospitalidad y custodia, que habitualmente incluyen acciones tangibles en lugares físicos, contribuyen a hacer la visita de los clientes más agradable al tratarles como huéspedes y hacerse cargo de sus necesidades. La categoría conocida como excepciones, por su parte, incluye tanto solicitudes especiales (a menudo requeridas al tiempo de realizar la reservación), como la resolución de problemas cuando las cosas no salen del todo bien.

Las solicitudes especiales, sobre todo aquellas vinculadas a necesidades médicas y alimenticias, son habituales en las industrias del viaje y el hospedaje. El reto fundamental está en asegurar que cada solicitud llegue efectivamente a aquellos empleados responsables de cumplirla. En este punto, el papel de las tecnologías de la información puede ser valioso, y consiste en almacenar tales solicitudes, poniéndolas a disposición del departamento o persona responsable y documentar su resolución.

La tecnología también acelera la resolución de problemas. Empresas como Helicópteros Sanitarios (radicada en Marbella, España, y que provee de servicios de asistencia médica y traslado urgente a hospitales en el radio de la Costa del Sol) disponen en cada ambulancia

y helicóptero de una conexión permanente con su central de operaciones, gracias a la cual pueden recibir en cuestión de segundos el historial médico de cada uno de sus más de 15 mil clientes, lo cual les permite actuar de forma mucho más rápida y precisa en caso de emergencia.

Facturación y pago. Las facturas y demás documentos contables son de vital importancia para la empresa, ya sean en su formato de papel o electrónico. Los clientes exigen que sean claros, informativos y bien desglosados para que resulte fácil saber cómo se ha llegado a la suma final. Las compañías más avanzadas promueven investigaciones de mercado para determinar lo que los clientes esperan de tales documentos en términos de estructura y nivel de detalle, y una vez averiguado utilizan las tecnologías de la información para organizar y resaltar la información de la forma más útil posible.

Los bancos que operan en Internet facilitan al cliente un amplio historial de movimientos de cada una de sus cuentas, con la posibilidad de obtener información adicional sobre cada asiento e incluso volcar todos los datos sobre programas de administración económica personal (“Efectivo”, “Money”, “Quicken”, entre otros), los cuales permiten extraer a partir de ellos conclusiones al respecto de los patrones de gasto de cada persona.

En algunos restaurantes es habitual el disponer de un lector de tarjetas de crédito sin cables que permite al dependiente realizar el cargo a la vista del cliente y de forma automática, pudiendo entregarle el recibo de modo inmediato.

Estrechar los lazos con el cliente a través de las tecnologías de la información

Regis McKenna, consultor de empresas tecnológicas, afirma que las tradicionales conexiones con los clientes, basadas en la investigación, ya no son suficientes en un mundo que se mueve en tiempo real:

La conexión continua con los clientes permite obtener una información que ni los “focus groups” (sesiones de grupo) ni las encuestas podrían facilitarnos. El conocimiento de las necesidades individuales de cada cliente, que las empresas pueden capturar a través de la tecnología, nos transporta al tiempo en el que el panadero, el carnicero y el zapatero conocían a su clientela personalmente. En aquel ámbito, las relaciones de servicio con el cliente se construían con base en transacciones cara a cara. Las tecnologías de hoy permiten, salvando las evidentes distancias, recrear la conversación entre el tendero y el cliente.²¹

Conforme las empresas de servicio crecen y extienden sus operaciones a lo largo de áreas geográficas cada vez más amplias, los directivos pueden quedar cada vez más distantes de las operaciones diarias; y en consecuencia, del diálogo cercano con sus clientes. Este desarrollo, pues, requiere de nuevos esfuerzos por comprender y registrar las necesidades de los clientes, de forma que los representantes de las empresas puedan llegar hasta cada uno de ellos a lo largo del tiempo y las distancias geográficas. Las TI ayudan a obtener la solución. La tecnología de las computadoras y las telecomunicaciones hacen posible disponer de conexión telefónica o por Internet a lo largo de todo el mundo, gracias a lo cual los servicios centrales de la empresa sirven a aquellos clientes que soliciten información, deseen realizar pedidos o sólo quieran que se resuelvan sus problemas. Además, la tecnología permite capturar la información de retroalimentación del mercado en tiempo real. El enriquecimiento informativo y de conocimientos llega a ser el medio principal para hacer crecer los negocios, para transformarlos y hacerlos más competitivos.²²

PERSPECTIVAS DE SERVICIO 12.3

Líneas de servicio al cliente

El marketing masivo y el directo convergen en un esquema de interacción entre el fabricante y el cliente relativamente nuevo. Aunque los extensos y numerosos anaqueles del supermercado ofrecen de manera indiscriminada su contenido a cualquiera que transita frente a ellos, una vez que el comprador ha hecho su elección tendrá alguien que le atenderá de forma personal en cualquier asunto relacionado con el producto que acaba de adquirir.

A través de un número telefónico —gratuito en algunos casos—, el cliente podrá establecer comunicación directa con el proveedor o fabricante para hacer preguntas, externar inconformidades o contribuir con sus comentarios y sugerencias.

Aunque el uso de las líneas de atención al cliente se generaliza, todavía hay algunos que dudan en incorporar este servicio a sus productos. Hay también quienes opinan que esta tendencia es privativa de las multinacionales, aunque lo cierto es que cada vez más empresas mexicanas —Lala, Mundet, Prolesa, etcétera— ya atienden a sus clientes por esa vía.

La atención al cliente y la respuesta directa están haciendo la diferencia entre un negocio exitoso y el que no lo es, y esto se refleja en la lealtad del cliente, el volumen de ventas, el posicionamiento de la marca y la imagen de la empresa.

Si usted está entre los del grupo que duda, o bien ya ha incorporado este servicio y busca maneras de optimizar su uso, le damos a continuación algunos ejemplos que debe considerar para tener un centro de respuesta directa que atienda a sus clientes de manera eficaz.

El caso American Express

American Express, en su filial mexicana, inauguró su Centro de Excelencia American Express ubicado en el TecnoParque en la Ciudad de México, con el cual pretende continuar con su oferta de servicios en el país. Este centro dará servicio a las divisiones de negocios de tarjetas de crédito y viajes de negocio, en los cuales la compañía está especializada, y se prevé que cubra las necesidades de crecimiento de la empresa por los próximos tres años.

El director general de American Express México, Hélio Magalhaes, mencionó que la empresa ha iniciado un proceso de modernización que se tiene previsto finalice en 2010 y para el cual se tienen destinados aproximadamente 20 millones de dólares (15.5 millones de euros). Además indicó que "la unidad de negocio en México es muy importante para American Express, vemos una oportunidad de crecimiento en el país, y las inversiones que estamos haciendo van a garantizar que se dé la atención necesaria a la creciente demanda".

En un comunicado de prensa emitido por la institución financiera se apuntó que "el centro inaugurado es una prueba de la evaluación positiva que está haciendo American Express acerca del futuro de México y de su capacidad como país para enfrentar con éxito la actual crisis internacional".

Fuente: Alfredo Alcántara, "Atención al cliente. La diferencia", publicado en Revista *Expansión* (México, Grupo MEDCOM: 21 de octubre de 1998); Alejandro Oropeza, "American Express abre un nuevo centro de atención a clientes en México", *Empresa exterior [online]*, febrero de 2009.

Los sistemas de relación basados en las tecnologías de la información aportan la posibilidad de conectar bases de datos especializadas, integrando actividades clave relativas al servicio que se presta al cliente. La figura 12.8 esquematiza las conexiones entre distintas bases de datos de una aerolínea, que incluyen datos sobre pasajeros, reservaciones, comidas y equipaje. También muestra cómo la información se utilizará para realizar el seguimiento de los objetos físicos (como maletas o comidas especiales). Por ejemplo, si una maleta no aparece en el aeropuerto de destino, el sistema debería poder averiguar dónde está para que sea entregada. Observe en la figura cómo la información de apoyo fluye de forma paralela a los movimientos del pasajero en contacto con la empresa.

Implicaciones de Internet en las empresas de servicio

Los últimos años han sido testigos de la explosión del comercio en Internet, tanto para productos como para servicios. El potencial de este medio se extiende a todos y cada uno de los ocho elementos del enfoque integral de administración de servicios. Ofrece a los directivos nuevas oportunidades de innovar en los servicios, permitiéndoles crear nuevas ofertas, así como añadir elementos de diseño de productos y servicios (sobre todo en lo que se refiere a la personalización de los mismos) e introducir nuevas dinámicas de comunicación, precios y estrategias de distribución. Aunque se trata de un medio intangible en sí mismo, el potencial de Internet para integrar texto, sonido y video crea interesantes oportunidades para estimular la experiencia física de los servicios.

Además, muchas empresas se han visto atraídas por Internet debido a su potencial para mejorar la productividad de los procesos de servicio. Al mismo tiempo, su facilidad para combinar el control que permite la centralización de las operaciones con la capacidad de respuesta que ofrece su mayor velocidad y su personalización, manejadas de forma adecuada, permiten también mejoras en la calidad de servicio. Un ejemplo de esto se pre-

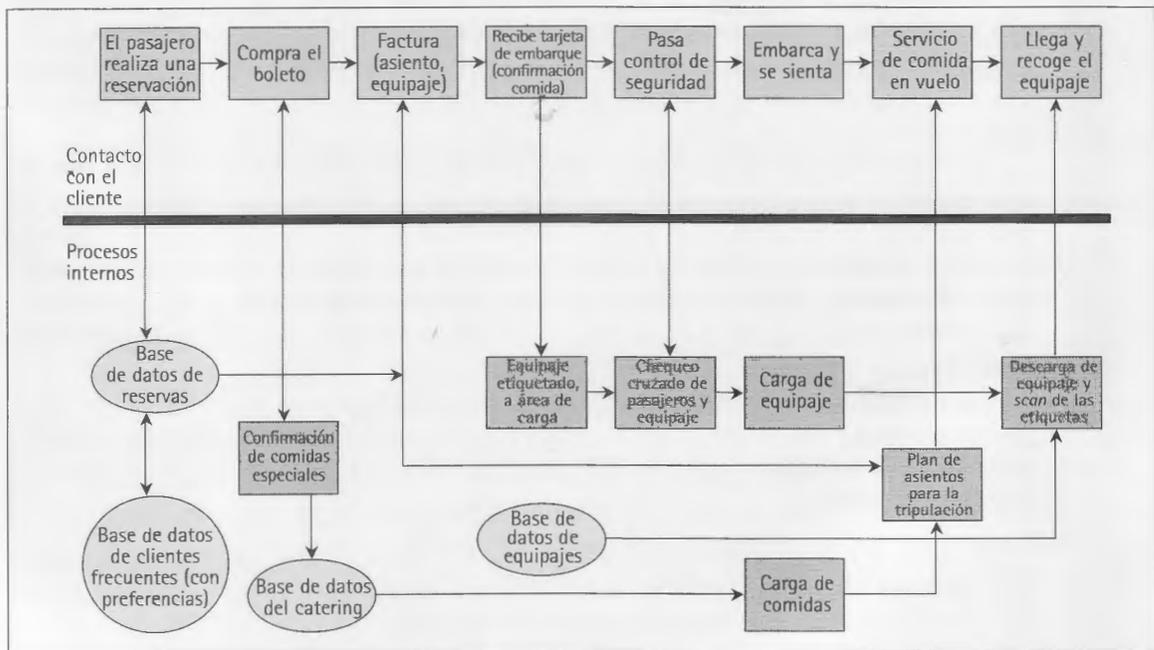


FIGURA 12.8 Uso de las tecnologías de información para personalizar los servicios en una aerolínea.

senta en la figura 12.9 con la empresa Neoris, que presta servicios de consultoría, tecnología y diseño para empresas medianas y grandes de América Latina. Entre sus clientes actuales, Neoris sirve a empresas del sector financiero, manufacturero, de telecomunicaciones, logística y de distribución. Otra forma en la que Internet ayuda a mejorar la productividad de las empresas es permitiendo a los clientes ejercitar un mayor nivel de autoservicio. Como resultado, el factor humano juega un papel menor en Internet que en aquellos contactos cara a cara o incluso los basados en el teléfono. Sin embargo, los estrategas de Internet reconocen que la dimensión humana aún tiene un papel fundamental que jugar en aspectos como la resolución de problemas y la recuperación de descontentos.

En esta sección final del capítulo pondremos nuestra atención en cómo Internet ha cambiado las reglas del juego en lo que a la estrategia de las empresas de servicio se refiere, los diferentes modelos de presencia en la Red, así como el modo en que las estrategias competitivas de Internet son integradas con enfoques más tradicionales.

Las nuevas reglas del juego

Con independencia del éxito o fracaso de los actuales negocios presentes en Internet, la Red tiene sus propias reglas que conviene conocer a fin de identificar en forma adecuada parcelas de amenazas y oportunidades para las empresas de servicio.

Si tuviéramos que resumir en 10 principios lo que son las nuevas condiciones que impone Internet, nos inclinaríamos por los siguientes:

1. **Disponibilidad 24/7.** En Internet, los servicios están disponibles 24 horas al día durante los siete días de la semana. No hay horario de apertura ni cierre por vacaciones, al menos para aquellos aspectos de los mismos que pueden ser traducidos al lenguaje digital de las computadoras. Por ejemplo, la contratación de envíos de flores a través de la página Web www.interflora.es, puede realizarse a cualquier hora del día. Sin embargo, la entrega del servicio debe ser programada en horario de reparto. En www.carrefour.es puede realizarse la compra de alimentos 24 horas al día.



Fuente: www.neoris.com.

FIGURA 12.9 Página de Neoris, una compañía de consultoría que desarrolla soluciones basadas en tecnología para clientes industriales.

2. **Asincronía.** Los participantes en la relación por Internet no han de estar necesariamente presentes en el mismo momento. Un cliente puede realizar un pedido a las tres de la madrugada que la empresa tramitará cuando, a las ocho de la mañana, se inicien sus operaciones. La asincronía resulta en especial útil para todo lo referido al *e-learning*, pues permite que estudiantes y profesores interactúen cada uno en el horario que más le convenga. La universidad a distancia pionera en España en la formación *e-learning* es la Universitat Oberta de Catalunya (UOC). A través del campus virtual, los profesores y responsables de las asignaturas demandan a sus estudiantes que participen en conversaciones y charlas que guardan relación con el tema o sección que están estudiando. Los alumnos cuentan con un periodo limitado (una semana o diez días) para conectarse a la plataforma y participar en el foro. El tutor asignado evalúa estas intervenciones y mientras las conversaciones se producen, puede, a través de mensajes privados, orientar a los alumnos en sus intervenciones, ya que parte de la metodología de evaluación de la UOC consiste en la calidad y cantidad de las aportaciones de los alumnos a los foros y charlas propuestas por los tutores de la asignatura.
3. **Al alcance de la mano del cliente.** Internet elimina las distancias geográficas para todo aquello que pueda ser reconducido a bits, pues lo pone de manera directa en la computadora de cada uno de los participantes de tal forma que la comodidad se hace máxima. Hoy podemos contratar servicios por Internet que físicamente se encuentran a miles de kilómetros de distancia. Por ejemplo, existe una página Web en Praga, dentro de la República Checa, llamada www.aeropuerto-de-praga-taxi.es en la que es posible contratar el servicio de taxi del aeropuerto al hotel, e incluso, se pueden contratar *tours* por la ciudad con chofer privado. No es necesario encontrarnos físicamente en la ciudad o en las oficinas de la empresa para contratar este servicio.
4. **Bajo demanda.** A diferencia de lo que ocurre con los medios tradicionales, es el cliente el que tiene la iniciativa sobre la información que desea recibir en cada momento. No existe una "programación" a la que deba sujetarse sino que, al tratarse de un medio virtualmente inabarcable, puede componer con mucha mayor facilidad la información que responde a sus intereses. Los dispositivos móviles que cuentan con GPS ponen a disposición del cliente, mediante conexión a Internet, la posibilidad de solicitar bajo demanda actualizaciones de mapas de carreteras, gasolineras, hospedaje, etcétera. Para ello, permite al usuario decidir si la actualización a recibir es durante un periodo de una semana, un mes o seis meses, variando el precio según la temporalidad con la que se quiere recibir.
5. **La información es abierta, de libre acceso y universal.** Hoy por hoy, independientemente de que algunos gobiernos comienzan a plantearse el control de los contenidos, Internet carece casi por completo de limitación en cuanto a los contenidos que pueden verse en sus páginas a los que, por otra parte, puede acceder cualquiera que esté autorizado para ello, y en la mayoría de los casos todos los usuarios que lo deseen. La consecuencia más inmediata para las empresas de servicio es que la competencia se sitúa mucho más cerca que nunca, de forma que el cliente puede comparar con mayor facilidad y precisión entre distintas ofertas. La última oferta realizada por el portal de viajes y ocio www.atrapalo.com consistía en dejar que el cliente decidiera cuánto quería pagar por la contratación de un servicio, en este

caso, reserva de hotel en diversos destinos de la península española. A través del “trato”, el cliente se comprometía a ocupar la plaza hotelera, disfrutar de su estancia, valorar las calidades ofrecidas y determinar el precio que estaba dispuesto a pagar por dicho servicio. De este modo, se ponía a disposición del usuario tanta información, que hasta se le permitía disfrutar del servicio antes de pagarlo. También en esta página existe la posibilidad de realizar una reservación en un restaurante, eligiendo si se quiere comer a la carta o del menú diario (más barato y de menor variedad en platos a degustar).

6. **Transmisión inmediata de todo lo que pueda digitalizarse.** Quizá sea el efecto más llamativo de Internet. Como ya hemos repetido en numerosas ocasiones en el capítulo dedicado a la entrega de los servicios, todo lo que pueda ser producido al lenguaje binario de las computadoras puede ser transmitido en tiempo real. Las consecuencias para un gran número de intermediarios que antes realizaban labores dentro del canal de distribución son dramáticas. Hoy se puede hablar casi de “una nueva intermediación”, pues muchos de estos intermediarios van desapareciendo a la misma velocidad que aparecen oportunidades para que otros vayan emergiendo. Las facturas y los comprobantes de compra, así como el pago por tarjeta de crédito o débito, se realiza ya en casi todas las empresas de servicios que cuentan con página Web donde poder ser contratadas. Desde la cadena NH Hoteles, pasando por tiendas de alimentación, de libros, discos y música, hasta reservaciones y pago de boletos de avión en Iberia, Air Europa, etcétera. Todas pueden digitalizar el pago, digitar la factura asociada y enviar por correo electrónico tanto la factura como toda la documentación producida por la contratación de un servicio. La compañía de tren Renfe ha digitalizado hasta los boletos físicos, que hasta ahora sólo podían ser adquiridos en agencias de viajes y tiendas oficiales. Hoy, si la compra se realiza por Internet, el cliente puede imprimir el boleto.
7. **El costo de las comunicaciones disminuye enormemente y pasa a ser fijo.** Antes, realizar una comunicación masiva a un gran número de clientes actuales o potenciales era muy caro y complicado. Ahora, por medio del correo electrónico, podemos enviar millones de mensajes a un costo casi nulo. Lo que ocurre es que los costos que antes resultaban ser variables, ahora pasan a ser fijos (la conexión, las computadoras, el gasto telefónico mediante tarifa plana, etcétera) a la vez que disminuyen en su cuantía. Como consecuencia directa para las empresas de servicio está que el conocido como “marketing directo” haya recibido un enorme impulso, pues hoy no sólo es más barato, sino que los índices de respuesta aumentan de manera significativa con la posibilidad de respuesta inmediata por parte del cliente.
8. **La comunicación se hace interactiva.** De igual modo, Internet permite la respuesta (y con ello el diálogo) en tiempo real y por el mismo medio. Ello permite que sea mucho más fácil plantear dudas, realizar solicitudes, formular quejas, etcétera. Muchas de las empresas cuentan con un *chat* dentro de la página Web donde poder formular en directo dudas o preguntas a agentes que están conectados. También cuentan con un espacio de “contacta con nosotros” donde se puede enviar un correo electrónico con la información requerida, como es el caso de Seur, empresa especializada en transporte urgente de paquetería y mensajería, que permite realizar las quejas a través de su Web, e incluso, calcular el costo de envío de un determinado paquete. En la figura 12.10 se muestra el sitio Web de Seur.



Fuente: www.seur.es.

FIGURA 12.10 Página principal de SEUR, empresa de mensajería y paquetería urgente.

9. **La retroalimentación puede registrarse, almacenarse y administrarse.** Dado que la relación se establece en un medio gobernado por la exactitud del lenguaje de las computadoras y la capacidad de transmisión de tales datos en tiempo real, no resulta difícil captar datos sobre el comportamiento, los gustos y las preferencias de los clientes que después puedan ser almacenados y analizados con fines estratégicos. El mundo de la investigación comercial ha dado un giro gracias a este tipo de técnicas y herramientas.
10. **Los contenidos y diseños son flexibles, modificables en tiempo real.** Los contenidos pueden personalizarse para cada cliente, de manera que la información que reciban unos, con base en los datos que la empresa posee acerca de sus gustos y preferencias, pueden ser muy distinta a la de otros.

Modelos de presencia en Internet

Partiendo de la base de que en la actualidad existen literalmente cientos de clasificaciones publicadas sobre los distintos modelos de presencia en Internet (lo cual no hace sino evidenciar la falta de consenso al respecto, al cual sin duda no ayuda el que cada día nazcan y mueran varios de ellos), y del hecho de que cada empresa lo hace por motivos estratégicos muy difícilmente dirigibles a una tipología concreta, nos limitaremos a realizar algunas precisiones sobre lo que puede entenderse por tres de los términos más utilizados hoy en día.

En general, *e-business* se refiere a toda actividad de naturaleza comercial que pueda llevarse a cabo utilizando a Internet como medio. Cuando las empresas tradicionales y las llamadas "virtuales" (expresamente creadas para aprovechar las posibilidades del medio), operan en la Red, están haciendo *e-business*. Dentro de éste podemos hablar de diversas actividades como la venta de productos físicos, la articulación de redes de proveedores en los conocidos como *e-marketplaces* (www.obralia.com, en el sector de la construcción español), la creación de intranets para hacer llegar información relevante a los propios empleados, la aportación o intercambio de información con terceros, la banca por Internet (www.ingdirect.es), el *e-learning*

(enseñanza en la Red, por ejemplo, la Universitat Oberta de Catalunya, España (www.uoc.edu) o el Instituto Empresa (IE) en Madrid (<http://www.ie.edu>), y un largo etcétera.

Dentro de todas estas actividades, el *e-commerce* recoge aquellas que se refieren más estrictamente a la venta por Internet. Aunque a veces se utilizan ambos términos como sinónimos, éste tiene un sentido más transaccional, asimilándose a lo que sería el concepto de comercio en el mundo físico por contraposición a todas aquellas actividades de negocio que no pueden considerarse "comercio". Buenos ejemplos serían las tiendas virtuales www.optize.com o www.fnac.es.

Por último, el concepto de *e-service* dista mucho de tener un significado unánimemente aceptado en la actualidad.²³ En general, podemos decir que supera al concepto de negocio en el sentido de que puede ser prestado por organizaciones públicas o sin ánimo de lucro alguno, como cuando algunos ayuntamientos permiten a sus ciudadanos realizar determinadas operaciones por medio de Internet, como presentar declaraciones de impuestos o averiguar el estado de tramitación de sus expedientes. A través de la página de www.munimadrid.es se pueden realizar tramitación como el alquiler de instalaciones públicas, becas y subvenciones, pagos de impuestos, descargas de documentación fiscal, obtención de la firma electrónica, entre otros. No obstante, lo cierto es que el término suele ser aplicado en realidad más a las labores de servicio de las empresas, como es la atención al cliente, la consulta del estado de pedidos, etcétera.

Estrategia e Internet

Una cuestión fundamental para los directivos de empresas de servicio es hasta qué punto Internet debería convertirse en la fuerza impulsora de la estrategia de sus negocios, en contraposición a la mejora de la estrategia tradicional preexistente. Los motivos para que las empresas adopten el uso de Internet van desde el miedo a perder cuota de mercado en manos de las nuevas *Start-ups* (puestas en marcha de negocios), pasando por aspectos comerciales como la búsqueda de nuevos clientes en un mercado global, hasta la obtención de ahorros en costos. Como ya sabemos, la facilidad que ofrece Internet para el autoservicio permite la reducción de los costos de cada transacción, por lo que muchos bancos intentan explotar estas ventajas convenciendo a sus clientes de que usen el servicio de Internet en vez de acudir a sus oficinas físicas.

Muchas empresas ven a Internet como un medio adicional para complementar la comunicación externa, un apoyo a los procesos de pedidos telefónicos o sólo otra forma de distribuir servicios basados en la información. Sin embargo, a no ser que se ejecute de manera adecuada, la estrategia de añadir nuevos canales de entrega puede ocasionar experiencias de servicio divergentes que lleven a conflictos culturales y organizativos con los actuales proveedores. Los directivos deberían ser conscientes de que las páginas de Internet pueden jugar una gran variedad de papeles tácticos y estratégicos, y deberían elegir el enfoque que mejor se adapte a su estrategia en un momento determinado.

Aplicaciones adaptativas frente a transformadoras. Enfrentadas a las oportunidades que presenta Internet (y a la amenaza de los nuevos competidores virtuales), ¿cómo deberían responder las empresas existentes? Las estrategias que se abren ante ellas pueden dividirse en dos amplios grupos: las *adaptativas*, en las que el Internet complementa los medios actuales de marketing, y las *transformadoras*, en las que el uso de Internet se convierte en el mayor impulsor de la estrategia de la firma. Fuera del ámbito de Estados Unidos y de determinados sectores (banca, viajes, etcétera), estas últimas hasta la fecha han resultado ser poco usuales, sobre todo en el mundo latinoamericano y español.

PERSPECTIVAS DE SERVICIO 12.4

Entradas.com

Entre los servicios que pueden encontrarse en la Red prestados por empresas creadas para operar íntegramente por Internet, destaca el que proporciona www.entradas.com. Se trata de una página donde se pueden adquirir entradas para un buen número de cines y otras actividades de entretenimiento de toda España. La comodidad del pago por medio de tarjeta de crédito y la seguridad que permite que el cliente cuente con una entrada asegurada antes incluso de desplazarse a la sala de cine, convierten este servicio de Internet en uno de los que mayor valor añadido aporta al usuario, razón por la que cada vez cuenta con más adeptos entre los internautas.

Pero la mayor novedad quizá sea la posibilidad de elegir el asiento que cada cliente prefiera. Así es, al acceder al servicio de reservación de entradas el usuario encontrará ante sí un gráfico que representa la sala de su elección, con todos los asientos disponibles marcados en verde. De este modo, el cliente puede reservar localidades concretas con sólo señalarlas con el puntero de su ratón, según las quiera más o menos centradas o próximas a la pantalla. En pocos segundos el sistema confirma la reservación y le guía hasta la pasarela de pago seguro donde finalizará la transacción.

El usuario además puede acceder a una gran cantidad de información sobre la programación de diversas salas, con comentarios sobre las películas en cartelera. Ello convierte a entradas.com en un auténtico portal sobre el mundo del cine.

Fuente: www.entradas.com

Las empresas en Internet. Los últimos años del siglo XX estuvieron marcados por el crecimiento explosivo tanto de las ventas en Internet como del número de empresas fundadas al abrigo de la Red. Muchas firmas ya establecidas se encontraron de repente sobrepasadas en la carrera por tener una presencia en Internet, y se apresuraron para no perder el tren. Pero si la historia de las anteriores innovaciones en el mundo de los negocios serviría de guía, la primera década del siglo XXI es testigo de la desaparición de la mayoría de estos *start-ups*, ya sea por quiebra, fusión o adquisición. Un buen número de las empresas tradicionales, en especial las que realizan labores de intermediación en las cadenas de suministro entre compañías para las que ya no añaden un valor significativo al canal, también desaparecerán.

Hoy por hoy, las empresas ya establecidas, que disponen de un fuerte respaldo de capital, una marca sólida y la voluntad para cambiar su cultura organizativa son las que más se están beneficiando de estos cambios. De ello disfruta, por ejemplo, la tienda virtual de los grandes almacenes españoles El Corte Inglés (www.elcorteingles.es), una de las pocas que en la actualidad mantiene un nivel de ventas elevado y genera un buen flujo de beneficios.

Por su parte, aunque algunas de las *start-ups* que tienen problemas carecen de modelos de negocio efectivos, no tienen un producto o servicio bien diferenciado o compiten con otras empresas por un mercado demasiado pequeño, hay otras que sí tienen un gran potencial. El problema al que se enfrenta este último grupo de *start-ups* es el de que, aunque su concepto de servicio puede ser prometedor, a menudo necesitan más tiempo y dinero para desarrollar el mercado y refinar la oferta de los que la empresa puede soportar, lo cual favorece las oportunidades de adquisición por parte de compañías ya establecidas que pretendan crear o expandir su presencia en Internet.

Competir en Internet. Parte del reto competitivo cuando una empresa accede al mercado a través de múltiples canales es crear una experiencia homogénea relativa a la marca a través de aquéllos, de forma que se utilicen unos para equilibrar los otros.²⁴ Por ejemplo, si la empresa de servicios es conocida y apreciada por su amabilidad y el trato cordial del personal de sus tiendas, entonces los operadores telefónicos y las páginas de Internet deberían tratar de expresar el mismo espíritu en sus medios respectivos.

Hacer negocios en Internet representa en sí mismo una evolución. Conforme se desarrolla el hábito de realizar compras electrónicas, los clientes se vuelven más exigentes. Como en el comercio detallista convencional, algunas firmas buscan añadir valor a través de innovaciones en el servicio, mientras que otras sólo compiten en precio. Para éstas, una de las ventajas de Internet es que las transacciones son más baratas de ejecutar si los clientes realizan algunas tareas en autoservicio que cuando las ventas son realizadas íntegramente por teléfono o cara a cara. Sin embargo, las empresas detallistas que buscan aportar altos niveles de servicio en Internet tratan de que los compradores se sientan igual de cómodos al tomar decisiones *online* que si estuviera en una tienda, donde pueden examinar la mercancía y hablar con los dependientes.

Empresas que por tradición habían desarrollado su negocio a partir de la venta por catálogo, como la española Venca, en la actualidad realizan grandes esfuerzos para intentar que sus clientes, o al menos aquella porción de ellos que tenga acceso a Internet (www.venca.com), comiencen a hacer sus compras por Internet, y de este modo evitar el gasto que les supone tener que imprimir y repartir miles de catálogos con regularidad, así como el mantenimiento de un amplio servicio de atención telefónica.

Con un modelo de negocio similar, la empresa estadounidense Lands' End ha desarrollado un sistema para que sus consumidores comprueben en Internet cómo les sentaría un modelo determinado de ropa. Aportando la información necesaria, los clientes pueden construir un modelo tridimensional que coincida con su perfil corporal, su color de pelo y su peinado, su tonalidad de piel y la forma de su cara. Con sólo apretar el botón de su ratón, el usuario viste su modelo personalizado, añade aquellos artículos seleccionados y ve el resultado desde diferentes perspectivas. La empresa también persigue integrar su página de Internet y su *call-center*, de forma similar a como en su día integraron su número de llamada gratuita con su catálogo por correo.

De esta forma, los usuarios pueden contactar mientras estén *online* con cualquier agente telefónico, con sólo presionar el botón oportuno y proporcionar el número de un teléfono disponible, para que el agente le regrese la llamada de manera inmediata. De forma alternativa, pueden entrar en un *chat*, en el cual, en tiempo real, pueden conversar mediante mensajes de texto con personal de servicio de la compañía. En ambos casos, los navegadores del cliente y del agente de atención al público están conectados de forma que ambos pueden ver la misma página de Internet conforme conversan.

Sin embargo, no todo negocio puede operar íntegramente por Internet. Esa acción sólo está disponible para empresas cuyos servicios se basen en la información y puedan ser distribuidos en forma directa a través de Internet. Los servicios dirigidos a la persona, como las aerolíneas y los hoteles, requerirán que sus clientes visiten las localizaciones físicas donde el servicio es distribuido. Para ellos, Internet es una forma de construir relaciones más estrechas con los clientes y al mismo tiempo minimizar el costo de realizar reservaciones a través de intermediarios, como agentes de viajes o *call-centers* externos. Por su parte, los detallistas de objetos materiales siempre necesitarán canales físicos de distribución para entregar su mercancía a los clientes. Su decisión se limita a cuestionarse si continúan operando con base en tiendas tradicionales o enfocan su negocio a la selección de mercancía, la

comunicación externa y la toma de pedidos, y contratan la entrega física con una empresa especializada en logística.

En cualquier caso, resulta apropiado concluir este capítulo recordando que la tecnología en los servicios significa mucho más que sólo el uso de Internet, por más importante y excitante que pueda resultar.

Conclusión

Las empresas deben prestar especial atención a su estrategia y sus prácticas de innovación en los servicios, y de cómo éstas les permiten obtener ciertas ventajas sobre sus competidores, apoyándose en la tecnología.

El impacto de la tecnología en los servicios va más allá de lo que son las tecnologías de la información, a pesar de que ahora éstas resulten vitales. Los directivos de empresas de servicio también deben prestar atención a los avances en las tecnologías relativas a la energía, la biotecnología, el diseño físico, los métodos de trabajo y los materiales. Los cambios en una de ellas a menudo tienen un efecto de polea, ya que requiere un equilibrio de las demás para desarrollar todo su potencial. Cada vez que la tecnología cambia, crea amenazas a las formas establecidas de hacer negocios y oportunidades y ofrece oportunidades a nuevos modos de realizar los servicios. Los directivos deben, pues, estar atentos a su desarrollo para intentar prever su impacto potencial. De hecho, las empresas líderes a menudo buscan modelar proactivamente la evolución de las tecnologías para su propio beneficio.

Aunque en los últimos años hemos asistido a un rápido incremento del volumen del comercio electrónico, estamos aún en las primeras etapas de lo que ha dado en llamarse la "revolución Internet". Los expertos continúan sin ponerse de acuerdo sobre cuál será definitivamente el impacto. Lo que resulta claro es que muchos clientes eligen cambiar sus contactos de cara a cara con los proveedores (en localizaciones físicas de servicio que sólo operan durante determinadas horas) hacia contactos remotos en cualquier lugar y en cualquier tiempo. Conforme más y más personas adquieren computadoras con posibilidad de conectarse a Internet, el comercio electrónico se expande. Sin embargo, esto no significa necesariamente que vayan a acabarse las actividades físicas del comercio como las conocemos. La necesidad de acudir a tiendas para muchos tipos de artículos y servicios sin duda mantendrá su atractivo como experiencia social.

Los servicios dirigidos a las personas continuarán requiriendo que los clientes visiten los lugares de prestación del servicio, siendo la naturaleza y la calidad de la experiencia aspectos que continuarán siendo básicos. Los servicios basados en el proceso de objetos materiales (lo cual incluye el comercio al detalle) necesitarán hacer uso de diferentes canales de entrega conforme cada vez más y más clientes elijan comprar en Internet en vez de en las tiendas. Lo que parece más probable es que realicen las actividades de entrega y reparto mediante compañías especialistas en logística, a las cuales se les exigirá de igual forma el uso de las nuevas tecnologías para coordinar y seguir los envíos.

Los servicios basados en la información, en contraste, muy probablemente serán transformados por la llegada de Internet. La gran pregunta es cuánto se tardará en atraer a los clientes que en la actualidad siguen prefiriendo la presencia de sistemas de alto contacto (como ocurre en los bancos) y no encuentran razón para cambiar. En este caso, la continua monitorización de los distintos segmentos respecto de la tecnología ayudará a las empresas a planificar estrategias efectivas para suavizar, pero posiblemente extender, la transición.

El objetivo subyacente de los modernos sistemas de entrega de los servicios debería ser ofrecer a los clientes más opciones, sabiendo que algunas personas optarán por el contacto cara a cara, otras por el telefónico y otras por el anonimato y el control que ofrecen los contactos más impersonales como el correo o Internet. Al comprar determinados objetos, algunos clientes prefieren visitar las tiendas para realizar un examen físico de los artículos que les interesan o comentar sus características con un dependiente conocido. Otros prefieren llamar a un número de teléfono para realizar un pedido cuando ven la publicidad de aquello que les gusta. Otro grupo prefiere seleccionar sus compras de entre los artículos de un catálogo y realizar su pedido por teléfono o correo. Finalmente, un número cada vez mayor de clientes se siente cómodo examinando y comprando vía Internet. En cada caso, aunque el servicio central pueda ser el mismo, las grandes diferencias en los sistemas de entrega hacen que la naturaleza del servicio global cambie demasiado conforme los participantes se mueven de un ámbito de alto a otro de bajo contacto.

PREGUNTAS DE ANÁLISIS

1. ¿Cuál es la relación que existe entre la innovación y la tecnología en los negocios de servicio?
2. ¿Por qué deberían los directivos de empresas de servicio preocuparse del desarrollo de las nuevas tecnologías?
3. ¿Qué valor aporta la realización de mapas de procesos al uso efectivo de la tecnología de métodos y de la información?
4. ¿En qué difieren las aplicaciones de Internet para servicios dirigidos al cuerpo de las personas y activos físicos respecto de aquellos que se dirigen a la mente de las personas y activos intangibles (información)? Dé ejemplos.
5. ¿Cuáles aspectos éticos surgen, en su opinión, como resultado del rápido crecimiento del comercio electrónico?
6. ¿Cuál es la distinción entre una estrategia adaptativa y otra transformadora cuando una firma ya establecida busca incorporar Internet dentro de sus actividades de negocio?

EJERCICIOS DE APLICACIÓN

1. Revise las seis tecnologías descritas en el capítulo e identifique ejemplos específicos en los que la aplicación de una de ellas pueda depender para su éxito de una o más de las restantes.
2. Analice cómo afecta la evolución tecnológica a los elementos del servicio ampliado cuando se aplica a servicios como a) la banca; b) los hoteles, y c) los seguros de automóviles. En cada ejemplo, prepare un diagrama de flor que muestre las actividades relevantes para cada uno de los diferentes pétalos que la componen.
3. Seleccione una industria específica con presencia de múltiples competidores y visite las páginas de Internet de cuatro de ellos. Compare tanto sus prestaciones como la calidad de la puesta en escena, incluyendo la facilidad de navegación. ¿Qué conclusiones extrae al respecto del papel estratégico que cada una de ellas juega para la empresa en cuestión?
4. Usted está actuando como consultor de una empresa tradicional de comercio al detalle que pretende hacer que los clientes pasen de utilizar sus tiendas y *call-centers* a realizar sus compras por Internet. Explique cómo las conclusiones de los estudios sobre segmentación tecnográfica ayudarían a la compañía a planificar una estrategia apropiada y a establecer unos objetivos razonables.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Luis Huete, *La innovación y sus palancas secretas*, IESE Publishing, 2009.
2. Luis Rubalcaba, *The new service economy: challenges and policy implications for Europe* (Edward Elgar Publishing Limited, 2007).
3. Leonard L. Berry, Venkatesh Shankar, Janet Turner Parish, Susan Cadwallader y Thomas Dotzel, "Creating new markets through service innovation", *Sloan Management Review*, Vol. 47, núm. 2 (2006): pp. 56-63.
4. J. S. Chen y H. T. Tsou, "Information technology adoption for service innovation practices and competitive advantage: the case of financial firms", *Information Research*, Vol. 12, núm.3, (2007).
5. *Ibid* 2.
6. Francesc Ramos, "Patologías asociadas a las nuevas tecnologías en el sector servicios", Nex-group (2008), disponible en http://www.fundacionprevent.com/servicios/news/boletines/img/nexgrup_enero08.pdf
7. Alfons Cornella y Sergi Rucabado, "Futuro presente" (Deusto, 2006).
8. Este concepto puede consultarse en James L. Heskett, W. Earl Sasser Jr. y Christopher W. L. Hart, *Cambios creativos en servicios* (Madrid: Díaz de Santos, 1993).
9. *Ibid* 7.
10. Justin Fox, "How New Is the Internet, Really?", *Fortune*, 22 de noviembre de 1999, pp. 176-80; este tema se menciona también en William Pascal, "Lessons from the past: How other disruptive technologies became mainstream", *Healthcare Information Management & Communications Canada*, Vol. 16, núm. 2 (2002): pp. 41-44.
11. Sobre la tecnografía, véase la obra de Mary Modahl, *Now or Never: How Companies Must Change Today to Win the Battle for Internet Consumers* (Nueva York: Harper Business, 2000).
12. Parasuraman, "Technology Readiness Index [TRI]: A Multiple-Item Scale to Measure Readiness to Embrace New Technologies"; *Journal of Service Research* 2 (mayo de 2000), pp. 307-320; véase también Jonas Matthing, Per Kristensson, Anders Gustafsson y A. Parasuraman, "Developing successful technology-based services: the issue of identifying and involving innovative users", *Journal of Services Marketing*, Vol. 20, núm. 5 (2006): pp. 288-297.
13. *Innova Chile, 70 casos de innovación* (Editorial Valente, Santiago, 2007).
14. Mark Davis (ed.), "The Impact of Technology on Services", *International Journal of Service Industry Management* Vol. 13, núm.1, 2002.
15. EuropaPress, "Spanair y Vodafone España lanzan una nueva tarjeta de embarque para el móvil", septiembre 2009, disponible en <http://www.europapress.es/>.
16. Guillermo Ibarra Escobar, "Teoría de las actividades terciarias", *Economía terciaria y desarrollo regional en México* (México: Universidad Autónoma de Sinaloa, 1995), p. 42; Alejandro Ángeles, "México mejor que India", *Revista Expansión*, octubre 2009.
17. Restaurante Coque, disponible en <http://www.restaurantecoque.com/>, consultada en octubre de 2009; carta virtual disponible en <http://cartavirtual.com>, consultada en octubre de 2009.
18. Peluquerías MSelekt!, disponible en <http://islas-baleares.popsalud.com/post/144e/mw-selekt-peluqueria-unisex>, consultada en octubre de 2009.
19. Photofinder, disponible en <http://photofinder.atpinc.com>, consultada en octubre de 2009.
20. Portal Banorte, disponible en <http://www.banorte.com/>, consultado en octubre de 2009.
21. Regis McKenna, *Real-Time*, Boston: Harvard Business School Press, 1997.

22. Luis Picazo Manríquez y Fabián Martínez, "Informatización para crear valor", *Ingeniería de servicios* (México, McGraw-Hill, 1990): p. 125; Mary Jo Bitner, "Service and technology: opportunities and paradoxes", *Managing Service Quality*, Vol. 11, núm. 6 (2001): pp. 375-379.
23. Roland T. Rust y P. K. Kannan (eds.), *e-Service: New Directions in Theory and Practice*. Nueva York: M. E. Sharpe, 2002.
24. Ranjay Gulati y Jason Garino, "Get the Right Mix of Bricks and Clicks", *Harvard Business Review*, 78 (mayo-junio de 2000): pp. 107-114; véase también Rajshekhar G. Javalgi, Charles L. Martin y Patricia R. Todd, "The export of e-services in the age of technology transformation: challenges and implications for international service providers", *Journal of Services Marketing*, Vol. 18, núm. 7 (2004): pp. 560-573.

Desarrollo de servicio kung-fu en Singapore Airlines*

LOIZOS HERACLEOUS, JOCHEN WIRTZ

Y ROBERT JOHNSTON

Resumen

¿De qué manera las empresas deben abordar la tarea del desarrollo de un nuevo servicio? La lección de Singapore Airlines (SIA) es que para tener éxito, como una empresa innovadora serial, se requiere tanto de un abordaje "duro" y formalizado, con el uso de un departamento centralizado, como de un proceso "suave" y flexible en el que surjan equipos de prestación de servicios que implementen las nuevas ideas. El departamento de desarrollo de productos de SIA concibe nuevas ideas a partir de muchas fuentes y aplica comercialmente las que son seleccionadas. Al mismo tiempo, la cultura de la aerolínea fomenta una serie de ideas para la mejora e implementación del servicio a partir de sus diversas funciones, incluyendo los servicios en vuelo y en tierra, así como el marketing de lealtad.

El mayor logro en el arte marcial del kung-fu es la habilidad de combinar lo duro y lo suave a la perfección. La rapidez y la flexibilidad derivan de un estado de suavidad y fluidez, en tanto que los ataques penetrantes derivan de la aplicación de la energía dura en puntos específicos, en el momento correcto. Esta combinación triunfadora de lo suave y lo duro no surge de manera natural, sino que se necesita practicar de forma incesante.

En situaciones competitivas amenazantes, la gente (y las organizaciones) inconscientemente tienden a tensarse y a paralizarse. Debido a esto, reducen su capacidad de adaptación y sus posibilidades para responder de manera efectiva. La única forma de ingresar al campo de los expertos en kung-fu consiste en inculcar esta orientación de lo suave y lo duro en el propio subconsciente por medio de la práctica continua, con el fin de que se convierta en algo natural.

Esta metáfora de las artes marciales ilustra la manera en que Singapore Airlines (SIA) se ha convertido en el experto reconocido de la innovación en la industria de las aerolíneas y la forma en que ha sobresalido durante décadas. SIA nunca ha tenido pérdidas anuales y ha demostrado una economía sana desde su fundación, en 1972 (vea las tablas 1 y 2 sobre el desempeño relativo de SIA en el periodo 1992-2004). En contraste, la industria de las aerolíneas ha tenido un patrón cíclico de efervescencia, caída, estabilización y recuperación, donde casi la mitad de las últimas dos décadas y media se han visto marcadas por grandes pérdidas.

Reservación de platillos

El éxito de SIA se basa en su habilidad como innovador serial, porque ha introducido por primera vez muchos elementos en la industria de las aerolíneas y los ha mantenido al paso de las décadas frente a intensas presiones de costos, crisis de la industria y tendencias hacia la falta de diferenciación. Mundialmente SIA es conocida como un modelo de servicio

* *Business Strategy Review* (invierno, 2005): 26, 28-31.

Tabla 1 Margen de ganancia neta de SIA y de las 20 mejores aerolíneas, 1992-2004

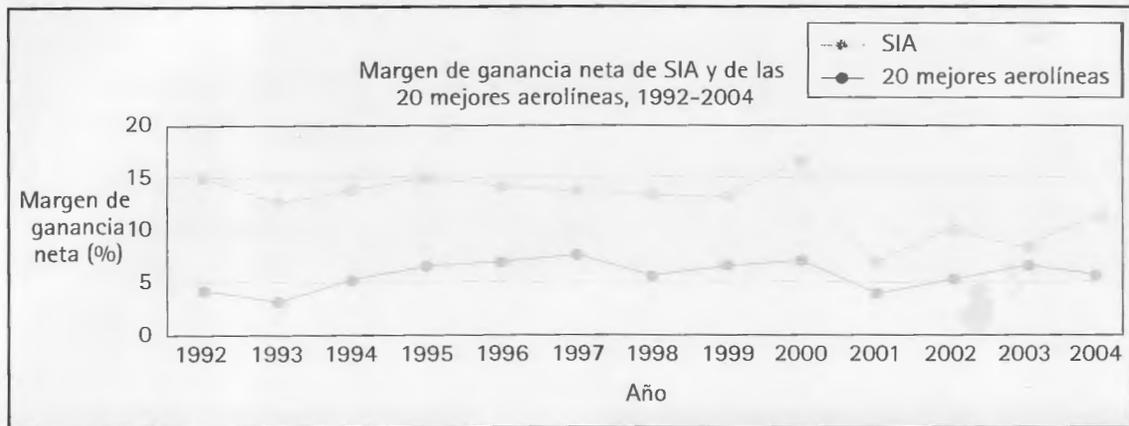
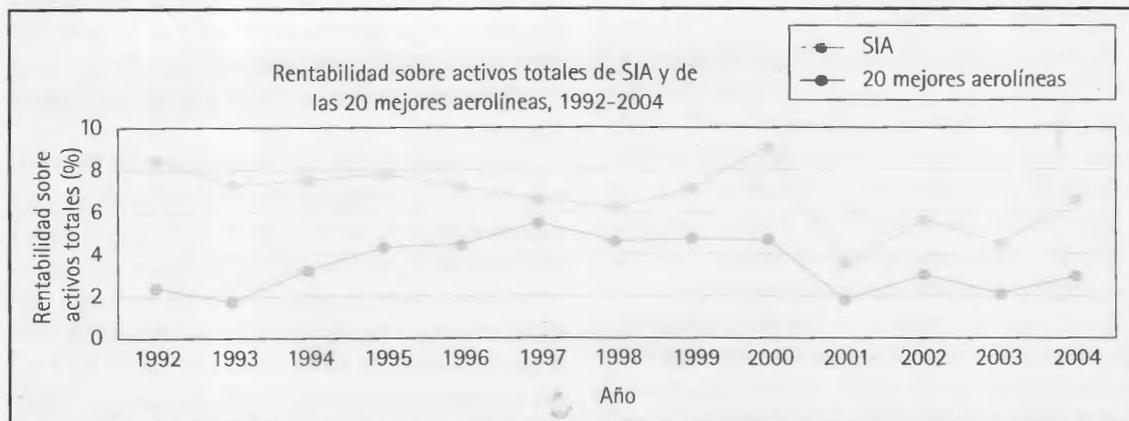


Tabla 2 Rentabilidad sobre activos totales de SIA y de las 20 mejores aerolíneas, 1992-2004



Nota: se compara el desempeño de Singapore Airlines en términos del margen de ganancia neta y de la rentabilidad sobre activos totales, contra el promedio ponderado de las 20 mejores aerolíneas por capitalización de mercado (hasta el 15 de mayo de 2004), en el periodo 1992-2004. Las 20 aerolíneas son Southwest Airlines, Singapore Airlines, Cathay Pacific, Japan Airlines, Lufthansa, British Airways, All Nippon Airways, Qantas, Air France, Ryanair, JetBlue Airways, China Southern Airlines (acciones A), China Eastern Airlines (acciones A), Thai Airways, American Airlines, Malaysian Airlines, SAS AB, China Airlines, WestJet Airlines y Alitalia.

en vuelo en innovación continua y constantemente es reconocida con premios prestigiosos de la industria, que confirman su estatus como la aerolínea que otros desean imitar. Además de introducir de manera habitual innovaciones discontinuas sustanciales (como el lanzamiento del primer sistema de entretenimiento por demanda en vuelo en todas las clases, el primer vuelo sin escalas a Estados Unidos con sólo

dos clases de viaje, la clase de negocios y "economía ejecutiva" o su uso recurrente de tecnología biométrica), SIA parece tener la habilidad de producir una gran cantidad de innovaciones rentables en todas sus unidades de operación (como el registro por Internet, el registro SMS o el servicio de "Reservación de platos" para los pasajeros que desean pedir alimentos específicos con antelación).

Parece que el método innovador de SIA se desvía de los modelos normativos, estándares y lineales del desarrollo de nuevos servicios (DNS), que se enseñan en muchos libros de texto, y que implican la combinación integrada de una innovación dura, estructurada, rigurosa y centralizada, con una innovación suave, emergente y distribuida de manera equilibrada.

El aspecto duro se ratifica en un departamento centralizado de innovación de productos, que se encarga de innovaciones importantes y discontinuas como "LeaderShip", el primer servicio sin escalas entre Singapur y Los Ángeles, con las clases de negocios y de economía ejecutiva mejoradas. SIA será la primera aerolínea en volar el avión súper jumbo A380, y en la actualidad está trabajando en el diseño de los nuevos servicios que se ofrecerán en él. SIA también está considerando el potencial de la tecnología biométrica. La compañía ya identificó 113 usos potenciales de esta tecnología y está estudiando cuáles de ellos podrían agregar valor al cliente y a la empresa, además de proporcionar una diferenciación estratégica y una mayor eficiencia. Su innovador proyecto piloto, en el que los pasajeros pasan por puertas separadas, en las cuales usan sus tarjetas codificadas con la tecnología biométrica, con el fin de eliminar las verificaciones policíacas y de inmigración y así lograr que el registro se realice aproximadamente en un minuto, funciona desde noviembre de 2004. Se espera que esto no só-

lo proporcione mayor seguridad y que reduzca los costos, sino que también mejore de manera importante la experiencia del cliente, con lo que se reforzará la imagen de SIA como innovador serial y modelo de un servicio de excelencia.

Existe un marco de referencia bien definido para guiar las actividades en el departamento de innovación de productos de la aerolínea, el cual incluye un proceso secuencial de inspiraciones o descubrimientos, su captura en el e-log, un espacio electrónico de almacenamiento de ideas innovadoras; la organización de reuniones del "comité de guerra" para explorar la viabilidad y establecer los detalles; el visto bueno preliminar de la idea por parte de los vicepresidentes; la organización de una conferencia de usuarios en la que se invita a los clientes frecuentes de SIA para que discutan sobre la idea y den sus opiniones; el desarrollo de un sólido caso de negocios con costos detallados y proyecciones de las ganancias; la aprobación de la alta gerencia, mayor refinamiento y la implementación. Yap Kim Wah, el vicepresidente de SIA, quien es responsable de los productos y servicios explicó: "SIA es una organización con fines de lucro. No somos un instituto de tecnología y cualquier cosa que hagamos debe tener una lógica de negocios; este es el principio orientador. Para sustentar el principio orientador debemos tener una ganancia y los clientes deben estar dispuestos a retribuir".

Figura 1 El modelo de lo duro y lo suave.

Proceso de DNS	Actividad organizacional de DNS	
	Departamento centralizado de DP	Departamentos funcionales distribuidos
Proceso duro de DNS muy estructurado	Marco de referencia de innovaciones bien definido y estructurado, con un número de puntos fijos, enfocado en innovaciones importantes y generalmente de alto costo.	DNS importantes permitidos dentro de sus áreas de control, pero sujetos a los mismos puntos fijos. Evaluación estructurada de la retroalimentación de los clientes y recompensas por innovación.
Proceso suave, flexible, emergente y no estructurado	Proceso flexible que permite que los individuos tengan ideas menos ortodoxas antes de pasar al proceso formal de DNS o de ser enviado para su desarrollo a las unidades operacionales.	Básicamente un proceso emergente, no estructurado, que se enfoca en las mejoras continuas. A menudo el presupuesto se absorbe en gastos de operación.

El departamento de desarrollo de productos (DP) en SIA se compone de un pequeño grupo de personas que comen, beben, duermen y respiran innovación. Su única tarea consiste en concebir ideas innovadoras y seleccionar las mejores, con el fin de conducir las a través del ciclo de desarrollo, hasta llegar a su introducción comercial. Existen varias fuentes de ideas, incluyendo la retroalimentación de los clientes, así como del personal de servicios o pruebas de los competidores. Sin embargo, los creativos se tropiezan con las ideas más interesantes mientras buscan oro. El equipo de desarrollo de productos navega en Internet y lee revistas en busca de buenas ideas o de tecnologías existentes que puedan adaptarse para su uso en la aerolínea, como ocurrió con la tecnología biométrica.

Los creativos se tropiezan con las ideas más interesantes mientras buscan oro.

Los dos socios estratégicos de SIA son empresas con una fuerte imagen de marca. Por ejemplo, su sonido Dolby en vuelo fue desarrollado inicialmente por una empresa llamada Lake. Cuando SIA se interesó en esta tecnología, quería que Lake tuviera un socio con una marca fuerte antes de asociarse. Lake invitó a Dolby a participar en la sociedad, lo que preparó el terreno para que SIA apoyara un mayor desarrollo en un acuerdo de exclusividad de dos años.

Sólo fluidez

La investigación y desarrollo de SIA implica un proceso suave y flexible. Aunque hay algunos puntos fijos fundamentales, como la evaluación, la estimación de costos y la aprobación del vicepresidente, las otras etapas son bastante fluidas. Por ejemplo, algunas innovaciones se desarrollan con gran detalle, e incluso se prueban antes de buscar la evaluación del vicepresidente; otras se encuentran simplemente en la etapa de idea. También hay flexibilidad para permitir que quienes trabajan en el departamento de desarrollo de productos busquen ideas menos ortodoxas, las dejen madurar y las apliquen posteriormente en el proceso formal de DNS o para que las envíen a las unidades de operación para su desarrollo.

En SIA existe una generación que realiza un desarrollo más suave de nuevos servicios, que se pue-

de describir como innovación distribuida. El doctor Yeoh Teng Kwong, antiguo gerente de innovación de productos, explicó: "Yo no consideraría mi departamento como la unidad central de desarrollo de productos, pues daría la impresión de que producimos todas las nuevas ideas de SIA. Al contrario, la cultura de innovación está muy extendida en la empresa, el objetivo de innovación forma parte de la misión de la mayoría de los departamentos funcionales. SIA lucha por sobresalir en tantas áreas, que para nuestros competidores resulta casi imposible la tarea de tratar de alcanzarnos".

La cultura de innovación está tan extendida en la empresa, que el objetivo de innovación forma parte de la misión de la mayoría de los departamentos funcionales.

La cultura de SIA fomenta una serie de ideas nuevas a partir de sus diversas funciones, como los servicios en vuelo o terrestres y el marketing de lealtad. Esas ideas son desarrolladas e implementadas por el personal que realiza dichas funciones de una forma distribuida y descentralizada, utilizando los presupuestos del departamento, por lo menos en las etapas iniciales de desarrollo. Un ejemplo es el registro por Internet, desarrollado recientemente, que se basa en la aceptación de los clientes y en el gran uso del teléfono, así como el registro por SMS (Servicio de Mensajes Cortos, por sus siglas en inglés), que fue conceptualizado, desarrollado e implementado por el departamento de servicios terrestres. Este proceso fluido permite y fomenta innovaciones "vivas", que se refinan constantemente, pertenecientes a departamentos específicos que continuamente las supervisan y desarrollan con base en la retroalimentación del personal y de los clientes. Por ejemplo, se realizaron mejoras continuas al proceso de registro por SMS para lograr mayor funcionalidad sin sacrificar la facilidad de uso. Otras mejoras que han sido el resultado de una innovación distribuida incluyen la posibilidad, ahora disponible, de elegir un asiento en línea o a través de SMS, o el servicio único donde los pasajeros pueden pedir con antelación su platillo favorito y recibirlo durante el vuelo.

La capacidad de innovación distribuida también evita que la empresa siga a ciegas modas tecnológicas, porque involucra a las personas que par-

participan en los procesos reales y puede ver la reacción ante la novedad. Por ejemplo, cuando WAP (protocolo de aplicaciones inalámbricas, por sus siglas en inglés) empezó a estar de moda, el departamento de servicios terrestres tomó la decisión consciente de no utilizar esta tecnología, y en su lugar enfocarse en el registro SMS porque era más fácil de usar y su infraestructura era más accesible.

Además, la influencia y la participación directa del departamento de operaciones en el proceso de innovación significa que la capacidad para prestar un servicio de manera consistente y continua, piedra angular del éxito de SIA, no se ve comprometido por la introducción de innovaciones que parecen buenas, pero que no pueden entregarse de forma confiable. Un ejemplo fue la idea de que los pasajeros pidieran bebidas en su vuelo a través de Krisflyer, el sistema de entretenimiento de SIA. Se decidió no implementarlo porque la posibilidad de entregar las bebidas a los pasajeros dentro de un marco de tiempo razonable y con el nivel necesario de individualización se vería comprometida. Esta propiedad operacional de innovación es crucial para SIA, pues refuerza su competencia fundamental de la capacidad operativa de entregar un servicio congruente y confiable en cada ocasión y en cada transacción con los clientes.

El lado duro

Este proceso suave de innovación distribuida también tiene un lado duro. Mientras que casi cualquier persona puede hacer ajustes menores en cualquier momento, los cambios más costosos y significativos están sujetos al proceso fundamental de puntos fijos, al cual también debe adherirse el departamento de DP: la evaluación, estimación de costos y aprobación del vicepresidente. Esos avances se realizan casi sin la participación del departamento de DP, pero aún deben ser revisados por el vicepresidente responsable de la innovación de productos y servicios.

Otros aspectos duros, estructurales y relacionados con procesos del contexto operacional de SIA apoyan el desarrollo de esta capacidad para la innovación distribuida. Por ejemplo, la gran importancia que se le da a la retroalimentación de los clientes significa que cualquier información que éstos le dan a los empleados de contacto, como la famosa Singapore Girl, son registrados debidamen-

te y transferidos de inmediato a los departamentos correspondientes para su análisis. Las recompensas flexibles, basadas en el desempeño de la empresa, otorgan incentivos a los empleados para pensar de manera innovadora, aun cuando no formen parte del departamento centralizado de DP. El concepto de equipo de SIA, donde los grupos de vuelo compuestos por el mismo personal permanecen iguales durante años, refuerza aún más el sentimiento de que la suerte individual está vinculada a la suerte de la empresa, e introduce presión por parte de los compañeros para un buen desempeño. La rotación de puestos que experimentan desde los ejecutivos intermedios hasta los altos ejecutivos facilita un pensamiento integral de la empresa, en lugar de un pensamiento miope basado en los departamentos. Los valores culturales que fomentan mejoras, cambios e innovaciones continuas también apoyan un "desaprendizaje", la eliminación de procesos heredados que podrían inhibir mayores innovaciones. Por ejemplo, el desarrollo de registro por Internet implicó un desafío y la reconstitución de los antiguos procedimientos de seguridad y registro de los aeropuertos, el cual se implementó a su debido tiempo.

Este modelo de innovación duro y suave, tomado del kung-fu, se ha integrado en el subconsciente de SIA a través del diseño consciente, la práctica incesante y el reforzamiento cultural. Como resultado, SIA es capaz de utilizar fácilmente tácticas del kung-fu, incluso cuando las cosas están en su contra. Durante 2002-2003, cuando la industria mundial de las aerolíneas sintió los efectos devastadores de los ataques terroristas del 11 de septiembre, y luego por la enfermedad conocida como SARS (síndrome respiratorio agudo severo, por sus siglas en inglés), algunas líneas aéreas se sintieron tan presionadas que su negocio colapsó. SIA también tuvo que disminuir costos, pero lo hizo sin comprometer los niveles de servicio y de innovación, la piedra angular de su éxito. Por ejemplo, los costos se disminuyeron al reducir sustancialmente el salario de la alta gerencia, animar a los empleados a que tomaran permisos sin goce de sueldo y suspender temporalmente el reclutamiento. Sin embargo, SIA continuó sus ataques suaves y fluidos, pero penetrantes, pues siguió con el desarrollo de las habilidades innovadoras de su personal, invirtió en aviones nuevos, continuó actuali-

zando su infraestructura (como la introducción en la clase de negocios del asiento "del tamaño de una cama" para acostarse) y finalmente mantuvo su éxito competitivo y desempeño excepcional.

Bibliografía

- Costa, P. R., Harnet, R. S. y Lunquist, J. T. (2002), "Rethinking the aviation industry", *McKinsey Quarterly, Special edition: Risk and resilience*.
- Heracleous, L. y Wirtz, J. (2005), "Biometrics meets services", *Harvard Business Review*, "Breakthrough ideas for 2005", febrero: 48.
- Heracleous, L., Wirtz, J. y Johnston, R. (2004), "Effective service excellence: Lessons from Singapore Airlines", *Business Strategy Review*, 15: 1.
- Heracleous, L., Wirtz, J. y Pangarkar, N. (2006), *Flying High in Competitive Industries: Cost effective service excellence at Singapore Airlines*, McGraw-Hill.
- Staw, B., Sanderlands, L. y Dutton, J. (1981), "Threat-rigidity effects on organisational behaviour: A multi-level analysis", *Administrative Science Quarterly*, 21.
- Wirtz, J. y Johnston, R. (2003), "Singapore Airlines: What it takes to sustain service excellence", *Managing Service Quarterly*, 13: 1.

Palancas estratégicas para la administración del rendimiento*

SHERYL E. KIMES

RICHARD B. CHASE

Las obras del campo de los servicios han estudiado ampliamente el tema de la administración del rendimiento (yield management), es decir, cómo controlar la demanda de los clientes, mediante la aplicación de precios variables y la administración de la capacidad, con el propósito de aumentar las ganancias. La mayor parte de estos trabajos han hablado más de tácticas y matemáticas que de administración. En este artículo, los autores sugieren que una concepción más amplia de la administración del rendimiento será muy valiosa, tanto para aquellos que tradicionalmente han empleado dicho enfoque como para los que no lo han hecho. Dentro de esta concepción más amplia es fundamental que las empresas de servicios sepan usar distintas combinaciones de precios y duraciones como palancas estratégicas para posicionarse en sus mercados, así como que la gerencia identifique las tácticas que le permitirán usarlas. Además, los autores proponen que para un mayor desarrollo de la administración del rendimiento es necesario que las empresas, cuando presten su servicio, piensen que se trata de una variable del diseño que deben administrar con tanto cuidado como el proceso del servicio mismo.

La administración del rendimiento, generalmente ligada al marketing como instrumento para administrar los ingresos, tiene muchas repercusiones en otras funciones de los negocios de servicio. Afecta a las operaciones de la planeación de la capacidad, a las de la administración de recursos humanos (en la selección y capacitación de los empleados), y a las de la estrategia del negocio (en la forma en que la empresa de servicios la usa pa-

ra posicionarse en el mercado). A pesar del efecto general de la administración del rendimiento y de la mucha atención que ha captado, seguimos pensando que se trata, principalmente, de un instrumento de la administración de precios/inventarios. Todavía no contamos con una teoría más amplia de la administración del rendimiento que permita a otras industrias de servicios derivar los beneficios de un pensamiento similar a ella, y que arroje luz en otros campos donde las compañías que tienen experiencia en emplear dicho concepto podrían aplicarlo más a fondo. En este artículo queremos sentar las bases de tal teoría. Su contenido gira en torno a las palancas estratégicas que la administración del rendimiento tiene a su alcance, a cómo han sido aplicadas en el contexto de la administración tradicional del rendimiento y a cómo pueden aplicarse, al mismo tiempo que algunos instrumentos técnicos, en el contexto de otros servicios.

Definición modificada de la administración del rendimiento

Una definición común de la administración del rendimiento dice que ésta se encarga de aplicar sistemas de información y estrategias de precios con el propósito de "vender la capacidad adecuada a los clientes indicados a precios justos" (Smith, Leimkuhler y Darrow, 1992). Esta definición implica la idea de una capacidad perecedera con el tiempo y, por extensión, la de una segmentación de la capacidad sujeta al momento de su reservación, a cuándo y por cuánto tiempo será usada, así como al cliente que la usará. Es decir que, cuando se trata de las preferencias de los clientes o de la administración

* Reproducido con autorización del *Journal of Service Research*, vol. 1, núm. 2, noviembre de 1998, pp. 156-166. Patrocinado por el Center for Service Marketing, Owen Graduate School of Management, Vanderbilt University. Derechos © 1998 de Sage Publications, Inc.

de la capacidad, "una hora no es una hora". Dada esta sutil puntualización, presentaremos una definición del término ligeramente modificada. Así, diremos que la administración del rendimiento se encarga de administrar las que en inglés serían las cuatro Cs del servicio perecedero: el calendario (la anticipación con la que el cliente hace la reserva), el horario (*Clock*, la hora del día en la que la empresa presta el servicio), la capacidad (el inventario de recursos para prestar el servicio) y el costo (el precio del servicio), con el objeto de administrar la quinta C: la demanda de los clientes o *Customer Demand* de manera que la rentabilidad aumente al máximo.

Palancas estratégicas

Una estrategia eficaz para administrar el rendimiento está fundada en el buen control de la demanda de los clientes. Las empresas pueden controlarla empleando dos palancas estratégicas que están relacionadas: los precios del servicio y el tiempo durante el cual el cliente lo usa. Los precios pueden ser fijos (un precio por el mismo servicio, para cualquier cliente, en un horario cualquiera) o variables (distintos precios en diferentes horarios o para diversos segmentos de clientes), y la duración puede ser previsible o imprevisible.

Emplear precios variables para controlar la demanda es, conceptualmente, un proceso muy simple. Éstos pueden adoptar la forma de precios con descuento, en horas no pico, para todos los clientes, como serían los boletos de cine más baratos entre semana, o pueden adoptar la forma de descuentos de precios para ciertas categorías de clientes, por ejemplo, descuentos en los restaurantes para las personas de la tercera edad.

A la hora de tomar decisiones, el cómo controlar la duración es un problema más complejo, pero también es un campo que nos permite mejorar la eficacia de la administración del rendimiento. Cuando las compañías imponen controles a la duración, maximizan los ingresos globales de todos los plazos de tiempo, y no sólo los de los plazos de demanda alta. Para que los administradores puedan controlar más la duración, tendrán que afinar la definición de ésta, así como reducir la incertidumbre de la hora de llegada, la incertidumbre de la duración y del intervalo entre un cliente y otro. Más adelante analizaremos cada una de estas tácticas.

Distintas industrias usan diferentes combinaciones de precios variables y de controles de la duración (figura 1). Las industrias tradicionalmente ligadas a la administración del rendimiento (hoteles, aerolíneas,

		Precio	
		Fijo	Variable
Duración	Previsible	Cuadrante 1: Salas de cine Estadios/rodeos, plazas de toros Centros de convenciones	Cuadrante 2: Hoteles Aerolíneas Renta de autos Líneas de cruceros
	Imprevisible	Cuadrante 3: Restaurantes Campos de golf Proveedores del servicio de Internet	Cuadrante 4: Hospitales con servicios permanentes

FIGURA 1 Posición de precios y duración típicos de algunas industrias de servicios.

renta de automóviles y líneas de cruceros) suelen tener precios variables y una duración específica o previsible (cuadrante 2). Las salas de cine, los teatros, los estadios y los centros de convenciones aplican un precio fijo por una duración previsible (cuadrante 1), mientras que los restaurantes, los campos de golf o los prestadores del servicio de Internet, aplican un precio fijo por una duración imprevisible del tiempo que los clientes los usan (cuadrante 3). Muchas industrias del campo de los hospitales cobran precios variables (seguro Medicare en los Estados Unidos o pago de particulares), pero desconocen la duración del tiempo que los usarán los pacientes (cuadrante 4). Entre los cuadrantes no existe un punto de demarcación fijo, de modo que una industria puede estar, en parte, en un cuadrante y, en parte, en otro. Este método de clasificación pretende servir a las industrias que aún no están empleando la administración del rendimiento, pues con él podrán elaborar un marco estratégico para aplicar la administración del rendimiento. Concretamente, tratamos de mostrar en qué cuadrante están ubicadas las industrias y qué pueden hacer para pasar al cuadrante 2. Por ejemplo, si la gerencia de un restaurante no controla la duración, debería aplicar algún método para administrarla. O, si la gerencia de un hotel no controla adecuadamente la duración de la estancia, tal vez opte por dejar el sistema de prever las noches de hotel y lo cambie por el de pronosticar las llegadas, para mejorar así su sistema de reservaciones.

Como dijimos antes, las aplicaciones eficaces de la administración del rendimiento generalmente corresponden a las industrias que están en el cuadrante 2. Esto se debe en primer lugar a que una duración previsible les permite definir con claridad la cartera de servicios y, en segundo lugar, a que los precios variables les permiten generar el máximo de ingresos de cada uno de los servicios que ofrecen en su cartera. Cabe señalar que incluso aquellas industrias que aparecen en este cuadrante tienen características estructurales que les impiden desarrollar todo su potencial para obtener ganancias. Un resumen del desarrollo de la administración del rendimiento en la industria de las aerolíneas y en la hotelera nos servirá para ilustrar estos puntos.

La industria de las aerolíneas

La desregulación de la industria de las aerolíneas estadounidenses dio un gran ímpetu al desarrollo de la administración del rendimiento. Antes de la desregulación, ocurrida en 1978, las líneas más importantes ofrecían un servicio entre ciudades a un solo precio. En esencia, la mayor parte de las aerolíneas operaban en el cuadrante 1: la duración de sus vuelos era sumamente previsible y el precio era fijo (figura 2).

Inmediatamente después de la desregulación, surgieron muchas aerolíneas nuevas y una de ellas, *People's Express*, desarrolló una agresiva estrategia de costos bajos. La historia de *People's Express* es bien conocida: sus tarifas aéreas eran considerablemente más bajas que las de las líneas importantes y los clientes se sentían atraídos por el servicio limitado que ofrecían los vuelos de *People's Express*. Las líneas importantes, como *American Airlines*, *United Airlines* y *Delta Airlines*, con la ayuda de nuevos sistemas computarizados para las reservaciones, aplicaban precios variables, vuelo por vuelo, para igualar las tarifas que ofrecía *People's Express* o, incluso, rebajarlas. Entonces, los pasajeros conscientes de los costos optaron por las líneas grandes y, con el tiempo, sacaron a *People's Express* del negocio. Donald Burr, ex Presidente y Director General de *People's Express*, atribuye el fracaso de su aerolínea a la falta de una buena tecnología informática y a la consecuente incapacidad para aplicar la administración del rendimiento (Anónimo, 1992; Cross, 1997).

Casi todas las líneas importantes de Estados Unidos, al ver los beneficios de tener precios diferentes, establecieron la administración del rendimiento y pasaron al cuadrante 2. La administración del rendimiento permitió a las aerolíneas determinar la tarifa mínima (de un conjunto de tarifas mixtas) que debían aplicar a un vuelo específico. Los precios diferentes, en combinación con la posibilidad de prever la duración del vuelo, las colocó en la envidiable posición de tener precios variables y una duración previsible.

Otra tendencia que surgió después de la desregulación fue hacia el sistema del eje y los radios. Antes de ésta, las aerolíneas operaban con base en el origen-destino y, si bien había conexiones de

		Precio	
		Fijo	Variable
Duración	Previsible	Cuadrante 1: Antes de la desregulación	Cuadrante 2: Inmediatamente después de la desregulación
	Imprevisible	Cuadrante 3: Ninguna identificada	Cuadrante 4: Sistema de eje y radios

FIGURA 2 La industria de las aerolíneas.

vuelos, no existía el concepto de una ciudad eje y sus radios. Ahora, casi todas las grandes aerolíneas operan con un sistema de eje y radios, y sus sistemas de previsión y administración del rendimiento están basados en los tramos ligados a los vuelos (Skwarek, 1996). Las soluciones basadas en los tramos entrañan algunos problemas y podrían presentar soluciones no del todo óptimas. Si bien las aerolíneas pueden optimizar los ingresos de los tramos de cada vuelo, no pueden hacer lo mismo con los ingresos de toda la red de la aerolínea. En un intento por superar este problema, algunas aerolíneas (sobre todo American Airlines) desarrollaron sistemas de anidación virtual (*virtual nesting systems*) (Smith, Leimkuhler y Darrow, 1992), que permitían clasificar distintos pares de origen-destino según los ingresos generados. Por desgracia, los sistemas actuales para administrar el rendimiento y para prever el origen-destino tienen un elevado error de pronóstico y ello produce una solución poco fiable.

La imposibilidad de prever el origen-destino podría parecer cosa menor, pero impide que las aerolíneas puedan administrar realmente los pronósticos de la duración. En cierto sentido, el sistema de eje y radios ha provocado que la industria de las aerolíneas pase a la parte inferior del cuadrante 2 o a la superior del cuadrante 4. Este sistema, en

combinación con el sistema de precios de las aerolíneas, ha creado problemas como que los pasajeros traten de obtener una tarifa más baja viajando sólo un tramo de los varios que tenga un vuelo (a una "ciudad oculta"). El asiento vacío durante los tramos restantes del vuelo significa una pérdida de ingresos para las aerolíneas, por lo que éstas han establecido salvaguardas para evitar este problema. Sólo una línea grande, Southwest Airlines, ha resistido la tentación de usar el sistema de eje y radios y ello ha significado una ventaja competitiva para su sistema de administración del rendimiento, porque tiene mayor posibilidad de administrar los pronósticos de la duración de sus vuelos (Anónimo, 1994b).

La industria de la hotelería

A diferencia de la industria de las aerolíneas, los hoteles tradicionales normalmente se ubican en el cuadrante 3. Si bien los operadores de grupos y *tours* manejan distintas tarifas que negocian (Hoyle, Dorf y Jones, 1991; Vallen y Vallen, 1991), casi todos los hoteles tradicionales cobran a los huéspedes, en esencia, una sola tarifa por alojamiento en una habitación (o tal vez una tarifa en la temporada alta y otra en la baja). No consideran explícitamente la duración de su estancia y los pronósticos están diseñados para prever la ocupación

por noche (figura 3). Normalmente, el objetivo del hotel tradicional es aumentar al máximo la ocupación en una noche cualquiera y los administradores rara vez consideran la posibilidad de generar ingresos a largo plazo.

Después de que las aerolíneas optaran por usar la administración del rendimiento, el aumento de ingresos que decían haber registrado impresionó a muchos administradores de hoteles que, entonces, aplicaron el concepto de los precios variables a su industria. Cuando los hoteles empezaron a usar los precios variables, no aplicaron el concepto de las tarifas calificadas, según el cual, para obtener una tarifa más baja por la habitación, los clientes tienen que cumplir con ciertos requisitos. En cambio, usaron los precios de arriba hacia abajo y, así, los agentes de reservaciones ofrecían primero la tarifa más alta y, si encontraban resistencia, ofrecían la siguiente de varias tarifas que iban bajando, hasta que los clientes aceptaban una o llegaban al nivel mínimo que la gerencia había establecido previamente. Muchas grandes cadenas de hoteles siguen empleando este método de precios. Aun cuando los precios de arriba hacia abajo aumentan los ingresos a corto plazo, los clientes no ven esta práctica con buenos ojos (Kimes, 1994). Casi todos los hoteles que emplean este método calculan las noches

por habitación y usan el pronóstico de la tasa de ocupación por noche para preparar las recomendaciones de precios (Kimes, 1989). No consideran cuestiones de la duración de la estancia ni la ocupación, por lo que administran las tarifas noche por noche.

Algunas cadenas de hoteles, principalmente Marriott y Forte Hotels, vieron los beneficios derivados de la posibilidad de prever la duración (Anónimo, 1994). Así, para cosechar los beneficios ligados al control de la duración, dejaron de pronosticar las noches por habitación, para pronosticar por llegadas, por extensión de la estancia o por tarifa de habitación. Forte cobraba una sola tarifa, concentrándose exclusivamente en la duración de la estancia. Dependiendo de la demanda proyectada, quizás aceptaba a los huéspedes que solicitaban una estancia de dos noches, mientras que rechazaba a los que solicitaban una sola noche. Marriott hacía sus pronósticos por fecha de llegada, duración de la estancia y tarifa de habitación y pudo determinar un mejor conjunto de solicitudes de reservaciones que debía aceptar. Otras cadenas de hoteles trataron de aplicar controles a la duración de la estancia, pero sin cambiar su sistema de pronósticos de noches de habitación a pronósticos de llegadas. Sin información acerca de las llegadas, no

		Precio	
		Fijo	Variable
Duración	Previsible	Cuadrante 1: Forte	Cuadrante 2: Marriott Sheraton Holiday Inn
	Imprevisible	Cuadrante 3: Hoteles tradicionales	Cuadrante 4: Intentos iniciales para administrar el rendimiento

FIGURA 3 La industria de la hotelería.

tenían manera de saber si sus restricciones tenían sentido o si estaban rechazando innecesariamente a posibles clientes.

Los hoteles más importantes, al concentrarse en la duración de la estancia, no sólo cambiaron los sistemas de pronóstico que estaban utilizando, sino que también cambiaron los métodos matemáticos que empleaban para preparar las recomendaciones de la administración del rendimiento. Muchas cadenas de hoteles (por ejemplo, Holiday Inn, Hilton, Sheraton y Hyatt) han instituido sistemas basados en una programación lineal, es decir, que consideran explícitamente la duración de la estancia y la tarifa por habitación (Ensdill, 1998; Vinod, 1995).

Cómo usar las palancas estratégicas

Las industrias que están en los cuadrantes 1, 3 y 4 pueden pasar al cuadrante 2, y, si manipulan la duración y el precio, obtener algunos de los aumentos de ingresos ligados a la administración del rendimiento. Si bien la industria de las aerolíneas y la de la hotelería aún afrontan algunos problemas, su experiencia nos ofrece un rico contexto para entender los instrumentos tácticos necesarios para poder generar más ingresos. Los instrumentos específicos ligados a cada una de las palancas estra-

tégicas de la administración del rendimiento permiten a los administradores colocar a su compañía en una mejor posición para generar ingresos.

Métodos para la duración

Para tener más control de la duración, los administradores pueden afinar su definición de la duración, reducir la incertidumbre de la llegada y de la duración o reducir el intervalo de tiempo entre los clientes (figura 4).

Afinar la definición de la duración. La duración se refiere al plazo durante el cual los clientes usarán un servicio y se mide en términos de tiempo (es decir, la cantidad de noches o de horas) o por acto programado (es decir, una comida o un juego de golf). Cuando definimos la duración por acto programado, en lugar de por tiempo, generalmente es más difícil prever cuánto durará éste. Por lo tanto, si en una industria podemos definir la duración en términos de tiempo, en lugar de por acto programado, seguramente obtendremos mejores pronósticos y, por lo mismo, mayor control de la duración.

Las industrias que definen la duración en términos de tiempo también pueden afinar su definición y, con ello, mejorar sus operaciones. La mayor parte de los hoteles venden las habitaciones por día o, más concretamente, venden habitaciones desde

	Enfoques posibles
Afinar definición	Tiempo Evento
Incertidumbre de la llegada: Prácticas internas	Pronosticar Sobrevender
Incertidumbre de la llegada: Prácticas externas	Sanciones Depósitos
Incertidumbre de la duración: Prácticas internas	Pronosticar según la hora de llegada, duración de la estancia y características del cliente
Incertidumbre de la duración: Prácticas externas	Sanciones Restricciones Análisis de procesos
Reducir tiempo entre clientes	Análisis de procesos

FIGURA 4 Métodos para administrar la duración.

las 3:00 p.m. (hora de entrada) hasta el medio día (hora de salida). Los hoteles Sheraton y The Peninsula Hotel de Beverly Hills permiten a los clientes entrar y salir a cualquier hora del día, sin sanción alguna (Anónimo, 1997; Barker, 1998). Estos hoteles han afinado su definición de duración y, con ello, han aumentado la satisfacción de los clientes, empleado mejor su capacidad y aumentado sus ingresos.

Incertidumbre de la llegada. Como muchas empresas de capacidad limitada tienen inventarios perecederos, éstas se deben proteger contra las personas que jamás llegan o las que llegan tarde. Las empresas pueden usar enfoques internos (que no involucran a los clientes) y externos (que involucran a los clientes) para reducir la incertidumbre de la llegada.

Enfoques internos. Casi todas las empresas de servicios con capacidad limitada recurren a la sobreventa para protegerse contra las personas que jamás llegan. Los modelos de sobreventa publicados emplean, con frecuencia, procesos de decisión markovianos o métodos de simulación (por ejemplo, Lieberman y Yechiali, 1978; Rothstein, 1971, 1985; Schlifer y Vardi, 1975), pero en la práctica muchas compañías emplean enfoques de nivel de servicio (Anónimo, 1993; Smith, Leimkuhler y Darrow, 1992) o el método crítico de fraccionamiento (*critical fractile method*) (como sugieren Sasser, Olsen y Wycoff, 1978). La llave del éxito de una política de sobreventa es obtener información precisa acerca de las personas que no llegan y de las que cancelan, y de ahí hallar niveles de sobreventa que mantengan un grado aceptable de servicio al cliente.

Si las compañías han instituido una política de sobreventa, entonces tienen que desarrollar buenos métodos internos para manejar a los clientes que son relevados. El personal que atiende a éstos clientes destituidos debe recibir una capacitación adecuada, así como una compensación por tratar con clientes que podrían estar furiosos. Las compañías pueden optar por una destitución voluntaria o involuntaria de los clientes. La industria de las aerolíneas, con su sistema de relevos voluntarios, ha aumentado la buena voluntad de los clientes y también las ganancias a largo plazo (Anónimo, 1993; Rothstein, 1985). Otras industrias deciden el relevo basándose en la hora de llegada (si los clientes llegan tarde no res-

petan su reservación), la frecuencia de uso (los clientes regulares jamás son relevados) o la importancia percibida (los clientes importantes jamás son destituidos).

Enfoques externos. Los enfoques externos para reducir la incertidumbre de las llegadas consideran que el cliente es responsable de su llegada. Las políticas de depósitos que aplican muchas empresas de servicios con capacidad limitada, como las líneas de cruceros y los hoteles vacacionales, son un magnífico ejemplo de los enfoques externos. Además, las sanciones que estas compañías imponen por cancelación representan un intento por conseguir que los clientes asuman más responsabilidad por su llegada. Los restaurantes están probando imponer sanciones por las cancelaciones y cuando toman las reservaciones solicitan a los clientes el número de su tarjeta de crédito (Breuhaus, 1998). Si los clientes no llegan dentro de un plazo de 15 minutos después de la hora de su reservación, cargan una sanción a su tarjeta de crédito. Es interesante señalar que la industria de la renta de automóviles, que tiene bastante experiencia en la administración del rendimiento, casi no usa los enfoques externos. Con excepción de los autos especiales y las camionetas, no solicitan a los clientes que garanticen la renta y éstos no tienen responsabilidad alguna en caso de no presentarse. Dado que los clientes no tienen incentivos para llegar, no es raro que en los mercados turísticos con mucho movimiento, como sería Florida, las personas que jamás se presentan llegan a representar hasta un 70% de las reservaciones (Stern y Miller, 1995). Además de estos incentivos negativos, algunas compañías usan las garantías para fomentar que las personas se presenten puntualmente a recibir el servicio. Por ejemplo, American Golf ofrece un descuento o un juego gratis a los golfistas que, dentro de la hora de su reservación, sufren una demora de más de 10 minutos de tiempo real fuera del lugar de salida (*tee*).

Incertidumbre de la duración. Cuando la gerencia consigue reducir la incertidumbre de la duración también puede calibrar mejor la capacidad que requerirá, y así tomar mejores decisiones respecto a las solicitudes de reservación que aceptará. Al igual que en la *incertidumbre de las llegadas*, en este caso pueden usar enfoques internos y externos.

Enfoques internos. Los enfoques internos incluyen prever con precisión la extensión del uso y la cantidad de llegadas y de partidas de personas que llegan antes y que salen tarde, y mejorar la consistencia de la prestación de servicios. Los administradores que saben cuánto tiempo proyectan los clientes usar el servicio también pueden tomar mejores decisiones para las solicitudes de reservación que aceptarán. Si el gerente de un restaurante sabe que una pareja pasa al rededor de 45 minutos cenando en una mesa y que un grupo de cuatro personas permanece cerca de 75 minutos, entonces podrá tomar mejores decisiones cuando asigne las mesas. Asimismo, si saben cuántos clientes modificarán la duración planificada del uso, tomarán mejores decisiones respecto a la capacidad. Por ejemplo, en el caso de un hotel, la posibilidad de prever con precisión cuántos clientes se registran por cuatro noches, pero luego sólo se quedan tres o, por el contrario, solicitan noches adicionales, facilita la asignación de habitaciones y personal. De igual manera, si una compañía de renta de automóviles sabe que el 20% de los vehículos que renta por una semana son devueltos a los cinco días, entonces podrá ajustar la cantidad de vehículos que debe ofrecer en su flotilla.

Las primeras investigaciones y aplicaciones prácticas de la administración del rendimiento se concentraban en los tramos de un vuelo o en las noches de habitación, pero no tomaban en cuenta la duración. La industria de las aerolíneas (Williamson, 1992) usa mucho los modelos basados en los ingresos marginales esperados por asiento (IMEA) (Belobaba, 1987; Littlewood, 1972) y con ellos obtiene, varios días antes de la partida, los asientos que designará para los tramos de los vuelos. En el caso de los hoteles, los primeros sistemas de administración del rendimiento basaban las decisiones de las tarifas mínimas en la ocupación prevista, pero no tomaban en cuenta el efecto que produce la extensión de la estancia (Kimes, 1989). Algunas aerolíneas han tratado de compensar la falta de control de la duración empleando los sistemas de anidación virtual (*virtual nesting systems*) (Smith, Leimkuhler y Darrow, 1992; Vinod, 1995; Williamson, 1992), pero todavía no han alcanzado la meta de controlar plenamente el origen-destino (Vinod, 1995).

La programación lineal ha sido muy útil para tomar mejores decisiones de asignación de dura-

ción y precios (Kimes, 1989; Weatherford, 1995; Williamson, 1992). Así, usamos el precio de cotización (definido como el precio indicativo de la limitación de capacidad), para determinar el valor marginal de un asiento, una habitación u otra unidad adicional del inventario (Phillips, 1994; Vinod, 1995; Williamson, 1992). A continuación, usamos este valor para determinar el precio mínimo válido para distintas duraciones. También se ha sugerido que la programación dinámica podría ser un método para estimar la extensión de la estancia en un hotel.

La precisión del pronóstico afecta la eficacia del sistema de administración del rendimiento. Lee (1990), al estudiar las previsiones de las aerolíneas, encontró que cuando la exactitud del pronóstico mejora un 10%, el resultado es un incremento de los ingresos, de entre el 3% y el 5%, en los vuelos con gran demanda.

Para poder abordar explícitamente la duración, debemos preparar pronósticos de la duración de los clientes. Las aerolíneas normalmente pronostican la demanda por tramo de vuelo (Lee, 1990; Vinod, 1995), pero para poder controlar verdaderamente la duración deben pronosticar la demanda de todos los pares posibles de origen-destino. Como dijimos antes, el sistema de eje y radios ha aumentado la cantidad de pronósticos que necesitan y, en consecuencia, la exactitud de éstos. Algunas aerolíneas han tratado de reducir la cantidad de pronósticos necesarios empleando los enjambres virtuales (Smith, Leimkuhler y Darrow, 1992; Vinod, 1995). Algunas de las primeras investigaciones sobre la exactitud de los pronósticos de las aerolíneas (Weatherford, 1998) muestran que un aumento en la cantidad de pronósticos que necesitan diariamente, aumenta el error de pronóstico.

Cuando los hoteles prevén la duración de los clientes, deben hacer sus pronósticos por día de llegada, extensión de la estancia y posible tarifa para las distintas categorías (Kimes, O'Sullivan y Scott, 1998). Los pronósticos de los hoteles que emplean la programación lineal y los métodos de cotización de precios tienen este grado de detalle y algunos han desarrollado previsiones incluso más detalladas. La magnitud de este problema es evidente si pensamos que un hotel, por cada día de llegada, quizá tenga que considerar 10 extensiones distintas para la estancia y 10 categorías de tarifas. Si,

además, incluimos el tipo de habitación, un hotel podría requerir entre 200 y 300 pronósticos distintos por día.

Los cambios en los procesos internos normalmente permiten alcanzar la consistencia de la duración (la mayoría de los clientes usa el servicio, más o menos, durante el mismo plazo de tiempo). Por ejemplo, TGI Fridays rediseñó las cartas de sus restaurantes y los sistemas de prestación de servicios para conseguir que el tiempo de los comensales fuera más uniforme y rápido. Algunos restaurantes de la zona de teatros de la ciudad de Nueva York han colocado un reloj de arena en cada mesa. Los comensales, al ver que la arena del reloj ha pasado al otro lado, saben que deben acabar de comer o levantarse de la mesa para llegar a tiempo al teatro. Por otra parte y en un contexto muy diferente, si el director de una cárcel supiera que el 25% de los reos sentenciados a años sólo cumplen un término de cuatro, entonces podría dar cabida a más presos.

Enfoques externos. Los enfoques externos para manejar la incertidumbre de la duración, por lo general, llegan al cliente en forma de depósitos o sanciones. Algunos hoteles han aplicado cuotas por llegar antes y salir después de la hora señalada (Miller, 1995). Las sanciones funcionan a corto plazo, pero son un riesgo que podría desatar la ira de los clientes y dañar a la compañía a largo plazo. Por lo mismo, los enfoques internos suelen ser preferibles.

Reducir el intervalo de tiempo entre un cliente y otro. Por definición, recortar el tiempo que transcurre entre un cliente y otro (disminuir el tiempo de rotación) significa que podremos atender a más clientes dentro del mismo plazo de tiempo o de uno más corto. Aun cuando, normalmente, no consideramos que disminuir el tiempo de rotación sea un instrumento de la administración del rendimiento, sí representa una táctica que podemos usar para aumentar los ingresos por unidad disponible del inventario. Esta táctica desempeña un papel muy importante en la estrategia para administrar el rendimiento. Actualmente, las aerolíneas usan mucho la estrategia de disminuir el tiempo de rotación. Southwest Airlines y Shuttle de United presumen

de que sus aviones en tierra rotan cada 20 minutos (en comparación con un promedio de 45 minutos para casi todas las demás aerolíneas) y de que han podido aumentar el aprovechamiento de sus aviones (Kimes y Young, 1997). Muchos restaurantes han montado sistemas computarizados para administrar las mesas y éstos llevan registro de las mesas en uso, el punto en el que se encuentra la comida de los clientes y el momento en el que pagan la cuenta. Cuando los comensales se levantan de su lugar, el sistema de administración de mesas notifica a los camareros y éstos se encargan de limpiar y de montar nuevamente la mesa para otros clientes (Liddle, 1996). Estos sistemas han aumentado el aprovechamiento de las mesas y, por lo tanto, los ingresos por mesa.

Precios

Las industrias que usan la administración del rendimiento en la práctica aplican precios diferentes; es decir, cobran distintos precios a los clientes que usan el mismo servicio a la misma hora, dependiendo de sus características y de la demanda. Los pasajeros de la clase turista de un vuelo de la ciudad de Nueva York a los Ángeles podrían no pagar nada (los que usan los puntos de los programas de viajero frecuente) o hasta más de 1,500 dólares. Las tarifas varían según la anticipación de la reservación, las restricciones aplicadas o si se trata de una compañía o grupo. A diferencia de las industrias del cuadrante 2 que usan estos precios, las de los cuadrantes 1 y 3 usan precios relativamente fijos y cobran un mismo precio a los clientes que usan el mismo servicio a la misma hora.

Los clientes suelen manejar precios de referencia para diversas transacciones y, si las compañías cambian los precios, lo deben hacer con cautela para no molestar a sus clientes (Kahneman, Knetsch y Thaler, 1986). Si bien éstas podrían cobrar más basándose exclusivamente en una demanda elevada, los clientes se podrían molestar si les cobran distintos precios por, esencialmente, el mismo servicio. Existen dos mecanismos (la mezcla correcta de precios y los requisitos para obtener ciertas tarifas) que permiten alterar los precios al mismo tiempo que no afectan la preferencia de los clientes (figura 5).

	Posibles enfoques
Mezcla correcta de precios	Elasticidad de precios Precios competitivos Políticas de precios óptimos
Requisitos para ciertas tarifas: materiales	Tipo de inventario Atractivos
Requisitos para ciertas tarifas: no materiales	Restricciones Tiempo de uso Antelación de reservación Pertenencia al grupo

FIGURA 5 Métodos para administrar los precios.

Mezcla correcta de precios. Las compañías deben estar seguras de que están ofreciendo la posibilidad de elegir entre una mezcla lógica de precios. Si los clientes no encuentran gran diferencia entre los distintos precios cotizados, la estrategia de precios diferentes tal vez no funcione. Los administradores no siempre pueden determinar fácilmente cuál es la mejor mezcla de precios porque, con frecuencia, tienen poca información de la elasticidad de los precios. Esto, a su vez, suele llevarles a decidir los precios, exclusivamente, ante las presiones de la competencia. No obstante, cabe señalar que algunas aerolíneas, como American Airlines, han estado trabajando mucho en el tema de la elasticidad y de los tramos múltiples, y han podido avanzar un poco.

Taco Bell ha desarrollado la política de precios óptimos, es decir, que pide a los clientes que digan qué precios consideran baratos, caros, demasiado baratos o demasiado caros para poder ofrecer una calidad razonable. También ha hecho pruebas con planificadores de juntas para ver si las puede usar (Lewis y Shoemaker, 1997). Las políticas de precios óptimos son una forma relativamente sencilla de determinar la sensibilidad a los precios y los rangos aceptables de éstos.

Algo poco conocido es que algunas compañías de restaurantes están probando precios de cartas basados en la elasticidad de precios. Las grandes cadenas de restaurantes analizan la elasticidad de los precios de diversos elementos de la carta y, posteriormente, los cambian (Kelly, Kiefer y Burdett, 1994).

Requisitos para ciertas tarifas. Tener sólo una buena estructura de precios no garantiza el éxito de la

estrategia de precios variables. Las compañías también deben contar con un razonamiento lógico (en términos de la industria, requisitos para obtener ciertas tarifas) que puedan esgrimir para justificar la discriminación de precios. (O, como dice un ejecutivo bastante cínico de un hotel: "Queremos poder decir algo en voz alta sin que nos dé risa").

Las industrias del cuadrante 2 con frecuencia usan requisitos para ciertas tarifas, por ejemplo, la anticipación de la reservación o la hora en la que se usa el servicio, para determinar el precio que pagará un cliente. Estos requisitos son las condiciones que debe cumplir el cliente para merecer un descuento (Hanks, Cross y Noland, 1992). Los requisitos para ciertas tarifas pueden ser materiales o no y sustentan la lógica que explica por qué algunos clientes pagan distintos precios por el mismo servicio.

Los requisitos materiales para ciertas tarifas incluyen características tangibles, como el tipo de habitación o la vista en el caso de los hoteles, el tipo de asiento o la ubicación en las aerolíneas, o la ubicación de las mesas en los restaurantes. Otros requisitos materiales para ciertas tarifas son la presencia de ciertos atractivos o su ausencia (cuando se paga un precio más alto, se puede hacer uso gratis de un carrito de golf, tener un desayuno sin costo o tomar refrescos gratis en una sala de cine).

Las compañías pueden poner requisitos no materiales para ciertas tarifas de modo que éstos ayuden a dirigir la demanda hacia periodos más lentos, por ejemplo, pueden premiar a los clientes asiduos o a los seguros. Estos requisitos para ciertas tarifas incluyen sanciones por cambios o cancelación, así

como beneficios basados en la antelación de la reservación o la duración deseada del servicio, la pertenencia a un grupo o el registro y la hora de uso.

Incluso hoy, muchas compañías adoptan, con frecuencia, planes de precios distintos sin requisitos para las tarifas. Los hoteles usan los precios de arriba hacia abajo, o sea que los agentes de reservaciones ofrecen la primera tarifa (generalmente la más alta) y sólo cotizan las más bajas cuando los clientes preguntan por ellas. Los clientes informados tal vez pidan una tarifa más baja, pero los inexpertos probablemente no lo hagan. Los clientes no tienen buena opinión de esta práctica (Kimes, 1994).

Cómo pasar a un cuadrante más rentable

Las compañías pueden usar las palancas estratégicas que hemos mencionado para hacer que la duración sea más previsible o para aplicar distintos precios y así pasar a cuadrantes más rentables. Por lo general, las compañías procuran manejar una palanca estratégica a la vez, pero también es posible, aunque difícil, que una compañía trate de ajustar el precio y la duración al mismo tiempo. Los ejemplos de posibles movimientos que presentamos a continuación demuestran las posibilidades existentes para diversas industrias.

Precios diferentes

Del cuadrante 1 al cuadrante 2

Salas de cine. En Europa, los cines llevan muchos años usando los sistemas de reservación con precios diferentes, pero los estadounidenses generalmente cobran el mismo precio por todas las localidades y sólo ofrecen entradas con descuento para matines o a las personas de la tercera edad. Sin embargo, las cosas están cambiando rápidamente y algunos cines nuevos ahora ofrecen distintos precios, dependiendo de la ubicación de la butaca, el horario de la función y el acceso a atractivos. Por ejemplo, el Premium Cinema de Lombard, Illinois, tiene 70 butacas, con una ocupación del 100% desde su inauguración el 3 de abril de 1998. Los espectadores dispuestos a pagar 15 dólares por entrar por una puerta independiente, con servicio de estacionamiento con *valet*, ingresan a una sala privada, donde pueden comprar champán a 12 dólares la copa y *sandwiches* de filete de res a ese mismo precio. Las palomitas son gratis (todas las

que uno pueda comer) y hay un empleado de tiempo completo encargado de llevar las cosas a los clientes. A la fecha, este cine no ha optado por el paso siguiente, es decir, desarrollar una estrategia de sobreventa.

Control de la duración

Del cuadrante 3 al cuadrante 1

Campos de golf. A primera vista, los campos de golf están en la peor posición, es decir cobran un precio fijo por un servicio de duración desconocida. Gran parte del problema se deriva de que la definición de su duración dice que es un juego (normalmente 18 hoyos de golf jugados en el horario diurno). Hay muchas otras opciones para definir la duración. El campo de golf podría vender juegos de 9 hoyos; podría instituir el juego por tiros, en cuyo caso distintos grupos empezarían al mismo tiempo desde distintos hoyos; o podría usar el juego exprés, o sea, que los golfistas correrían de un hoyo a otro y, al término de cada ronda, obtendrían dos calificaciones, una por el tiempo transcurrido y otra por la cantidad de golpes. (Esta modalidad podría llegar a ser un nuevo deporte olímpico). Ninguna de estas modificaciones disminuye la variación por cuenta propia, pero sí presentan otros caminos para definir de nuevo la duración, con el fin de llegar a aplicaciones más creativas de la administración del rendimiento.

Los campos de golf pueden reducir la incertidumbre de la llegada instituyendo políticas de depósito o desarrollando buenas políticas de sobreventa. Pueden reducir la incertidumbre de la duración, por ejemplo, empleando guías que ayuden a los golfistas a transitar por el campo o proporcionando carritos de golf gratis para acelerar el tiempo entre hoyos, y pronosticar así con más exactitud la duración del juego, basándose en la hora del día, el día de la semana y el tamaño del grupo. Podrían dar cabida a más golfistas si redujeran los intervalos del tiempo desde el lugar de salida o si regularan mejor el tamaño de los grupos.

Control de la duración

Del cuadrante 4 al cuadrante 2

Centros médicos. Las organizaciones de hospitales usan precios diferentes (con frecuencia dictados por el gobierno), pero tienen dificultad para

administrar la duración. Si los administradores de hospitales y asilos no saben cuánto tiempo usarán los pacientes las camas o las habitaciones, difícilmente podrán planear y administrar bien la capacidad. En un asilo, podrían evaluar la salud de los posibles clientes y emplear tablas actuariales para estimar la duración de la estancia de los pacientes. En las instituciones privadas o las no lucrativas podrían tratar de encontrar la mejor mezcla de los pacientes privados que pagan y los de Medicare, inclinándose por los pacientes privados de larga duración.

La cuestión del control de la duración en las instalaciones hospitalarias ha despertado una enorme polémica política. A mediados de los años noventa, las compañías de seguros de Nueva York redujeron a sólo un día la duración máxima asegurable para la permanencia por maternidad en un hospital. Después de intensa presión de hospitales y asociaciones médicas que cabildaron, la legislatura del estado prohibió por ley esta práctica y garantizó un plazo mínimo de 48 horas para todas las nuevas madres.

Precios diferentes

Cuadrante 3 al cuadrante 4

Proveedores del servicio de Internet (PSI). Los PSI ofrecen a los clientes la posibilidad de usar una banda ancha en Internet. Como no todos los clientes usan al mismo tiempo la cantidad entera que les es asignada, los PSI sobrevenden la banda ancha. Si demasiados clientes intentan acceder a Internet al mismo tiempo, el servicio se deteriora.

Los PSI operan al 100% de capacidad durante ciertas horas del día y en otras ocasiones tienen amplitud de banda disponible. En la actualidad, la mayor parte de los PSI cobran una cuota mensual fija por el acceso a Internet y no hacen descuento por usarlo en horas que no son pico. Algunos clientes son grandes usuarios durante el día, mientras que otros son grandes usuarios nocturnos. Los PSI deben mantener una mezcla correcta de estos clientes para operar con eficacia. Los PSI podrían identificar características demográficas comunes dentro de cada segmento y dirigirse a tipos específicos de usuarios para sumarlos a la mezcla (M. Freimer, comunicación personal, 1998).

Conclusión

El buen uso de las palancas estratégicas de los precios y el control de la duración ayudarán a las empresas con capacidad limitada a utilizar sus recursos de manera más rentable. La aplicación novedosa de estos instrumentos en industrias que normalmente no están ligadas a la administración del rendimiento guarda un enorme potencial. Incluso las compañías que tienen experiencia en administrar el rendimiento pueden mejorar su desempeño perfeccionando el empleo de estas palancas. El reto de la investigación es ayudar a los administradores a identificar oportunidades para administrar el rendimiento y a desarrollar métodos adecuados para fijar los precios y controlar la duración.

Además de la cuestión de dónde aplicar la administración del rendimiento, están las de cómo desarrollar una estrategia para administrar dicho rendimiento, cómo enseñar a las personas a usar los instrumentos para llevarla a cabo y cómo conservar o aumentar la satisfacción de los clientes, al mismo tiempo que se aplica la administración del rendimiento en la práctica. A la larga, los administradores alcanzarán el potencial de la administración del rendimiento dependiendo de su capacidad para comercializar y administrar cada uno de los momentos disponibles como si fuera un producto único. Esto, a su vez, requiere que traten el momento en que se presta el servicio como si fuera una variable del diseño que deben administrar, con tanto cuidado como el proceso mismo del servicio. Esta nueva formulación presenta un reto conceptual muy emocionante para el incipiente campo de las investigaciones de servicios.

Referencias

- "A Conversation with Don Burr", *Scorecard*, cuarto trimestre, 1992, pp. 6-7.
- "Adding to Forte's Fortune", *Scorecard*, Segundo trimestre, 1994a, pp.4-5.
- Barker, J., "Flexible Check-in Expands", *Successful Meetings*, 47, enero de 1998, p. 32.

- Belobaba, P.P., "Air Travel Demand and Airline Seat Inventory Management", Tesis de doctorado, Massachusetts Institute of Technology, 1987.
- Bitran, F. R. y S.V Mondschein, "An Application of Yield Management to the Hotel Industry Considering Multiple Day Stays", *Operations Research*, 43, 1995, pp. 427-43.
- Brehaus, B., "Handling No-Shows: Operators React to Reservation Plan", *Restaurant Business Magazine*, 1(16), 1998, p. 13.
- Cross, R. G., *Revenue Management: Hard-Core Tactics for Market Domination*, Broadway Books, Nueva York, 1997.
- "Flying High with Herb Kelleher", *Scorecard*, tercer trimestre, 1994b, pp. 1-3.
- Freimer, M, comunicación personal, 1998.
- Hanks, R. D., R.G. Cross y R.P. Noland, "Discounting the Hotel Industry: A New Approach", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 33(3), 1992, pp. 40-45.
- Hensdill, C., "The Culture of Revenue Management", *Hotels*, marzo de 1998, pp. 83-86.
- "Hotel Adopts 24 Hour Check-in Policy", *Hospitality Now*, 17(1), 1997, p. 7.
- Hoyle, L. C., D.C. Dorf y T. J.A. Jones, *Managing Conventions and Group Business*, The Educational Institute of the American Hotel and Motel Association, Washington, DC, 1993.
- Kahneman, D. J. Knetsch y R. Thaler, "Fairness as a Constraint on Profit Seeking-Entitlement in the Market", *American Economic Review*, 76(4), 1986, pp.728-41.
- Kelly, T. J., N.M Kefer y K. Burdett, "A Demand-Based Approach to Menu Pricing", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 34(3), 1994, pp. 40-45.
- Kimes, S. E., "Yield Management: A Tool for Capacity-Constrained Service Firms", *Journal of Operations Management*, 8 (4), 1989, pp. 348-63.
- _____, "Perceived Fairness of Yield Management", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 34(1), 1994, pp. 22-29.
- Kimes, S. E. y Franklin Young, "Shuttle by United", *Interfaces*, 27(3), 1997, pp. 1-13.
- Kimes, S. E., M. O'Sullivan y D. Scott, "Hotel Forecasting Methods", documento de trabajo, Cornell University School of Hotel Administration, 1998.
- Lee, A. O., "Airline Reservations Forecasting Probabilistic and Statistical Models of the Booking Process", Tesis de doctorado, Massachusetts Institute of Technology, 1990.
- Lewis, R. C. y S. Shoemaker, "Price Sensitivity Measurement: A Tool for the Hospitality Industry" *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 38(2), 1997, pp. 44-54.
- Liddle, A., "New Computerized Table Management Reduces Guests' Waits, Empty Seats", *Nation's Restaurant News*, 5 de agosto de 1996, p. 22.
- Lieberman, V. y U. Yechiali, "On the Hotel Overbooking Problem: An Inventory Problem with Stochastic Cancellations", *Management Science*, 24, 1978, pp. 1117-26.
- Littlewood, K., "Forecasting an Control of Passenger Bookings", *AGIFORS Symposium Proceedings*, 12, 1972, pp. 95-117.
- Miller, L., "Check-Out Made Pricier", *Wall Street Journal*, 20 de octubre de 1995, p. B6.
- Phillips, R. L., "A Marginal Value Approach to Airline Origin and Destination Revenue Management", en J. Nerry y P. Won, Eds., *Proceedings of the 16th Conference on System Modeling and Optimization*, Springer-Verlag, Nueva York, 1994, pp. 907-17.
- Rothstein, M., "An Airline Overbooking Model", *Transportation Science*, 5, 1971, pp. 180-92.
- _____, "OR in the Airline Overbooking Problem", *Operations Research*, 33(2), 1985, pp. 237-48.
- Sasser, W. E., R.P. Olsen y D.D. Wycoff, *Management of Service Operations*, Allyn and Bacon, Boston, 1978.
- Schlifer E. y Y. Vardi, "An Airline Overbooking Policy", *Transportation Sciences*, 9, 1975, pp. 101-14.
- "Simon Says", *Scorecard*, primer trimestre, 1993, pp. 10-12.
- Skarek, D. K., "Competitive Impacts of Yield Management System Components: Forecasting and

- Sell-Up Models", MIT Flight Transportation Lab Report Núm. A96-6, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, MA, 1996.
- Smith, B.C., J. F. Leimshuler y R.M. Darrow, "Yield Management at American Airlines", *Interforces*, 22 (1), 1992, pp. 8-31.
- Stern, G. y L. Miller, "Rental Car Companies Set to Impose Cancellation Penalties for No Shows", *The Wall Street Journal*, 26 de diciembre de 1995, p. A3.
- Vallen, J. J. y G.K. Vallen, *Check-In, Check-Out*, William C. Brown, Dubuque, IA, 1991.
- Vinod, B., "Origin-and-Destination Yield Management" en *Handbook of Airline Economics*, D. Jenkins, Ed., McGraw-Hill, 1995, pp. 459-46.
- Weatherford, L. R., "Length of Stay Heuristics: Do They Really Make a Difference", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 36 (6), pp. 47-56.
- _____, "Forecasting Issues in Revenue Management", ponencia presentada en la conferencia INFORMS, Montreal, Canadá, mayo de 1998.
- Williamson, E. L., "Airline Network Seat Control", Tesis de doctorado, Massachusetts Institute of Technology, 1992.

Administración del sistema de entrega del servicio

CAPÍTULO 13

La dirección del talento humano en empresas de servicio

La disposición al servicio se puede medir y predice la efectividad del servicio. Las personas más felices, más positivas sobre ellas mismas y sobre su entorno, son más felices en el trabajo, y los empleados más satisfechos producen también clientes más satisfechos.

BENJAMÍN SCHNEIDER Y DAVID E. BOWEN

Entre los trabajos más demandados en un negocio de servicios están los puestos que requieren que los empleados desempeñen multiplicidad de roles, que sean rápidos y eficientes en la ejecución de las tareas operativas y amables en el trato con los clientes. Como resultado, en muchos encuentros de servicio puede darse un enfrentamiento entre las necesidades de las tres partes involucradas: el cliente, el empleado y la empresa de servicio. Si el puesto no está bien diseñado o se elige a una persona inadecuada para desempeñarlo, existe el riesgo de que los empleados estén estresados y sean poco productivos.

La mayoría de las investigaciones publicadas sobre la dirección de servicios (y la mayoría sobre los empleados del servicio publicadas en revistas de negocios) tienden a enfocarse en el personal con alto contacto con los clientes. Esto no es sorprendente, ya que las personas en estos puestos de trabajo son muy visibles. Después de todo, ellos son los actores que aparecen de cara al público cuando se representa el servicio, es decir, cuando sirven a los clientes. Sin embargo, se están creando varios puestos de trabajo en los *call centers*.

En estos casos, el contacto con el cliente es por vía telefónica en vez de cara a cara y sólo escuchamos las voces de estos empleados; su papel es parecido al de los actores en un serial de radio. El desempeño efectivo del servicio en estos puestos de trabajo es imprescindible y es tarea del departamento de recursos humanos crear un enfoque característico.

¿Y qué hacemos con los numerosos grupos de empleados que no tienen contacto con el cliente? En algunos aspectos, sus puestos están más cercanos a los del entorno de la industria. Sin

embargo, como las personas que están detrás del telón en el teatro, muchos de ellos proporcionan apoyo a los actores que aparecen en escena y cualquier falla que cometan en su tarea es percibida de inmediato por el usuario. Puede ser útil ver estos puestos de trabajo como proveedores de servicios de los clientes internos, los cuales a su vez están sirviendo a usuarios externos.

Estudios sobre calidad del servicio han contribuido a crear una mayor conciencia en la alta dirección sobre el papel que juegan los empleados de servicio, tanto al crear satisfacción al cliente, como al trabajar en la recuperación de la satisfacción cuando las cosas van mal. También hay gran apreciación en los círculos de dirección sobre la ventaja competitiva inherente que existe en un grupo de empleados motivados y dedicados, que apoyan la misión de la corporación, entienden cómo contribuye su trabajo individual (directa o indirectamente) a la satisfacción del cliente y que tienen las habilidades y herramientas necesarias para estar orientados a la calidad y productividad.

Otro aspecto que se ha vuelto relevante en materia de recursos humanos es la diversidad, pues empresas de todo tipo y tamaño están cada vez más conscientes de las ventajas relacionadas al incluir personal de diferentes culturas, y la búsqueda de talento se realiza cada vez más sin importar el sitio geográfico en el que se encuentra el capital humano.¹

En este capítulo nos centraremos en la persona como el elemento del enfoque integral de administración de servicios, demostrando el importante papel que juegan los recursos humanos y explorando las siguientes cuestiones:

1. ¿Por qué es importante que la alta dirección vea el gasto en recursos humanos como una inversión rentable en vez de como un costo que se debe minimizar?
2. ¿Cuál es la importancia estratégica de la contratación, selección, formación, motivación y retención de empleados?
3. ¿Qué se quiere decir con los modelos de dirección de control y participación?
4. ¿Cuándo es apropiada la estrategia de dar poder de decisión a los empleados y cuáles son sus beneficios e implicaciones?
5. ¿Cómo afectan a la satisfacción y retención del cliente las diferentes políticas de recursos humanos?

Los recursos humanos: un activo en el que vale la pena invertir

Casi todo el mundo puede contar alguna mala experiencia que haya tenido con un servicio (y por lo regular a todo el mundo le encanta hablar de eso). Si se le presiona, la mayoría de esta gente podría contar una buena experiencia con algún servicio. El personal de servicio habitualmente figura en estos dramas como incompetentes, despreocupados y villanos o como héroes que dejaron todo por ayudar, anticipándose a las necesidades del cliente para resolver sus problemas. Considere sus experiencias recientes con algún servicio: ¿cómo lo ha tratado el personal de servicio, tanto en un encuentro cara a cara como por teléfono?

Como clientes, la mayoría de nuestra relación con empleados de servicios es con personal de contacto de bajo nivel, no con directivos. En el centro comercial despachan los dependientes y no el encargado. ¿A quién se encuentra usted en el restaurante de comida rápida? De seguro no está el vicepresidente de la empresa atendiéndole, sino que es más probable que sea una cajera adolescente quien lo atienda. Llame a la empresa y tal vez tendrá que pasar por varias secretarías antes de llegar al hombre o mujer de negocios con el que quiere hablar (en la mayoría de casos están tan ocupados que usted tendrá que dejar el recado a la secretaria).

Cuando va al banco (si todavía lo hace), se encuentra la mayoría de las veces con cajeros, representantes de servicio de atención al cliente o el gerente de préstamos. Y tiene que ser un cliente VIP para que le salude el director general de un hotel. Sin embargo, hay empresas como IKEA que luchan por suprimir esta jerarquía. Antes de empezar el MBA del IESE de Barcelona, unos alumnos estadounidenses fueron a IKEA a comprar los muebles para su departamento de estudiantes. Cuando iban a pagar, estaba el director general de IKEA en España; les preguntó qué tal había ido la compra y luego les ayudó a poner en bolsas y cajas todo lo que habían comprado.

Muchas empresas han utilizado el eslogan de: "Las personas son el principal activo", pero muy pocas actúan como si la dirección general así lo creyera. Sin embargo, como se comprobó en un estudio realizado por SAP y Accenture, el buen desempeño de una empresa está en relación directa con qué tan desarrolladas están sus prácticas de recursos humanos. Las organizaciones que han logrado destacar en el ámbito financiero cuentan con procesos que les permiten alinear las iniciativas de sus empleados con la estrategia de la empresa, brindar a su personal un ambiente de trabajo positivo y poner especial énfasis en el desarrollo de la gente. Para muchas organizaciones, el éxito a largo plazo se definirá por sus empleados, pues es uno de los aspectos que la competencia difícilmente podrá copiar.² La evolución de los departamentos de recursos humanos y formación se dirige hacia un enfoque estratégico, donde se alinean las necesidades formativas de la organización con las de los empleados. Para ello, la mejora del desempeño debe centrarse en incrementar la eficacia y eficiencia a través de programas de desarrollo y formación tanto técnica como de habilidades (ya sea trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, innovación, creatividad, etcétera), detectar las necesidades formativas de los empleados en relación con las competencias necesarias para el puesto que ocupan y diseñar programas individuales para la retención del talento y la difusión de conocimiento. Como menciona Javier García en su libro *El alma de las organizaciones*: "Un proceso formativo ha de centrarse en buena medida en transmitir no sólo técnicas, sino sobre todo razones, y en el fondo, propuestas para transformar actitudes para que sean más abiertas y dispuestas a la aventura".³

A continuación se presenta en "Perspectivas de servicio 13.1" lo que hace NH Hoteles con respecto a la capacitación y entrenamiento.

PERSPECTIVAS DE SERVICIO 13.1

Formación NH

NH Hoteles, presente en 21 países y en proceso de expansión, ha conseguido que todos sus directores de hotel procedan de la casa. ¿El secreto?: orientar la formación hacia la promoción interna. NH Hoteles está inmerso en un plan de crecimiento con el que pretende abrir un hotel cada semana entre 2007 y 2009. La expansión es uno de los dos objetivos marcados por la cadena. El otro, extender la máxima calidad en los servicios que ofrece al cliente a todos los extremos del planeta donde tiene establecimientos.

Para dar respuesta a este fuerte ritmo de apertura, el área de recursos humanos ha optado por desarrollar a su gente y apostar por la promoción interna. Y parece que lo ha conseguido: 98% de los directores de sus hoteles de todo el mundo ha ascendido al cargo por promoción interna; 100% en España. Algunos de ellos lo han hecho desde el puesto de recepcionista. Gracias a esto, NH ha logrado ser considerado como uno de los mejores empleadores en España, Holanda, Suiza, Alemania y México.

"Todos pueden participar en las promociones a través de los planes de carrera", menciona Juan Mora, director de recursos humanos de NH Hoteles. Para promocionar a las personas es necesario contar con una capacitación obligatoria que los empleados toman de forma voluntaria y que es registrada en el Pasaporte NH. Cada uno sabe con exactitud, desde su ingreso a la empresa, cuáles son los cursos que deberá tomar para llegar al puesto al que aspira.

Universidad NH

Bram Borrenbergs, director corporativo de la Universidad NH, y Alejandro Aranda, responsable de la Universidad NH para España y Portugal, son fieles reflejos de la joven plantilla que integra la hotelera. Borrenbergs dirige la unidad que desarrolla los planes de formación de NH Hoteles a nivel global. La compañía interviene de manera activa en el diseño de contenidos y formadores internos en 97% de los programas que aplica.

La iniciativa que hace posible esta promoción ha sido nombrada administración del talento (*talent management*) y está dirigida a mandos medios y altos (de directores de hoteles hacia arriba). Los participantes en esta formación son seleccionados por los responsables de la Universidad NH y de la unidad de operaciones de la compañía teniendo en cuenta los conocimientos de idiomas, un nivel de desempeño en el cargo por encima de la media y ser propuesto por un jefe.

El programa tiene un tronco común que trata las distintas áreas de la gestión de la cadena y cuatro niveles de especialización. Se realiza una vez al año y la última edición se llevó a cabo en Madrid, con una duración de un mes y la participación de alrededor de 30 empleados. El curso concluye con prácticas de una semana, como mínimo, en los puestos a los que cada participante piensa ser promocionado. La inversión estimada de este programa es de 7,000 euros por persona.

Una vez que se han cubierto los puestos clave de los establecimientos que se van inaugurando, otro de los aspectos fundamentales en la cadena es asegurar que en cada uno de los hoteles NH se ofrezcan servicios al cliente de calidad y homogéneos. Con este fin se puso en marcha en el año 2007 el programa Quality Focus, para el personal de alimentos y bebidas, recepción y limpieza, que son quienes tienen contacto directo con el público.

Esta iniciativa consiste en dos jornadas de clases impartidas por personal interno, profesionales destacados en cada área que reciben un curso de "formación para formadores" durante cinco días en los que se les dota de habilidades para la comunicación. La compañía apuesta por utilizar la experiencia de profesionales internos para las jornadas de aprendizaje. Son más de 150 los empleados de la compañía que cada año combinan las responsabilidades de su puesto con labores de formación.

Se tiene previsto que 10 mil empleados de los departamentos de recepción y limpieza de la firma en todo el mundo participen en el programa Quality Focus, para llegar a establecerla como una capacitación obligatoria para las nuevas contrataciones en los departamentos de contacto con el cliente. La eficacia del programa se mide a través de las encuestas de satisfacción del cliente y herramientas como el "mystery guest". De manera adicional, 50% de los contenidos de formación en NH están dedicados al desarrollo, cultura corporativa y servicio al cliente.

NH en cifras:

- En la actualidad, NH hoteles tiene una plantilla de más de 18 mil empleados en todo el mundo, de 132 nacionalidades, de los cuales, 13.6% trabaja en un país distinto al de su nacionalidad.

- Cada año se destinan entre dos y tres millones de euros a la formación en la compañía hotelera. De esta cantidad, más de un millón lo absorbe la unidad de negocio de España y Portugal.
- En 2006, 50% de la plantilla participó de algún programa de formación y en 2008 se logró capacitar a más de 30 mil empleados.
- El grado de satisfacción del personal de NH es muy alto; 75% de los empleados está muy orgulloso de pertenecer a NH y 80% recomienda la empresa para trabajar. Ahora se está trabajando para ganarse al 10% que no está del todo satisfecho.

Fuentes: Soledad Valle, Revista *Expansión y empleo*, junio 2007, disponible en http://www.expansionyempleo.com/2007/06/18/desarrollo_de_carrera/1006170.html; Carmen Sánchez, "Todos los empleados somos vendedores", entrevista con Juan M. Mora, director de recursos humanos de NH Hoteles, junio de 2008, disponible en http://www.elpais.com/articulo/carreras/capital/humano/Todos/empleados/somos/vendedores/elpepuec neg/20080622elpnegser_5/Tes; NH Hoteles y sus empleados, disponible en http://corporate-information.nh-hotels.com/wda/esp/empleados.jsp#nh_university, consultada en octubre de 2009.

Los estilos de dirección de las culturas corporativas difieren bastante entre sí, pero en empresas de servicio con un alto contacto existe el reconocimiento de que la calidad de los encuentros con el personal de servicio juega un papel importante en la satisfacción del cliente y, en el sector privado, una ventaja competitiva. En el sector público y también en las empresas sin ánimo de lucro, los nuevos enfoques creativos de ejecución del servicio y de dirección a los empleados van entrelazadas cuando su objetivo es dar mejor servicio a los clientes.

Las empresas de servicio exitosas se caracterizan por una cultura de servicio y un liderazgo diferencial, además de modelos de conducta de la alta dirección y la implicación activa de los responsables de recursos humanos en las decisiones estratégicas (ver "Perspectivas de servicio 13.2", donde se presenta la cultura y filosofía de la empresa española IDOM). Se ve a los empleados como un recurso que debe de alimentarse y no como un costo que hay que minimizar. Se les da poder para tomar decisiones para que no tengan que consultar a cada momento a sus supervisores para pedir permiso.

Hal Rosenbluth y Diane McFerrin argumentan en su libro *The Customer Comes Second*, que el primer foco de una empresa tendrían que ser sus empleados. "Sólo cuando una persona sabe cómo se siente ser el primero a los ojos de alguien", escriben, "puede realmente compartir esa sensación con otros".⁴ Dentro de una empresa de servicios, algunos empleados servirán a proveedores y clientes internos, trabajando en las actividades de soporte para apoyar a los colegas que están en contacto directo con el cliente.

En los servicios en los que hay un fuerte contacto con el cliente, se tiende a recordar el papel que juega el personal de primera línea en vez de enfatizar cualquier otro aspecto de la operación. En muchos casos, estos empleados son el servicio. Un único empleado puede jugar muchos papeles: parte del servicio esencial y parte del sistema de entrega, consejero y profesor, vendedor e incluso —si el cliente no cumple las normas— de agente policial (como el guardia de seguridad de un bar). Incluso el personal de servicio juega un papel vital en puestos de poco contacto donde los clientes interactúan con la empresa por teléfono y la voz del agente es el único contacto.

PERSPECTIVAS DE SERVICIO 13.2

Cultura y filosofía de la empresa de ingeniería, arquitectura y consultoría, IDOM

IDOM es una empresa de servicios profesionales en el campo de la ingeniería, consultoría y arquitectura que se caracteriza por su gran cultura y filosofía de grupo. Nació en 1957. Como fruto del esfuerzo y del trabajo integrador del ingeniero Rafael Escolá, y en conjunto con Luis Olaortúa, logró hacer de IDOM una asociación de profesionales que se distingue por la cooperación y la unidad de sus miembros y que promueve el desarrollo profesional y humano, así como el mejor servicio al cliente.

El usuario es y será siempre la razón de ser de IDOM, por lo cual, una gran parte de sus iniciativas relacionadas con la incorporación de nuevas actividades, desarrollo tecnológico y sistemas de calidad tienen como motor la satisfacción de las necesidades de sus clientes. Su filosofía se basa en dos pilares principales: la colaboración y la vocación de permanencia, esto hace que la empresa se distinga por establecer relaciones permanentes y cordiales con los diferentes entornos en los que se desarrolla, contribuir a su evolución y participar en sus proyectos.

En 1965, Rafael Escolá decidió hacer partícipes del patrimonio de la empresa a todas las personas que, transcurrido cierto tiempo, formaban parte de la firma. Rafael Escolá dejó una carta testamento con la filosofía de la empresa donde se recoge que la finalidad de la asociación de profesionales es el desarrollo profesional y humano, así como el mejor servicio al cliente, sin que se contemplen aspectos económicos. Se trataba de una cultura fuerte pero flexible para adaptarse a las situaciones. Según su fundador: "La filosofía no es intocable, aunque sí hay que conservar lo esencial" y esto lo concretaba en tres puntos:

1. El compromiso asociativo.
2. La no existencia de dos partes, "propiedad" y "trabajo" ("En IDOM no hay empleados", decía el fundador).
3. Evitar dos planos de gobierno: el de los "consejeros" y el de los "ejecutivos".

El segundo presidente de IDOM resumía la filosofía en tres puntos básicos:

1. La gran importancia de la persona.
2. La propiedad está distribuida entre todos.
3. El servicio básico de IDOM es un servicio a la sociedad.

A finales de 2001, el presidente de IDOM afirmaba que los retos para sostener esta cultura eran la credibilidad de los directivos y conseguir que éstos no se centraran sólo en la cuenta de resultados. IDOM era consciente que su cultura de grupo era un pilar básico de la empresa, que ayudaba a que existiera ese buen ambiente de trabajo.

Desde su fundación y hasta hoy, IDOM tiene como una de sus prioridades el desarrollo profesional y humano de sus colaboradores, pues los reconocen como su principal activo y como la base de su fortaleza.

Fuentes: Entrevistas a directivos de la empresa IDOM y Estatutos de IDOM Sociedad Civil Particular. Anexo 1, España, 1966. Véase también Grupo IDOM, disponible en <http://www.idom.es>, consultada en junio de 2009.

Ciclos de falla, mediocridad y éxito

Es muy habitual que los malos ambientes de trabajo se traduzcan en un servicio pésimo, ya que los empleados tratan a los clientes de la misma manera que sus directivos los tratan a ellos. Los negocios con una alta rotación de empleados con frecuencia se quedan atascados en lo que se denomina el *ciclo de falla*. Otras empresas que ofrecen seguridad laboral, pero dejan poco margen para la iniciativa personal, sufrirán de igual forma el indeseable *ciclo de mediocridad*. Sin embargo, hay un potencial tanto para el círculo vicioso como el virtuoso en el personal de servicio, siendo el último de éstos el denominado *ciclo del éxito*.⁵

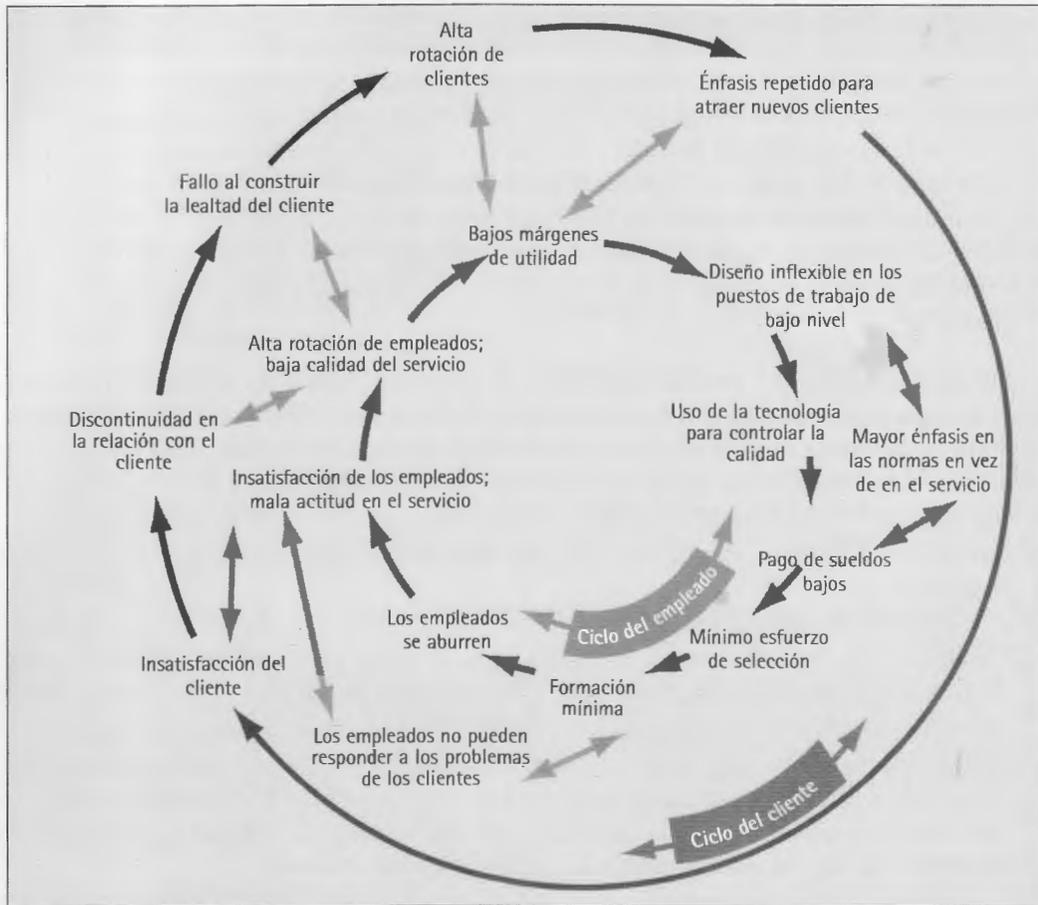
El ciclo de falla. En muchas industrias de servicios, conseguir la productividad es algo muy buscado. Una solución es simplificar las rutinas de trabajo y contratar empleados a un salario bajo para llevar a cabo tareas repetitivas que requieran poca o ninguna formación. Entre los servicios al cliente se citan muchas veces los restaurantes de comida rápida como ejemplo del problema. El *ciclo de falla* capta las implicaciones de esta estrategia en sus círculos concéntricos, donde uno trata las fallas con los empleados y el otro con los clientes (figura 13.1).

El *ciclo de falla* del empleado empieza con un diseño explícito del puesto de trabajo de bajo nivel. Para ello ponen el énfasis en las normas en vez de en el servicio y utilizan la tecnología para controlar la calidad. Una estrategia de salarios bajos viene acompañada por un esfuerzo mínimo en selección y formación. Las consecuencias son: empleados aburridos, insatisfechos, con poca habilidad para resolver los problemas de los clientes y que desarrollan una mala actitud de servicio. Los resultados para la empresa son: baja calidad del servicio y una alta rotación de empleados. Debido al poco margen de beneficio, el ciclo se repite y se siguen contratando más empleados a bajo salario.

El *ciclo de falla* del cliente empieza con un énfasis repetido por atraer nuevos clientes que están poco satisfechos del desempeño de los empleados y con la falta de continuidad de los mismos, ya que significa un constante cambio de caras. Estos clientes no desarrollan ninguna lealtad hacia el proveedor y se cambian de empresa tan rápido como el personal, por lo que la compañía requiere una búsqueda continua de nuevos clientes para mantener el volumen de ventas. La pérdida constante de clientes insatisfechos es preocupante, teniendo en cuenta el gran potencial de rentabilidad que tiene una base de clientes leales. Para los directivos, tendría que ser alarmante contemplar las implicaciones sociales que tiene un elevado número de empleados "nómadas" que se mueven de un jefe a otro, arrastrando una corriente de fallas personales debidas a su falta de disposición por romper el ciclo.

Los directivos han presentado una lista de excusas y justificaciones para perpetuar este ciclo:

- "Hoy en día no encuentras gente buena".
- "Hoy en día la gente no quiere trabajar".
- "Tener gente buena costaría demasiado y no puedes pasar este incremento de costos a tus empleados".
- "No vale la pena formar a nuestra gente del escenario frontal (*front office* o *front line*) cuando sabes que nos van a dejar al poco tiempo".
- "Una alta rotación de empleados es sólo una parte inevitable de nuestro negocio. Tienes que aprender a convivir con esto".⁶



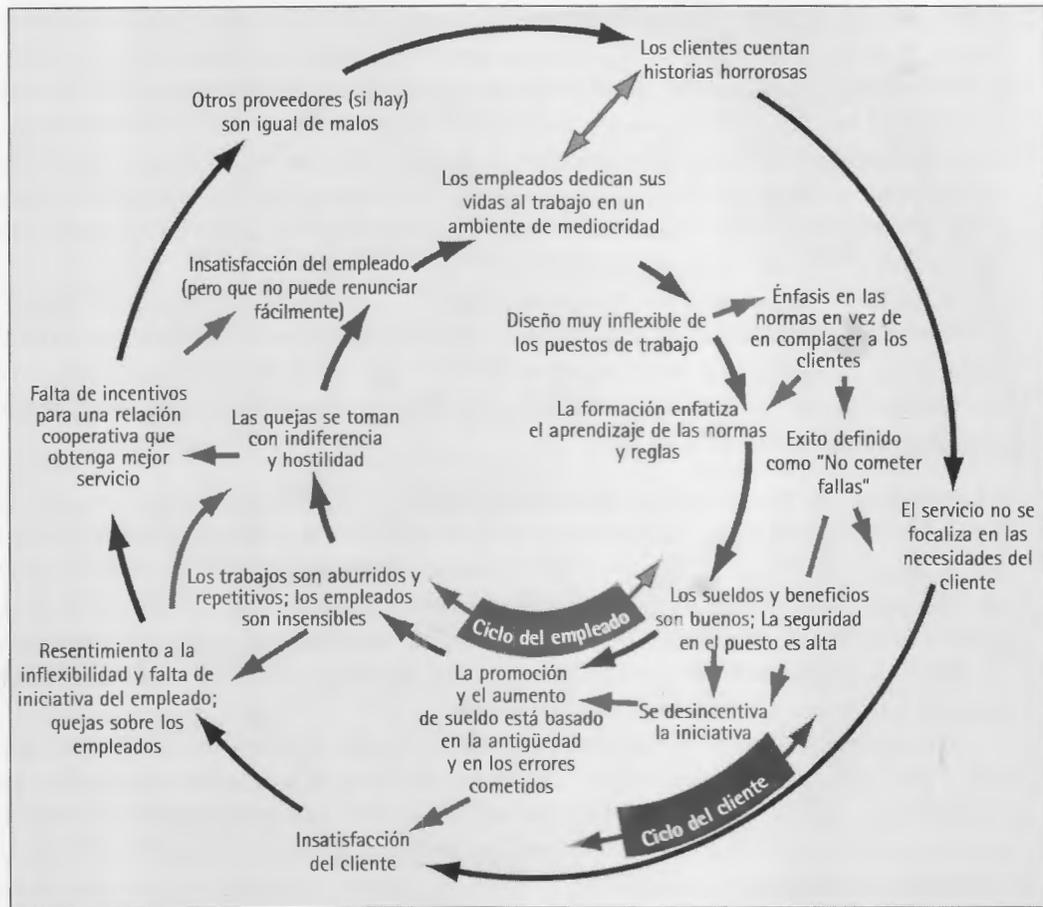
Fuente: Leonard L. Schlesinger y James L. Heskett, "Breaking the Cycle of Failure in Services", en *Sloan Management Review* 31 (primavera de 1991): 17-28. Copyright 1991 por Sloan Management Review Association. Todos los derechos reservados.

FIGURA 13.1 El ciclo de falla.

Muchos directivos no tienen una clara visión sobre las implicaciones financieras de la relación baja remuneración/alta rotación de empleados. Muchas veces el problema es la falla al medir los costos relevantes. Otras veces se omiten los tres costos variables clave: el costo de selección, contratación y formación (que es más un costo de tiempo de los directivos que un costo financiero); la baja productividad de los nuevos trabajadores sin experiencia y los costos de atraer nuevos clientes (que requieren mucha publicidad y descuentos promocionales).

También se ignoran las dos variables de ingresos: las corrientes futuras de ingresos de los clientes que han abandonado, y los ingresos potenciales de los clientes que no han probado el servicio por los comentarios negativos del mismo. Al final, hay otros costos difíciles de cuantificar, como las interrupciones del servicio que proporciona un puesto de trabajo cuando está vacante y la pérdida del conocimiento del negocio cuando se va un empleado.

El ciclo de mediocridad. Otro círculo vicioso es el *ciclo de mediocridad* del empleado (figura 13.2). Es más probable que se dé en organizaciones grandes y burocráticas —habitualmente monopolios, cárteles industriales u oligopolios regulados— donde hay pocos incentivos para mejorar el servicio y donde el miedo a los sindicatos desincentiva a la dirección a adoptar prácticas laborales innovadoras.



Fuente: Christopher Lovelock, "Managing Services: The Human Factor", en *Understanding Service Management*, ed. W. J. Glynn y J. G. Barnes (Chichester: Wiley, 1995); 228.

FIGURA 13.2 El ciclo de la mediocridad.

En estos ambientes (que hoy están en declive), los niveles de un servicio suelen estar prescritos por normas rígidas, orientados hacia un servicio estandarizado, eficiencias operativas y prevención, tanto del fraude del empleado como del favoritismo a determinados clientes. Los empleados, muchas veces esperan pasar toda su vida trabajando en la empresa. Las responsabilidades en el trabajo suelen definirse con poco margen, con categorías estrictas según el nivel y las responsabilidades. Además, está regido por las reglas del sindicato de trabajadores. Los aumentos de salarios y ascensos se basan en la antigüedad, con un desempeño exitoso de su trabajo que se mide por la ausencia de fallas en vez de por la alta productividad o el buen servicio al cliente. La formación considerada hasta ahora se ha centrado en aprender las reglas y los aspectos técnicos del trabajo, pero no en mejorar las interacciones humanas con los clientes y compañeros de trabajo.

Debido a que hay poca flexibilidad y pocas oportunidades de iniciativa del empleado, los trabajos tienden a ser aburridos y repetitivos. Sin embargo, a diferencia de los puestos del *ciclo de falla*, éstos están bien remunerados y son seguros, por lo que los empleados son reacios a irse.

Los clientes que tratan con este tipo de empresas se sienten frustrados e impotentes. Se encuentran con una organización burocratizada, con falta de flexibilidad en el servicio

y poca disposición del empleado a servirles mejor, además de tener que escuchar frases como: "Éste no es mi trabajo". ¿Qué pasa cuando los clientes no tienen otro sitio al que ir —ya sea porque el proveedor del servicio tiene un monopolio o porque todos los posibles "jugadores" son tan malos o peores? No nos tendría que sorprender que un cliente insatisfecho se muestre hostil con los empleados de servicio que a su vez se encuentran atrapados en sus puestos, sin poder hacer nada para mejorar la situación. Pueden autoprotegerse de estos mecanismos retractándose o siendo indiferentes, jugando abiertamente con el código de normas o devolviendo mala educación con mala educación.

¿Cuál es el resultado neto? Un círculo vicioso de mediocridad en que los clientes descontentos de manera continua se quejan de y con los empleados (y también con otros clientes) sobre el mal servicio y la actitud de indiferencia que genera estar a la defensiva. En estas circunstancias, hay muy pocos incentivos para que los clientes cooperen con la organización para obtener un mejor servicio.

El ciclo del éxito. Muchas empresas rechazan los *ciclos de falla o mediocridad* y, en su lugar, toman un punto de vista a largo plazo del desempeño financiero, buscando prosperar a partir de invertir en su gente para crear el *ciclo del éxito* (figura 13.3). Como en los ciclos de falla y de mediocridad, el éxito se aplica tanto a los clientes como a los empleados. Un diseño más flexible del puesto de trabajo viene acompañado de una mayor formación y prácticas de *empowerment*, que consisten en dar mayor poder a los empleados para que puedan tomar decisiones y controlar la calidad.

Con un proceso de selección más centrado en lo que se busca, una formación más intensa y mejores salarios, los empleados están mucho más contentos con su trabajo y dan un servicio más satisfactorio y de mejor calidad. Los clientes también aprecian la continuidad del personal en las relaciones de servicio, por lo que es más probable que sean leales. Los márgenes de beneficio son mayores y la empresa puede centrarse en reforzar la lealtad del cliente a partir de estrategias de retención de clientes, que son por lo común más baratas que las de atraer nuevos clientes. Este es el caso de la cooperativa de Mondragón que, estableciendo unos principios básicos, ha conseguido consolidarse como un destacado grupo empresarial vasco (véase "Perspectivas de servicio 13.3").

La desregulación de muchas de las industrias de servicios y la privatización de las empresas estatales han sido un modo de rescatar a las empresas de su *ciclo de mediocridad*. Tanto en Estados Unidos como en Canadá, el monopolio de las compañías telefónicas regionales se ha visto forzado a adoptar una forma más competitiva.

En España pasó lo mismo y en 1997 se llevó a cabo la privatización de Telefónica, la primera empresa española de telecomunicaciones. A través de talleres de trabajo y entrevistas al departamento de recursos humanos definieron los valores corporativos y las competencias directivas para hacerlas más coherentes con sus valores. Hicieron un inventario del talento directivo de 1,800 de ellos con las experiencias que habían tenido, sus competencias, los planes de desarrollo y sus posibles sucesores. Establecieron un mensaje clave que consistía en satisfacer las necesidades de los clientes, ayudándoles a alcanzar sus aspiraciones de comunicación y ampliando los horizontes de sus sueños, además de enriquecer sus capacidades y posibilidades, poniendo a su alcance recursos tecnológicos y humanos de máxima calidad. Para ello habían establecido valores y atributos clave que diferenciaban a Telefónica de sus competidores: visión, liderazgo, compromiso. Hoy Telefónica es uno de los operadores integrados de telecomunicaciones líder a nivel mundial en soluciones de comunicación, información y entretenimiento, con presencia en Europa y América Latina logrando en 2008 259 millones

El grupo financiero incluye la actividad de banca, previsión social y seguros. El industrial agrupa a ocho divisiones dedicadas a la producción de bienes y servicios. El de distribución aglutina los negocios de distribución comercial y la actividad agroalimentaria. El grupo del conocimiento incluye centros de investigación, una universidad que cuenta con cuatro mil alumnos y varios centros de formación profesional y de enseñanza.

La cooperativa individual constituye el nivel básico de la estructura organizativa de Mondragón, con su asamblea general como órgano supremo de expresión y soberanía y su consejo rector como órgano máximo de gestión y representación, responsable de la elección del director gerente. Las cooperativas que operan en un mismo sector empresarial configuran una agrupación sectorial que, a su vez, se integra en la división correspondiente.

La misión de MCC aglutina los objetivos básicos de una organización, los cuales constituyen el punto de arranque de toda la construcción ideológica y se nutren de la experiencia propia obtenida en el transcurso de los años y de otras ajenas de cuya familia se forma parte, como es la del cooperativismo universal. Estos principios son los siguientes:

1. Libre adhesión.
2. Organización democrática.
3. Soberanía del trabajo.
4. Carácter instrumental y subordinado del capital.
5. Participación en la gestión.
6. Solidaridad retributiva.
7. Intercooperación.
8. Transformación social.
9. Carácter universal.
10. Educación.

Fuente: Cooperativa Mondragón, disponible en www.mcc.es, consultada en octubre de 2009.

Multiplicidad de roles del empleado en un puesto de trabajo

El personal de contacto con el cliente tiene que cumplir tanto con los objetivos operativos como con los de marketing. Por un lado, ayudan a “producir” el resultado del servicio, y al mismo tiempo, también son responsables del marketing (por ejemplo, “tenemos unos postres buenisimos después del segundo plato” o “le lavamos el automóvil mientras se lo reparamos” o “ahora sería una buena ocasión para abrir una cuenta independiente para el ahorro de la educación de los hijos”). A los ojos del cliente, el personal de servicio es una parte integral de la experiencia del servicio. En el corto plazo, la persona que realiza el servicio desempeñará un papel triple como especialista de operaciones, marketing y parte del mismo servicio esencial.

Esta multiplicidad de papeles —conocida como *boundary spanning*— puede bloquear a los empleados, en especial cuando están física y psicológicamente tan cercanos a los clientes como a los directivos y otros empleados.⁸ En general, en las compañías cuyos servicios conllevan encuentros de larga duración tienden a ser más difíciles de manejar que en aquellas que no lo tienen. La ejecución consistente del servicio es más difícil de conseguir cuando interviene el factor humano. De este modo se complica la tarea de los responsables de mejorar la productividad y calidad.

Si queremos alcanzar estos retos, hay muchas características que se deben tener en cuenta al contratar y formar a los empleados de *boundary-spanning*. Se incluyen habilidades interpersonales, apariencia física y cuidada (cuando se requiere contacto cara a cara con los clientes), voz, conocimiento del servicio esencial y de su ejecución, capacidad de venta y habilidades en coproducción (es decir, trabajar con los clientes para lograr el servicio deseado). Las características adicionales, en particular valiosas en situaciones de venta, incluyen el manejo de claves no verbales (como el lenguaje del cuerpo del cliente) y adaptarse al contexto de las diferentes situaciones sociales. Tanto las habilidades personales como las técnicas son *necesarias*, pero ninguna de las dos por separado son *suficientes* para la realización óptima del trabajo.

Trabajo emocional

Los encuentros de servicio engloban más que la ejecución correcta de la tarea. También incluyen elementos humanos como una buena conducta personal, cortesía y empatía. Esto nos lleva a la noción del trabajo emocional, definido por Arlie Hochschild en su libro *The Managed Heart*, como el acto de expresar las emociones socialmente deseadas durante las transacciones de servicio.⁹ Por ejemplo, algunos trabajos requieren personal de servicio que actúe de una manera amable con los clientes, mientras que otros tienen que ser compasivos y sinceros (las emociones pueden reflejarse tanto con expresiones faciales como con gestos). El problema es que el empleado puede no sentir estas emociones. Intentar conformar las expectativas del cliente en estas dimensiones podría ser una carga psicológica para algunos empleados de servicio cuando tienen que actuar según unas emociones que no sienten. Las políticas que imponen estos requisitos rozan la cuestión ética de hasta qué punto es justo que la empresa controle y formalice el aspecto social del trabajo.

Los empleados en contacto con el cliente cumplen las normas establecidas tanto de actuación como de expresión espontánea y genuina de las emociones. Las normas establecidas por lo regular reflejan las normas impuestas, tanto por la sociedad —que puede variar de una cultura a otra— como por las ocupaciones específicas y las empresas.

Por ejemplo, las expectativas que tenemos de las enfermeras son habitualmente diferentes de las que tenemos de los cobradores de cuentas. Las expectativas reflejan también la naturaleza de un encuentro particular (¿qué emociones esperarías de un camarero cuando has encontrado una cucaracha en tu vaso de agua?). La actuación pública requiere que los empleados estimulen emociones que por lo regular no experimentan y que sean hábiles en la expresión verbal y no verbal, como expresiones faciales, gestos o tono de voz. Dentro de los límites, se podría enseñar cómo actuar; algunas personas son actores por naturaleza. La actuación profunda va más allá; implica tratar de experimentar una emoción deseada. Una manera de hacerlo en el contexto de un servicio es tratar de imaginar lo que siente el cliente. Bajo ciertas condiciones, los proveedores de un servicio pueden experimentar de forma espontánea la emoción esperada sin ninguna necesidad de actuar, como por ejemplo, un bombero que siente cariño por un niño herido después de sacarlo de un edificio en llamas.

Los responsables de recursos humanos deben considerar que llevar a cabo un trabajo emocional día tras día puede ser estresante y decepcionante para los empleados que se encuentran con clientes que mienten. Desde el punto de vista de marketing, es posible que fallen al expresar sus emociones y provoquen un efecto contraproducente. El reto de los responsables de recursos humanos es determinar qué esperan los clientes, contratar a los empleados que mejor se adapten y formarlos bien. La inversión en estas estrategias de recursos

humanos vale la pena en situaciones de servicio, donde los intercambios entre empleados y clientes tienen lugar en un contexto de relación a largo plazo, donde los empleados con habilidades de servicio se convierten en una de las principales ventajas competitivas de la empresa. Serán menos importantes cuando estos intercambios sean transacciones simples y discretas donde es poco probable que ambas partes se encuentren otra vez.¹⁰

Cuando el personal de servicio ha estado expuesto a eventos traumáticos, como heridas o muertes relacionadas con clientes o compañeros de trabajo, será necesario un consejero profesional que permita a los empleados expresar lo que sienten. Se ofrece por lo regular formación específica de cómo gestionar estas emociones a los empleados de las áreas relacionadas con pólizas, despidos y urgencias médicas, ya que con frecuencia están expuestos a situaciones traumáticas. Los directivos necesitan ser conscientes del estrés emocional que lleva consigo e idear maneras de aliviarlo (véase *Temas de investigación 13.1*).

Diseño del puesto de trabajo y contratación

El propósito del diseño de un puesto de trabajo es estudiar los requisitos de la operación, la naturaleza de los deseos del cliente, las necesidades y capacidades de los empleados y las características del equipo operativo para desarrollar las descripciones del puesto de trabajo que consigan el mejor balance entre estas demandas conflictivas.

Tomar buenas decisiones de contratación puede ser la diferencia en una empresa, es por esto que deben considerarse a los candidatos más aptos, que sean compatibles con la cultura, valores y necesidades de la compañía.¹¹ Para Jim Collins, contar con el personal adecuado es crucial para el éxito de la empresa, aun más que la estrategia.¹²

Contratación de las personas adecuadas para los puestos de trabajo

No existe el empleado perfecto. Primero, algunos puestos de servicio requieren cualificaciones previas, lo que es diferente que dar la formación necesaria a los empleados después de que hayan sido contratados. Una profesora de escuela puede trabajar como recepcionista de un hotel, pero lo contrario no sería posible si la interesada no tuviera los títulos necesarios. En segundo lugar, es mejor que las distintas posiciones —incluso dentro de la misma empresa— las ocupen personas con diferentes estilos y personalidades. En los puestos de contacto con el cliente, que impliquen tratar con nuevos usuarios de manera constante, ayuda tener una personalidad abierta; mientras que una persona tímida y retraída se sentirá más cómoda trabajando en actividades de apoyo, tratando siempre con la misma gente. A alguien que le guste cuidarse físicamente hará un mejor trabajo como camarero o mensajero que en un puesto sedentario como agente de reservaciones o cajero de un banco.

Finalmente, como Levering y Moskowitz dicen: “Ninguna empresa es perfecta para todo el mundo. Esto es en especial verdad en las buenas empresas donde todo el mundo quiere trabajar, porque tienen mucha personalidad. Las empresas con fuerte personalidad atraen —y repelen— a ciertos tipos de individuos”.¹³ En el reciente estudio realizado por el Instituto *Great Place to Work* en España, se destacó que las empresas mejor posicionadas en el *ranking*, como Microsoft, presentan una combinación entre el compromiso por parte de sus empleados y una serie de políticas corporativas que permiten a su plantilla desarrollarse en el ámbito profesional. CISCO, número uno en el grupo de entre 250 y 500 empleados, debe su excelente puntuación a sus políticas de recursos humanos basadas en el respeto a las

TEMAS DE INVESTIGACIÓN 13.1

Reducción de los riesgos de estrés emocional en urgencias de un hospital

Considere un momento lo que sería trabajar en el área de urgencias de un hospital. Esto se refleja en los comentarios de esta joven enfermera, hablando en televisión sobre un herido grave, víctima de un accidente automovilístico y tratado en urgencias del Hospital Beth Israel de Boston:

Hay algunos pacientes que te afectan más que otros... como esta persona. No sabes su nombre, no conoces a su familia... pero te preguntas si hay alguien esperando a que llegue a casa... En este trabajo no puedes quitar la parte humana... ¡Nunca llegas a acostumbrarte!

Los directivos del Beth Israel reconocen que estos hechos perjudican emocionalmente al personal, por lo que han tomado las medidas necesarias para minimizar este impacto en las enfermeras que trabajan en urgencias. Aunque urgencias esté entre las unidades más estresantes para trabajar, hay una ventaja: las cosas cambian cada minuto. Como decía la directora de la unidad: "Mi gente se va de aquí después del peor día de su vida, pero el día siguiente es diferente por completo".

Para dar a las enfermeras algún nivel de control sobre sus actividades, cada día se les ofrece la oportunidad de elegir en cuál de las tres áreas de urgencias quieren trabajar —un área de tratamiento intensivo, un área intermedia o una posición que implica decidir si el paciente entrante necesita un tratamiento urgente (y si es así, dónde) o puede esperar hasta que el personal médico pueda atenderlo.

Otra estrategia para reducir el estrés y animar a las enfermeras es participar en otras actividades que no estén relacionadas con el cuidado directo del paciente: "Lo que quema es no desconectarse del cuidado directo con el paciente, 40 horas a la semana, una semana sí una no", comentaba la jefa de las enfermeras. Notaba que el personal que estaba involucrado en los proyectos de otras unidades se quejaban menos y estaban más satisfechos con su trabajo. "Es muy importante tener algunas horas de tu trabajo enfocadas en otras actividades profesionales". Como resultado, casi todas las enfermeras de la unidad están implicadas en algún trabajo en un área diferente durante la semana, donde se incluyen el grupo de educación del paciente y las actividades de garantía de la calidad.

Fuente: Christopher Lovelock, *Product Plus: How Product + Service = Competitive Advantage* (Nueva York: McGraw-Hill, 1994), pp. 336-337.

personas. Es decir, las buenas compañías donde todo el mundo quiere trabajar son aquellas que, además de contar con una gran marca y estar bien posicionadas en el mercado, realizan grandes esfuerzos de inversión en la mejora de las condiciones de sus trabajadores.¹⁴

El criterio de contratación tiene que reflejar la dimensión humana del trabajo además de los requerimientos técnicos. Como dice James Heskett: "Contrata por actitudes y entrena por habilidades, no de la otra manera". Esto nos lleva a considerar de nuevo las nociones sobre el trabajo emocional y servicio como una obra de teatro. La empresa Walt Disney Company, dedicada al entretenimiento, evalúa a los posibles empleados en términos de su potencial para actuar y para el trabajo en las actividades de soporte. A los trabajadores actores, denominados *actores del reparto*, se les asignan los papeles que más les van por su apariencia, personalidad y habilidades.

Para estar más orientadas al cliente, un número de empresas de servicio han llevado a sus empleados en contacto con el cliente a los llamados “colegios mágicos”, para crear un *personal* acogedor y amable que pueda relacionarse mejor con los usuarios. Un enfoque relacionado con esto es utilizar una combinación de control e incentivos para obtener la conducta deseada. Sin embargo, los responsables de recursos humanos han visto que las buenas maneras, la capacidad de sonreír y el contacto cara a cara se pueden enseñar, pero el calor humano en sí mismo no. De hecho, una sonrisa fría y poco sincera es peor que no sonreír. La única solución posible es cambiar el criterio de contratación de la empresa para favorecer a los candidatos que tengan una personalidad acogedora y amable. Como Jim Collins afirmaba: “Las personas adecuadas serán aquellas que muestren la conducta deseada en cualquier situación, como algo natural de su carácter y actitud, sin tener en cuenta ningún sistema de control o incentivos”.¹⁵

Otros negocios de servicio se han preocupado por identificar los valores y requisitos necesarios que los empleados deben cubrir para desarrollarse a plenitud en la organización, y que a su vez sean más productivos. Es así que los perfiles están muy bien definidos en cuanto a los requisitos que un empleado debe tener, a la vez que son coherentes con la visión y los valores del negocio de servicio. Como se ilustra en los *Temas de investigación 13.2*, después de varias entrevistas y estudios se lograron identificar los requisitos que el gerente ideal debe tener, y también se dio un paso más al ayudar a desarrollar otras habilidades no innatas de los gerentes actuales.

¿Qué hace que los empleados destacados de un servicio sean tan especiales? Muchas veces se trata de cosas que no se pueden enseñar, cualidades que son intrínsecas a la persona. Como concluía un estudio sobre buenos actores: “La *energía* no se puede enseñar, tiene que contratarse. Lo mismo pasa con el calor humano, los detalles, la ética en el trabajo y la limpieza. Algunas de estas cosas se pueden pulir con la formación en el trabajo o los incentivos. Pero, en general, estas cualidades vienen de antes”.¹⁶

Un creciente número de empresas encomiendan a terceros el manejo de sus relaciones con el personal. Una cosa es que la compañía encargue a terceros los aspectos más tediosos de la administración de sus recursos humanos, y otra muy distinta que, entre tanto, olvide que su tarea más importante consiste en formar individuos de talento. El *outsourcing* de la contratación y vínculos con los trabajadores es ya una tendencia internacional.

La conclusión lógica es que los negocios que dependen de las cualidades humanas del personal de contacto con el cliente deben tener mucho cuidado a la hora de contratar a sus empleados. Como parte de esta estrategia, las empresas de servicio tendrían que revisar su campaña de contratación y publicidad para que refleje los retos humanos del trabajo en vez de enfatizar sólo los aspectos técnicos o el glamour (si lo tiene).

Desafíos y oportunidades en la contratación de trabajadores para los puestos basados en la tecnología

El rápido desarrollo de la tecnología de la información permite a los negocios de servicios hacer mejoras radicales en los negocios de procesos e incluso hacer una reingeniería completa de sus operaciones. Estos desarrollos muchas veces resultan de hacer cambios en la naturaleza del trabajo de los empleados. Hace poco se publicó en la revista *Expansión y empleo* un artículo sobre los nuevos perfiles profesionales que están surgiendo a raíz de los nuevos puestos de trabajo basados en la tecnología. En él se distinguen tres nuevos perfiles de empleados: los *community managers*, el *chief social media officer* y el *coolhunter*. Según

TEMAS DE INVESTIGACIÓN 13.2

En busca del gerente ideal

Una investigación interna que planeaba cambiar el enfoque burocrático y dirigirlo a un enfoque hacia el cliente y la calidad, en la empresa de telecomunicaciones Telefónica, de España, encontró que un gerente ideal debería tener los siguientes requisitos: capacidad de involucrarse con la firma, receptividad al cambio, espíritu de crítica constructiva, capacidad de trabajar en equipo, estar dispuesto a escuchar y a colaborar, habilidad para analizar y sintetizar, iniciativa y decisión, estar en capacidad de delegar, querer su trabajo y tener una actitud ejemplar en su desempeño. De esos requisitos se desarrollaron seis bloques formativos que coadyuvaban a cambiar el comportamiento de los gerentes:

1. Objetivos fijos.
2. Habilidades de trabajo en grupo.
3. Organización personal.
4. Analista y responsable de la solución de los problemas.
5. Motivación.
6. Comunicación.

Una vez realizados los procesos de entrenamiento, integración de los procesos y del personal, se constató que los gerentes y sus equipos de trabajo lograron eliminar varias tareas y funciones proveyendo servicios más ágiles. Asimismo, se observaron mejorías en la comunicación interna entre las gerencias y un mayor grado de participación activa por parte de los empleados en las actividades de la empresa.

Por su parte, una investigación realizada por Marcus Buckingham reveló que la habilidad que distingue a los gerentes exitosos es la capacidad con que cuentan para descubrir, desarrollar y capitalizar las características específicas de sus empleados. Los gerentes destacados logran "conocer y valorar las habilidades únicas e incluso las excentricidades de sus empleados y aprender la mejor manera de integrarlas en un plan de ataque coordinado".

Fuente: Enrique Claver, José Gascó, Juan Clopis y Enrique López, "Analysis of a cultural change in a Spanish telecommunications firm", *Business Process Management Journal*, Vol. 6, núm. 4, 2000; Marcus Buckingham, "What great managers do", *Harvard Business Review*, marzo de 2005.

la publicación, estos perfiles emergentes, casi todos nacidos en Estados Unidos al calor de Internet, "están relacionados con el desarrollo de las nuevas tecnologías y con la aplicación de éstas en los procesos de negocio".

Es el caso del *community manager*, una especie de consultor de las relaciones públicas. Su misión es fomentar la notoriedad digital de la empresa, a partir de la interacción con clientes y usuarios en diferentes redes sociales *online*. Con costos de inversión mínimos, la labor de este profesional ofrece a la organización una retroalimentación rápida del mercado y se convierte en un sólido aliado en tiempos de crisis. Según el artículo, por encima de la figura del *community manager* surge el *chief social media officer*, cargo ejecutivo que informa directamente a la dirección general sobre la influencia de la firma en las comunidades digitales.

El *coolhunter*, o cazador de tendencias, es, según la publicación de *Expansión y empleo*, una profesión ligada de origen a la moda, aunque su filosofía se ha extendido a todos los sectores económicos, incluyendo los más tradicionales, como la banca minorista. Empresas de gran consumo, firmas electrónicas, medios de comunicación y operadores de telefonía han incorporado esta figura a sus plantillas, con el objetivo de "identificar y anticipar las tendencias sociales que van a generar negocio en un futuro próximo".¹⁷

En los ejemplos en que el contacto cara a cara se ha reemplazado por el uso de Internet o el teléfono, las empresas han tenido que volver a definir y colocar los puestos de trabajo, creando nuevos perfiles de empleados para resoluciones de contratación y buscando contratar personal con cualidades diferentes. También se les puede formar como lo hace la cadena de distribución FNAC España: cuentan con una universidad corporativa. Este plan se complementa con otros planes para personal con potencial de desarrollo que forma a los futuros mandos en habilidades de gestión, incrementa el espíritu corporativo y reduce la rotación no deseada. Estos programas formativos son fruto de acuerdos y son diseñados de manera que tienen validez universitaria. Para esta formación se utiliza la metodología *online* con algunas sesiones presenciales. De este modo, le dan flexibilidad al aprendizaje de sus empleados, a la vez que facilitan las colaboraciones con personal docente externo.¹⁸

Como resultado del creciente desplazamiento de los servicios de alto contacto a los de bajo contacto (ambos ofrecen el servicio esencial y los servicios suplementarios basados en la información), un gran número de empleados en contacto con el cliente trabajan por teléfono y nunca se encuentran cara a cara con los usuarios. Lo mejor es que estos puestos son recompensados cuando están bien diseñados. Lo peor es que pueden situar a los empleados a un equivalente electrónico de la anticuada fábrica. Algunas compañías de telemarketing contratan a tiempo parcial, les dan unos escritos para que los lean de forma textual y los ubican en almacenes sin ventanas o en oficinas en los sótanos.

Como se describen en las "Perspectivas de servicio 13.4", algunas de las claves para triunfar en esta área conllevan comprobar que los empleados saben ya cómo presentarse de manera educada por teléfono y tienen el potencial para aprender habilidades adicionales, formándoles bien y dándoles un ambiente de trabajo bien diseñado.

Muchas empresas han instalado portales para empleados de manera que se gestionan los recursos humanos desde la Red. Este es el ejemplo de empresas como SAP o NorthgateArinso, que proporcionan soluciones para la gestión de los recursos humanos en grandes y medianas empresas.

NorthgateArinso fue creada en 2007 tras la adquisición de Arinso International por Northgate Information Solutions, creando así una nueva entidad combinada con más de medio siglo de experiencia de recursos humanos. En la actualidad, Northgate Arinso presta servicios de consultoría y asesoramiento estratégico para mejorar la prestación de servicios de recursos humanos, así como servicio de integración de su software de gestión de recursos humanos a los sistemas de la empresa. Dentro del área de software, se cuenta con diferentes soluciones como: euHreka, una plataforma de recursos humanos que permite a las empresas organizar el personal, los salarios y desarrollar su trabajo en varios países mediante el suministro de clase mundial multilingüe, e-HR, que utiliza una plataforma de recursos humanos a través de Internet, basada en la intranet que da acceso a los empleados a los datos relevantes para su historia personal y profesional. Por último, Payroll, un software para gestionar las nóminas, pagos retributivos, gastos de empleado como el kilometraje, etcétera.¹⁹

Otra implicación de la tecnología es que ayuda a los empleados a trabajar más y mejor. Se pueden utilizar sistemas expertos con el fin de influir en las habilidades de los empleados

PERSPECTIVAS DE SERVICIO 13.4

Contratación de empleados que trabajan por teléfono

Cuando ING Direct inició su *call center* esperaba recibir alrededor de tres mil llamadas, sin embargo, atrajo entre 12 mil y 15 mil al día, con lo que se enfrentó a la urgente necesidad de entrenar a más personal y a dos retos principales: el hecho de que la banca directa era un concepto relativamente nuevo en el Reino Unido en 2003, requiriendo habilidades para convencer a la gente de que ésta era una forma segura de ahorrar; y en segundo lugar, la necesidad de construir relaciones con sus clientes sin el contacto cara a cara.

El programa de inducción para los empleados del *call center* jugó un papel fundamental, pues como menciona Rebecca Weaver, capacitadora *senior* de ING Direct: "Necesitábamos asociados con habilidades que fueran grandes embajadores de nuestra compañía". Para el banco: "Divertirse en todo lo que haces es uno de sus valores por lo cual es importante para nosotros y para nuestros clientes. La gente aprende mejor cuando está disfrutando la experiencia del aprendizaje, por lo que divertirse juega un rol clave en nuestro programa de inducción". "Cuando los clientes hablan con nuestros asociados, quieren lidiar con personal fresco y energizado que pueda dar ese toque personal", aseguró Rebecca Weaver.

El proceso de inducción para nuevos asociados, que cuentan con perfiles diversos, se da en grupos de 10 a 12 personas y tiene una duración de 10 días donde aprenden lo necesario para su rol. "Es importante que los asociados comprendan de dónde venimos, por qué hacemos las cosas en la manera en que las hacemos y lo que planeamos para el futuro", menciona Weaver, esto es comunicado a los asociados en entrenamiento a través de pláticas con los directores o expositores invitados.

Los asociados que completan el proceso de inducción pasan otros 10 días en la academia ING Direct, que busca ligar la inducción con la práctica en el *call center*. Dentro de la academia, se les enseña a operar la herramienta de información Infobank. Para completar el entrenamiento, es necesario que el asociado obtenga calificaciones aprobatorias en protección de datos, conocimiento del cliente, lavado de dinero y fraude, los exámenes semanales y la evaluación de una llamada. Todos los días se establecen y revisan los objetivos, permitiendo a los asociados ver cuál es su progreso y al finalizar el entrenamiento se entrega una retroalimentación al líder del equipo de evaluación para identificar fortalezas y áreas de oportunidad.

Uno de los aspectos más importantes dentro de la academia es la calidad de las llamadas, que incluye condiciones como el saludo, escuchar activamente, brindar información precisa y correcta, comunicación clara, cuestionamiento efectivo, construcción y mantenimiento de *rapport*, control de la llamada, establecimiento de expectativas y manejo de quejas, por mencionar los más importantes.

Los procesos de inducción y de desarrollo dentro del *call center* de ING Direct han dado frutos. Los comentarios de los clientes son muy favorables y 98% de ellos lo recomendaría a un amigo, lo cual muestra una relación directa entre la satisfacción y buena capacitación de los empleados con altos niveles de servicio.

Fuente: Adaptado y traducido de David Pollitt, "ING Direct banks on the quality of its call-center employees", *Human Resource Management International Digest*, Vol. 14, núm. 7 (2006): pp. 15-17.

para llevar a cabo un trabajo que requiera altas calificaciones, más formación intensiva o sólo años de experiencia. Un buen sistema contiene tres elementos: una base de conocimiento sobre un tema en particular; un motor de deducción que imita un buen razonamiento humano para sacar conclusiones de los hechos y de los números, resolver problemas y contestar preguntas, y un usuario común que tiene información de —y se la da a— la persona que utiliza el sistema.

Al igual que expertos humanos, estos sistemas pueden dar consejos a la medida y pueden aceptar y manejar datos incompletos e inciertos. Algunos sistemas están diseñados para formar novatos y gradualmente irles dejando actuar a niveles más altos. Muchos expertos de sistemas captan la escasa habilidad de los destacados actores y la hacen accesible a todo el mundo. American Express utiliza un conocido sistema llamado "Authorizer's Assistant" (originalmente denominado Laura's Brain -"el cerebro de Laura"), que contiene la experiencia de sus mejores autorizadores de crédito. Ha probado la calidad y la rapidez de las decisiones de crédito y ha contribuido mucho a la rentabilidad corporativa.

Retención de empleados. La teoría de marketing dice que las relaciones exitosas se construyen en intercambios mutuamente satisfactorios, tanto para los clientes como para los proveedores. Esta misma noción de valor se aplica a cualquier empleado que puede elegir entre trabajar o no en una empresa determinada; los mejores por lo regular tienen la oportunidad de cambiarse de empleo si no están satisfechos. Según Jeffrey A. Joerres, presidente mundial de Manpower, las organizaciones se enfrentan a la incógnita de la conducta del personal. Hay desde muy leales, hasta los que hacen lo imposible para bloquear los planes de la compañía. En un estudio elaborado por la compañía, México registraba uno de los más altos índices de lealtad laboral. La investigación de Manpower detectaba cuatro tipos de trabajadores:

- Leales mutuos, aquellos que creen en sus jefes y los consideran dignos de lealtad.
- Leales ciegos, son fieles a la empresa, pero no creen en sus superiores.
- Mercenarios. Creen que la compañía merece lealtad, pero ellos no la sienten.
- Saboteadores. No consideran que la firma merezca su fidelidad.²⁰

Existen también ocho factores, que según Vijay Govindarajan, promueven la lealtad de los empleados, construyendo lo que él define como infraestructura emocional:

- Proximidad de los directivos con sus empleados, cambiando el esquema tradicional donde los directivos son prácticamente inaccesibles.
- Comunicación, con flujos de información que mantengan a los empleados al tanto de lo que sucede en la empresa y se sientan parte de ella.
- Adopción de rituales que hagan que los empleados se sientan orgullosos de su empresa.
- Crear oportunidades a partir de la adversidad, demostrando a los empleados que se les valora aun en situaciones difíciles de la empresa o de la industria.
- Creación de redes sociales que asocien a los empleados según sus afinidades e intereses y que brinden un soporte.
- Visión, pensar a largo plazo, generando en los empleados la necesidad de lograr grandes cosas. Como menciona Govindarajan, "las grandes visiones crean pasión".

- Creación de valores profundos, esto es, que los directivos demuestren a sus empleados que la empresa busca algo más que obtener ingresos.
- Crear sentido de exclusividad, pues entre más difícil sea formar parte de una empresa, más ligado a ella se sentirá el empleado.²¹

Cómo aumentar las contribuciones en paralelo en los años de permanencia en la empresa. La clave de la competitividad de un negocio de servicios está en hacer que las contribuciones de los empleados aumenten en paralelo a los años que lleven en la empresa. Brian Tracy proporciona en su libro *Maximum achievement* una posible explicación del nivel de contribuciones que se realizan en el trabajo. Tracy sostiene que las contribuciones realizadas (C) están en función de tres factores: la suma de los talentos naturales (TN) de las personas más los talentos adquiridos en el puesto de trabajo (TA), multiplicado todo ello por un tercer factor más importante: las actitudes (A). Según su observación, hay personas normales que con buenas actitudes sobresalen en su trabajo y personas que derrochan su enorme potencial con unas actitudes mediocres. Según Tracy, la clave que distingue a los dos tipos de empleado son las actitudes. La fórmula para predecir las contribuciones futuras es: $C = (TN + TA) \times A$. Cuando las actitudes son positivas lo normal será que, conforme pasen los años, se observen mejoras en los elementos que integran el concepto de contribuciones de los empleados. Hay consultoras especializadas que han desarrollado sus propias metodologías para la medición de factores relacionados con la actitud o el talento. Para esto, la mayoría de ellas establece que un talento o actitud debe traducirse en un comportamiento observable. A raíz de ahí definen un listado de dichos comportamientos para medir su evolución. Por ejemplo, si se pretende medir la capacidad de trabajo en equipo de una persona, ésta puede traducirse en “preferir realizar el trabajo en equipo antes que de manera individual; ofrecer propuestas que estimulan el debate entre sus colaboradores, etcétera”.

Por lo normal se realizan varias mediciones: cuando el empleado se incorpora al puesto de trabajo para medir el talento natural; después de una acción formativa, e incluso, un tiempo después de la formación (para evaluar la aplicación del aprendizaje en el puesto de trabajo).

Creación de más satisfacción y vinculación mediante la gestión de los sistemas de administración del personal

La mayor parte de estímulos que como empleado se reciben de una empresa proviene de decisiones directivas en siete áreas: selección, promoción, formación y desarrollo, compensación monetaria, asesóramiento, asignación de tareas y evaluación de la actuación o desempeño.²² En la *contratación y selección de personal*, una manera de aumentar la satisfacción de los empleados consiste en dedicar más esfuerzo e imaginación a conseguir el encaje del perfil psicográfico, es decir, las variables que captan cómo sienten, piensan y viven los empleados, en relación con el contexto global en el que se desenvuelve el trabajo que van a realizar. La promoción considera que los puestos de trabajo se ensanchan y los niveles de la jerarquía se reducen. En ese contexto, hay menos posibilidades de ascender, pero también hay menos necesidad emocional y económica de lograrlo.

La *formación y desarrollo* es vital para la inmersión de las personas en la cultura de la empresa. Como ya sabemos, el comportamiento de las personas es, en gran parte, un reflejo de su forma de pensar. Al mismo tiempo, la forma de pensar responde a una for-

ma de ver y de sentir. Al final, detrás de la forma de ver, sentir, pensar y actuar, hay ideas matrices, una perspectiva que influye en todo lo anterior. La formación que se dé en una empresa no puede ser indiferente a esta causalidad. Sería un error centrarse exclusivamente en cambiar un comportamiento externo, sin intentar profundizar en la estructura interna que lo condiciona.

Este es el ejemplo del grupo mexicano de cines Cinemex, lanzados en 1995 por tres alumnos de Harvard, dos de ellos mexicanos. Miguel Ángel Dávila, entonces codirector general del Grupo Cinemex y encargado de los temas de servicio, decía: "Entrenamos a nuestro personal para que trate al cliente como si fuera un invitado en su propia casa". Detrás de la atención de los empleados de Cinemex, hay algo más profundo que el estudio de un manual de 130 páginas y un par de semanas de capacitación y prácticas. "Tenemos una regla de contratación muy clara —anotaba Dávila—: nos importa la actitud, no tanto la aptitud. La segunda se aprende, la primera no. Además, nos inclinamos por la gente que prefiere la responsabilidad antes que la autoridad".

No pocas batallas internas tuvo que librar Dávila en aras del bienestar de sus invitados. Dejó de vender 10% de los boletos y eliminó la primera fila para que el público se acomodara bien en las salas. Se opuso al incremento en el tiempo de anuncios antes de la proyección de las películas (no más de cinco minutos). Aprobó una inversión de 20 mil dólares por complejo para comprar equipo auditivo para discapacitados. Estaba dispuesto a obsequiar el queso de los nachos a quien compraba un hot-dog y lo pidiera... aunque a Heyman se le revolvió el estómago al pensar en lo que dejaba de percibirse por este tipo de atenciones. En la actualidad, en Cinemex se cuenta con un juramento de servicio, que hace evidente que como se expresa en su filosofía: Cinemex es su gente.²³

La *compensación monetaria* no es el único medio con el que una persona normal se puede sentir pagada por el esfuerzo que realiza. Hay otros muchos elementos del sistema que, como estamos viendo, pueden hacer que un empleado se sienta bien con la tarea que se le ha encomendado. Sin embargo, la compensación monetaria es una fuente importante de estímulos externos. La credibilidad de la empresa queda muy en entredicho cuando la compensación monetaria es innecesariamente baja o manifiestamente injusta. Entonces la confianza se pierde y el *feeling* se deteriora.

El *asesoramiento* describe la labor que realiza un entrenador con las personas a su cargo. El entrenador procura, por todos los medios, crear las condiciones que permitan extraer el máximo rendimiento de cada deportista y de todo el equipo. La *asignación de tareas* es un elemento fundamental para vincular y satisfacer a los empleados. Tiene múltiples repercusiones, ya que afecta también a la satisfacción de los clientes, a la motivación de los empleados y a la dimensión de cuadros directivos necesarios. La *evaluación* puede cumplir un importante papel en el desarrollo profesional de los colaboradores, si estimula entre su personal un sano espíritu de superación y realismo. El *ambiente de trabajo* no es un sistema de administración de personal, sino que es un factor de gran influencia en la satisfacción de los empleados, por lo que, aunque sea de manera indirecta, debe ser administrado. Cuando un ambiente de trabajo mejora el estado emocional de los empleados, influye directamente en su rendimiento.

Retención del empleado y del cliente

Los investigadores han hallado una fuerte correlación entre la actitud del empleado y la percepción de la calidad del servicio del cliente.²⁴ Un estudio de una sucursal de un banco mostraba que cuando los empleados tenían una fuerte orientación al servicio en la rama que

trabajaban, los clientes afirmaban que recibían un servicio de mayor calidad. Un estudio más amplio mostró que las intenciones del cliente de pasarse a un competidor se podían predecir analizando las percepciones del empleado sobre la calidad del servicio. También comprobaron que la rotación de personal era predecible al analizar las percepciones del cliente sobre la calidad del servicio. Se demostró dónde había menos probabilidad de que el empleado se fuera. Una conclusión lógica es que no es muy satisfactorio trabajar en un ambiente donde el servicio es malo y los usuarios no están satisfechos. Un estudio sobre un negocio de alquiler de camiones mostró que los mayores niveles de satisfacción de empleados estaban relacionados con una baja rotación y con pocas reclamaciones de compensación de los trabajadores. Los últimos estudios dados a conocer en marzo de 2009 por MetLife sobre tendencias en prestaciones al empleado revelan que, a pesar de las circunstancias económicas difíciles, la conservación del trabajador sigue siendo el objetivo más importante de prestación para las empresas, demostrando que los empleadores ven al talento como una fuente de ventaja competitiva de negocio, tanto en buenas como en malas circunstancias económicas.²⁵

Cuando los trabajos no están bien remunerados, son repetitivos y aburridos y proporcionan una formación mínima, entonces el servicio es malo y la rotación de empleados es alta. Un servicio malo también genera una alta rotación, pues hace que el ambiente de trabajo sea incluso menos satisfactorio. Como resultado, la empresa emplea todos sus recursos para encontrar nuevos clientes y contratar nuevos empleados. Las personas leales, por contraste, conocen el trabajo y en muchos casos también a los clientes. De manera que los empleados con una visión a largo plazo de la empresa están orientados al cliente y están motivados a dar un mejor servicio y una mayor retención del cliente. Este tema se aborda en la lectura de la página 707 de este libro.

La aseguradora AIG, tras haber solventado las dificultades de la crisis, destinó más de 600 millones de dólares en pagos para retención de empleados durante el año 2009. Esta empresa tomó una medida acertada de incentivación de personal en medio de una crisis que de otra forma significaría que los trabajadores se fueran, perdieran sus puestos de trabajo y la empresa quedara en un estado peor que el actual.²⁶

Los investigadores han sido capaces de documentar el valor económico, tanto de la retención del cliente como la del empleado. Todavía muchas empresas subestiman el potencial económico de la retención de empleados y sus estrategias de recursos humanos generan una alta rotación. La empresa Barrick cuenta con una política de retención de personal, ayudando a desarrollar su potencial y conocimientos. Para ello, en algunos casos se entrega un reembolso por capacitación fuera de la empresa, el cual puede incluir programas universitarios o institutos de enseñanza superior. La empresa también apoya el desarrollo educacional de los hijos de los empleados y, a menudo, también el de otros niños de las comunidades vecinas a sus operaciones.²⁷

La cadena de restaurantes el Pollo Loco, originalmente fundada en México, genera un nivel de lealtad en sus empleados que no es habitual en la industria. El director general, Stephen E. Carley, considera que la lealtad de su personal es una de las ventajas estratégicas y competitivas de los restaurantes el Pollo Loco, aunque siempre han trabajado duro para cultivarla. Cuentan con empleados por horas con más de 15 años de experiencia y directores con más de 10 y 12 años de experiencia. Advierten que todos los empleados son locales, pero que hay encargados de formación que van rotando por las diferentes ciudades. Con la implementación de las nuevas tecnologías, el director general afirmaba que aumentaría la satisfacción del consumidor, ya que los empleados se concentrarían más en cuidar de los consumidores y servir bien la comida, en vez de hacer el trabajo de rellenar papeles administrativos.²⁸

Retención de la gente motivada y con energía

Los empleados que están cansados y hartos de la empresa suponen un riesgo para la organización, en especial cuando están en contacto directo con los clientes, quienes pueden percibir sentimientos de desánimo o falta de energía, atención y trato. ¿Qué puede hacer una organización para evitar que los empleados se harten o motivarlos una vez que ya están cansados de la organización?

A veces, el problema, coloquialmente denominado en España como “quemar al empleado” (significa someter a un trabajador a un grado de presión que le cree un grado de ansiedad extremo), se atribuye a que la gente está demasiado tiempo en el mismo puesto de trabajo. Darles varias oportunidades de promocionarse dentro de la empresa (sujetas a un mínimo de tiempo en un puesto) es una manera de mantener a la gente motivada. Tener directivos y supervisores al mando, que creen en el MBWA (Management by Wandering Around —Dirigir paseándose por la empresa), proporciona una visión importante para ver a los empleados que no encajan en su puesto. Ser poco paciente con los clientes (u otros empleados) es algo común, por lo que los supervisores deben estar pendientes de estos empleados y animarles a que compartan sus preocupaciones y sentimientos sobre su trabajo.

Como muchos proveedores de servicios, la compañía aérea Southwest Airlines tiene el compromiso de promocionar a sus empleados dentro de la empresa; 80% del movimiento en la empresa es interno. La compañía aérea ofrece un curso de un día titulado: “¿Es la dirección para mí?” (Este curso proporciona a los participantes una idea de lo que en realidad es dirigir y permite reducir el riesgo del “Principio de Peter”, que consiste en promocionar a la gente de tu mismo nivel de incompetencia). Otro curso, “Orientación de carrera profesional”, anima a la gente a mirarse a sí misma y analizar cuáles son sus puntos fuertes y débiles. Ayudar a los empleados a reconocer qué es lo que les gusta o disgusta de su trabajo y cómo estos factores se relacionan con sus situaciones personales, puede llevarles a cambiar de carrera o a desarrollar una mejor actitud hacia el trabajo actual.

Eduardo Jáuregui y Jesús Damián Fernández Solís realizaron una investigación en la que concluyeron que “si una empresa logra crear un ambiente de trabajo lleno de risa y de buen humor, sus empleados se sentirán más motivados para levantarse cada mañana, incorporarse a su puesto laboral y contribuir al esfuerzo colectivo”. Al compartir las emociones positivas entre dos o más personas, también se crea un efecto de cohesión interpersonal, pues el humor tiene un gran poder para unir a las personas y conseguir la cohesión de un grupo. Esta positividad parece también influir en la capacidad para crear e innovar. Hay numerosos estudios psicológicos que demuestran que el humor facilita la expresión creativa. Por ejemplo, en un experimento se comprobó que los voluntarios que veían una película cómica conseguían puntuaciones más altas en una prueba de creatividad, y el efecto era mayor que si veían una película seria.²⁹ Después de todo, el sentido del humor es una manera de combatir el aburrimiento y el desánimo —e incluso controlar— el estrés. Además, puede llevar a establecer un compromiso, estimular la creatividad y mejorar la buena relación y penetración entre los colegas de trabajo y los clientes.

Empowerment: dar poder a los empleados

¿Cuál es la importancia de dar poder a los empleados para que sirvan mejor a los clientes? El diseño del puesto de trabajo tendría que reflejar la posibilidad de que el personal de

servicio se encuentre con situaciones en que los clientes piden asistencia desde sitios que están lejos de la sede, habitualmente a la menor molestia que experimenten o fuera de las horas normales de trabajo. Por ejemplo, agentes de policía, instaladores de televisión por cable, electricistas o asistentes de limpieza pasan la mayor parte del tiempo fuera de la comunidad, yendo a las casas de la gente o a las oficinas. En circunstancias normales, darles a los empleados una discreción personificada (y prepararlos para utilizar bien su juicio) les dará capacidad para ofrecer un mejor servicio sin tener que acudir a las normas o sin perder tiempo para pedir permiso a un superior. Desde un punto de vista más humano, la noción de animar a los empleados a que ejerciten su iniciativa es algo atractivo. El *empowerment* (dar poder de decisión a los empleados) pretende que quien realiza el servicio busque soluciones a los problemas de servicio y tome las decisiones adecuadas sobre la realización personalizada del mismo. Para que el *empowerment* tenga éxito, es importante la capacidad de la persona, además de dar a los trabajadores las herramientas y los recursos necesarios para asumir estas nuevas responsabilidades.

¿El *empowerment* siempre es apropiado?

El enfoque del *empowerment* normalmente proporcionará un mayor rendimiento, pues contará con empleados motivados y clientes satisfechos. Por el contrario, en el enfoque de *producción*, la dirección diseña un sistema relativamente estandarizado y espera que los trabajadores ejecuten las tareas siguiendo unos pasos concretos. Pero, en realidad, ¿es la alternativa entre estos dos enfoques evidente? La verdad es que las diferentes situaciones requerirán distintas soluciones.

Como se muestra en el “Memo para la gerencia 13.1”, una estrategia de *empowerment* será más apropiada cuando estén presentes ciertos factores dentro de la organización y de su entorno. Es importante enfatizar que no todos los empleados están ansiosos por tener poder de decisión. Muchos no buscan el crecimiento personal en sus puestos de trabajo y preferirán trabajar en direcciones ya establecidas en vez de poner en práctica su iniciativa. Chris Argyris advierte que muchos empleados se han vuelto cínicos respecto al mito y la realidad del *empowerment*. Muchas reuniones corporativas sobre el *empowerment* son sólo palabrerías. Muchos ejecutivos dicen que dan poder de decisión a sus empleados, pero estos últimos creen que se les deja de lado en las grandes decisiones. Paul M. Muchinsky menciona que el aspecto clave del *empowerment* es el “poder”, ya que al otorgárseles más a los empleados, el poder se distribuye fuera del ámbito directivo, lo que puede ocasionar disminución o eliminación de mandos intermedios.³⁰

David Bowen y Edward Lawler sugieren que las diferentes situaciones requieren soluciones distintas, declarando que “tanto el enfoque del *empowerment* como el de la producción tienen sus ventajas y cada uno encaja con ciertas situaciones. La clave está en escoger el enfoque de dirección que mejor se ajuste, tanto a las necesidades de los empleados como a las de los clientes”. Los resultados de un buen *empowerment* —argumentan— tienen que contraponerse a los crecientes costos de selección y formación, a los altos costos laborales y a la lentitud en el servicio, porque el personal de contacto dedica más tiempo al cliente y menos consistencia en la entrega del servicio. Bowen y Lawler también advierten el peligro de centrarse demasiado en la recuperación de los insatisfechos, a costa de no llevar a cabo un servicio fiable, anotando que “es posible confundir el buen servicio con las historias sobre empleados con poder de decisión, que son excelentes en el arte de recuperar a los insatisfechos”.

MEMO PARA LA GERENCIA 13.1

¿Tienes que dar poder de decisión a tus empleados de servicio?

No todos los negocios de servicio son buenos para el *empowerment* de los empleados. Una estrategia de *empowerment* se da mejor en las organizaciones de servicio que tienen los siguientes criterios:

- La estrategia del negocio de la empresa está basada en la diferenciación competitiva y en ofrecer un servicio personalizado.
- Un enfoque de los clientes a largo plazo.
- Empresas que utilizan tecnologías de naturaleza compleja y poco rutinarias.
- El entorno del negocio no es predecible y se pueden esperar sorpresas.
- Los directivos que están al mando les gusta dejar que sus empleados trabajen de forma independiente, tanto para el beneficio de la organización como para sus clientes.
- Los empleados tienen ganas de mejorar y aprender, además de estar interesados en trabajar con otros. Se llevan bien con la gente y saben trabajar en equipo.

El poder de decisión es ajeno a las personas que desempeñan funciones críticas para el negocio, justo donde surgen los problemas y donde residen los resultados. La autoridad de un líder sólo se manifiesta si sus seguidores la reconocen. Por tanto, puede decirse que el poder procede de los subordinados, dado que sin su existencia no hay nadie que pueda reconocer el poder del líder. El poder se sube a la cabeza en el momento que se olvida que la autoridad es la consecuencia de la relación que se establece entre los que pueden tomar decisiones y los que no. Desde esta perspectiva, dar poder de decisión a los empleados ocasiona, en algunos casos, un reconocimiento inconsciente del propio poder como líder.

El poder es la capacidad de hacer. Ceder poder para la toma de decisiones es más una cuestión de confianza en los empleados que darles la oportunidad de realizar su función. Para estar seguros de cuáles acciones o decisiones podemos delegar, es más importante trabajar las sinergias que favorezcan la confianza y la cohesión de los empleados. Cuanta mayor integración de los objetivos, estilos organizativos y visión de la compañía existan, mayor será la delegación de la toma de decisiones y más exitosos los resultados obtenidos.

Fuentes: David E. Bowen y Edward E. Lawler III, "The Empowerment of Service Workers: What, Why, How and When", en *Sloan Management Review* 32 (primavera de 1992): pp. 32-39; Paul M. Muchinsky, "Psicología aplicada al trabajo", *Business Et Economics*, 2002.

Control vs. participación. El enfoque de *producción* para dirigir personas está basado en un modelo de control, con unos papeles bien definidos, sistemas de control de arriba a abajo, estructuras jerárquicas piramidales y la suposición de que la dirección sabe lo que es mejor. El *empowerment*, por el contrario, está basado en un modelo de participación y compromiso, que asume que la mayoría de los empleados pueden tomar buenas decisiones y tener buenas ideas si están bien formados e informados. Asume también que el personal puede estar motivado internamente para actuar de manera eficaz y que es capaz de autocontrolarse y marcarse sus propios objetivos. A pesar del amplio uso que se le ha dado al término *empowerment*, es relativamente nuevo, y la filosofía que está detrás de este término también lo es.

En el modelo de control hay cuatro características clave que se concentran en la parte más alta de la dirección, mientras que en el modelo de implicación, estas características se centran en la parte más baja de la organización:

1. Información sobre el desempeño de la organización (por ejemplo, resultados operativos y medidas de desempeño).
2. Recompensas según los beneficios de la organización (por ejemplo, reparto de beneficios y participación en las acciones).
3. El *know how* adquirido por los empleados que les da capacidad para entender y contribuir al desarrollo de la organización (por ejemplo, habilidades para resolver problemas).
4. Poder para tomar decisiones que influyan en los procedimientos de trabajo y en la dirección de la organización (por ejemplo, a través de grupos que se autodirijan).

Niveles de participación del empleado. Los enfoques de *empowerment* y de *producción* están proporcionando resultados opuestos cuando se reflejan los crecientes niveles de la participación del empleado, un conocimiento adicional, información, poder y recompensas que se trasladan a primera línea.

El *empowerment* puede darse a varios niveles:

- La *participación por sugerencias* da al empleado poder para proporcionar consejos a través de programas formales, pero su trabajo del día a día en realidad no cambia. McDonald's siempre se ha considerado como el prototipo del enfoque de cadena de montaje y escucha a sus empleados de contacto con el cliente; las innovaciones como el Egg McMuffin hasta los métodos de envolver las hamburguesas sin dejar las huellas del dedo gordo en el pan, fueron inventadas por los empleados.
- La *participación en el trabajo* representa una apertura dramática de su contenido. Los trabajos están diseñados porque los empleados individuales en empresas de servicio, como compañías aéreas y hospitales, no pueden ofrecer todas las facetas del servicio. Se consigue la participación en el trabajo mediante grupos. Para cubrir las demandas que acompañan a esta forma de *empowerment*, los empleados requieren formación y los supervisores necesitan estar orientados desde la dirección del grupo para que su desempeño sirva de apoyo.
- Una *alta participación* les da, incluso a los empleados de nivel más bajo, un sentido de participación en el desempeño conjunto de la compañía. La información se comparte y los empleados desarrollan las habilidades en el grupo de trabajo, en la solución de problemas y en las operaciones del negocio, además de participar en las decisiones de la dirección de la unidad de trabajo. El personal tiene una participación en la utilidad y en la propiedad del negocio.

Como ejemplo de empresa con una alta implicación, véase el ejemplo del Hotel Ritz-Carlton.

PERSPECTIVAS DE SERVICIO 13.5

Empowerment en el Ritz-Carlton

El Hotel Ritz-Carlton es una cadena de hoteles que se ha distinguido por el excelente trato a sus empleados y sus altos niveles de servicio. En 2007 obtuvo el primer lugar dentro de los "125 mejores capacitadores", distinguiéndose además por ser una de las mejores empresas para trabajar en Estados Unidos.

En el Ritz-Carlton no sólo los huéspedes tienen un trato especial, los empleados también son tratados con la misma dignidad y respeto, como se expresa en su lema "Damas y caballeros, atendiendo a damas y caballeros".

Su sede en Cancún, que ha sido elegido por varios años como una de las mejores empresas para trabajar en México y América Latina, es también el poseedor del nivel de satisfacción al cliente más alto entre los hoteles de la cadena en todo el mundo gracias a su filosofía: atender a las personas como en realidad lo merecen con trabajadores felices que dan buen servicio porque así lo quieren hacer. "Cuando la gente está contenta y dispuesta a servir con gusto, el cliente lo siente", menciona Hermann Elger, gerente general de la operación del Ritz-Carlton Cancún. Hay dos aspectos fundamentales al elegir recursos humanos: contratar a las personas correctas y entrenarlas en forma continua. "Cuando haces esto bien, el resto fluye solo". Para la empresa el aspecto más crítico es encontrar talento y no sólo llenar vacantes; "buscamos talento y personalidad. No experiencia técnica o en hotelería", dice Elger.

Dentro del Ritz-Carlton se motiva a que los empleados participen en el proceso de mejora continua. Las ideas para reducir costos o incrementar la calidad en el servicio se presentan a los administradores y deben estar soportadas por un reporte que muestre el impacto de su implementación; las mejores son premiadas con bonos en efectivo o con diferentes incentivos.

Según Craig Schoninger, director de ventas y mercadotecnia del Ritz-Carlton en la Isla Amelia, dentro del hotel "hay un buen ambiente de trabajo donde las ideas de los empleados son valoradas". A los empleados se les brinda el *empowerment* necesario para que resuelvan problemas, "si un cliente está insatisfecho, el empleado cuenta con hasta 2,500 dólares para resolver el problema del cliente sin necesidad de la autorización de un superior".

Se promueve además que los empleados participen en forma activa en el diseño de sus puestos de trabajo y se involucren en la toma de decisiones de sus departamentos. Como menciona Theo Gilbert-Jamison, vicepresidente de desarrollo y liderazgo del Ritz-Carlton: "Creemos que para crear alegría y orgullo en el lugar de trabajo debemos involucrar a los empleados. Y sólo se puede crear alegría y orgullo haciendo sentir a los empleados que son parte del Ritz-Carlton. Estamos aquí para brindar un servicio, pero no somos sirvientes. Somos profesionales en nuestro campo. Todo sucede porque los empleados están muy comprometidos".

Gracias al *empowerment*, los empleados toman como propia la responsabilidad de todo lo que sucede en el hotel y cuentan con la capacidad de resolver de manera inmediata cualquier incidente que se presente con algún cliente, más allá de si pertenece a su departamento o no. De esta manera, la empresa demuestra a sus empleados que confía en ellos.

Jeff Hargett, director corporativo del "Leadership Center", menciona que si bien es cierto que en algunas ocasiones los empleados cometerán errores, también lo es que aprenderán de ellos, lo cual traerá beneficios a largo plazo para la empresa.

Fuentes: Dolly Penland, "Training, empowerment make Ritz-Carlton employees feel valued", *Jacksonville Business Journal*, abril de 2008, disponible en <http://jacksonville.bizjournals.com/jacksonville/stories/2008/04/21/focus24.html>; Shirisha Regani, "Ritz-Carlton's human resource management practices and work culture: the foundation of an exceptional service organization", caso de estudio, ICFAI Center for Management Research (2007); Héctor Vera, "Ofrecen un servicio de excelencia", *Revista Entrepreneur*, noviembre 2009, disponible en <http://www.soyentrepeneur.com/home/index.php?idNota=5001&tp=nota>.

Dirección de recursos humanos en un contexto multicultural³¹

La diversidad está aquí para quedarse

Gestionar la diversidad es un enorme reto, pero también una gran oportunidad. Parte de este reto consistirá en determinar cuál metodología es básica y cuál es flexible. En los próximos años, la tecnología, la globalización y los movimientos demográficos afectarán de manera considerable a las estructuras y modelos empresariales. La tendencia hacia una nueva economía más global significará que cada vez más compañías de servicios estarán operando fuera de las fronteras nacionales. Es posible que, incluso, las empresas más globales se fragmenten, la búsqueda de mercados destine sus recursos de comunicación y marketing a núcleos muy concretos y además, que una gran especialización de los profesionales haga de la colaboración un elemento indispensable. Por todo ello, la gestión de recursos humanos se convertirá en uno de los retos más importantes de los próximos años, y su diversidad y variedad están aquí para quedarse.

La diversidad bien gestionada es fuente de ventajas

Las instituciones están compuestas por personas reales, con nombre y apellidos, que aportan a su entorno profesional determinadas características; habilidades, visiones del mundo, competencias, costumbres y actitudes ante los hechos. El valor de la persona radica en esa aportación diferenciadora. Y es ese valor el que debe constituirse en criterio de decisión. De este modo, la diversidad bien entendida es fuente de riqueza y crecimiento.

La creación de valor proviene fundamentalmente de dos lugares: incremento del poder creativo e innovador de la organización y reformulación de la toma de decisiones. En efecto, las personas diversas aportan nuevos puntos de vista para enfocar los problemas y encuentran soluciones. Además, quienes provienen de otras culturas ven oportunidades ocultas a los ojos de otros y la generación de nuevas alternativas o áreas de servicios. Los diseñadores de la marca Zara, perteneciente al Grupo Inditex, y la mayor cadena de tiendas de ropa en la actualidad, aprovecha la diversidad cultural haciendo trabajar a los diseñadores en conjunto con los jefes de áreas de los cinco continentes para conocer cuáles son las tendencias y gustos de los consumidores locales.

Un estudio publicado en la revista *Harvard Deusto Business Review* afirma que la mejora del rendimiento de los equipos multiculturales está ligada al hecho de potenciar las competencias de gestión de la diversidad en los líderes. De igual manera, cuando la estrategia de la empresa incorpora la diversidad como punto de partida, la gestión del líder está relacionada con mantener las condiciones para que la diversidad no sea generadora de conflictos sino fuente de oportunidades.

De acuerdo con esto, algunas organizaciones han iniciado su proceso de adaptación a los retos de la diversidad. Un ejemplo lo encontramos en la compañía española Redur. Esta compañía ha creado un proyecto llamado "entre culturas", mediante el cual quiere garantizar la distribución de los inmigrantes dentro de la organización, de tal manera que lleguen a corresponder al menos a 10% de puestos de mando o administración. Dentro del plan formativo se pretende incluir la presencia de un profesor de español, un sistema de comunicación y facilitar la promoción de inmigrantes a puestos de responsabilidad.

La diversidad mal gestionada es fuente de conflicto

El concepto de diversidad multicultural, más allá de referirse a la gestión de personas de distintas culturas y países, también incluye la incorporación masiva de la mujer al trabajo fuera de casa, la integración de personal discapacitado o con alguna minusvalía, la gestión simultánea de distintas generaciones trabajando en el mismo periodo, e incluso, la de personas de diversa orientación sexual. Para administrar en forma adecuada, es necesario estar abiertos a un concepto que va más allá del color de la piel o del país de origen.

Bien es cierto que la discriminación racial sigue siendo un problema en todo el mundo. Los estereotipos raciales persisten. En España, por ejemplo, gitanos y marroquíes son tal vez las etnias que más sufren la imagen de "poca confianza". Los grupos que mayor presencia tienen en este país son los marroquíes (575 mil) ecuatorianos (394 mil) y rumanos (265 mil personas). Las empresas están muy ligadas a las políticas gubernamentales de integración, y, en la mayoría de los casos, esperan los incentivos y subvenciones estatales para gestionar la diversidad, sin darse cuenta en muchos casos del verdadero potencial que conlleva una correcta y rápida integración.

Otro aspecto muy importante es la correcta gestión de los expatriados. A grandes rasgos podemos decir que hay dos tipos: los que van a enseñar (directivos que aportan su madurez profesional) y los que van a aprender (jóvenes en busca de desarrollo profesional). La existencia de los expatriados se fundamenta en la necesidad de contar con personas de confianza cuando se inician incursiones empresariales en otros países. Una manera de gestionar la integración del expatriado puede ser el nombramiento de tutores locales durante los años de expatriación para reducir la sensación de abandono. Otro modo puede ser mejorar y adecuar la selección de directivos a expatriar, sobre todo cuando serán enviados a países de grandes diferencias culturales, estableciendo planes de comunicación y procurando una integración que garantice que el nuevo directivo o empleado sea un "abanderado" de la empresa o negocio, desarrollando su carrera personal y profesional.

Por ejemplo, el Grupo Inmobiliario Lar ha diseñado una política de integración basada en la estrategia de expansión de la compañía. Según Ana Sarasibar, directora de recursos humanos, cuando se conoce la nueva apertura de una oficina, la mayoría de las personas que se contratan son de origen local. "Intentamos que los equipos sean locales en la medida que sea posible, lo que no quita que demandemos a personas expatriadas. Contamos con políticas de expatriación muy potentes, porque una de las cosas que intentamos es generar movilidad y oportunidades de carrera entre nuestros empleados".

Seis caminos para gestionar adecuadamente la diversidad

1. Reclutamiento y selección de personal.

Basar los requerimientos en competencias y habilidades que en realidad sean esenciales para desempeñar el puesto de trabajo, evitando discriminación por el aspecto físico o procedencia cultural. Casi todas las posibles vías de integración pasan por la apertura a nuevos estilos de trabajo y nuevos enfoques a la hora de abordar los retos.

2. Entrenar a nuestro personal de recursos humanos en la apertura a nuevos métodos de selección.

En el momento de la entrevista, el personal que la realiza debe haber sido entrenado para dejar a un lado los juicios de valor y prejuicios y detectar las habilidades

cognitivas y de comunicación del entrevistado, a fin de realizar la mejor selección para el puesto. Para ello, una mayor flexibilidad en el entrenamiento inicial de los candidatos sería vital a la hora de reclutar talento. Por ejemplo, no podemos permitirnos el lujo de rechazar un talento o persona muy calificada pero con escaso dominio del idioma nacional, por el hecho de que en los planes de acogida no estén previstas clases de español o del idioma en el que el empleado ha de comunicarse dentro de la compañía.

3. Informar adecuadamente al contratante.

Asegurarse que la persona entiende lo que está firmando y conoce las leyes regulatorias, así como los convenios colectivos asociados. Si el contrato no se firman en el idioma materno de la persona contratada, se debería dar la posibilidad de contar con una traducción del contrato para evitar malentendidos. La falta de información es fuente de conflictos y de desconfianza. Es preferible destinar mayor atención que tener problemas posteriores por falta de entendimiento entre las partes.

4. Formación en idiomas y orientada a la comunicación eficaz.

Ampliar la formación en idiomas y el uso de formatos con tendencia a *e-learning*. Darle gran protagonismo y énfasis a la comunicación, sobre todo en grupos heterogéneos donde personas de distintas nacionalidades deben trabajar en equipo. Formación basada en la tolerancia, el trabajo en equipo y la creación de nuevas ideas y servicios basados en la aportación grupal.

5. Adaptación: trabajar con o alrededor de las diferencias.

Esta estrategia es recomendable cuando los problemas provienen de las diferencias culturales en la toma de decisiones o estilos de comunicación diversos. Para ello, sería conveniente que los miembros sean entrenados para ver el conflicto como un reto cultural en vez de una cuestión personal. Asimismo, es necesario que los directivos de primer nivel estén dispuestos a la adaptación y que el personal no se sienta obligado o violentado a la hora de facilitar esta adaptación.

6. Intervención estructural.

La intervención estructural plantea un cambio deliberado en el sistema organizacional de la empresa. Resulta interesante adoptar esta estrategia cuando las personas se sienten tensas a nivel emocional por la falta de fluidez verbal o se sienten inhibidas por el estatus que ocupan dentro de la organización. Para ello se puede subdividir a la organización en pequeños equipos de culturas mixtas y grados de experiencia, o incluso, clasificar las tareas.

Conclusión

Las organizaciones exitosas deben comprometerse con una dirección efectiva de recursos humanos, que incluye contratación, selección, formación y retención de empleados. Reconocen que la calidad de los encuentros del cliente con el personal de servicio juega un papel muy importante al momento de crear satisfacción al cliente y que es una ventaja competitiva.

Es probablemente más difícil duplicar la rentabilidad de los activos humanos que de cualquier otro recurso corporativo. Si los empleados entienden y apoyan los objetivos de la organización, tienen habilidades necesarias para triunfar en la realización de sus labores,

trabajan bien en equipo, reconocen la importancia de la satisfacción del cliente y tienen iniciativa propia en la resolución de problemas, las funciones de operaciones y marketing serán más fáciles de dirigir.

PREGUNTAS DE ANÁLISIS

1. Enumere cinco maneras en que una inversión en contratación y selección, formación y continua motivación de los empleados mejorará la satisfacción de los clientes para organizaciones como a) una línea aérea; b) un hospital, y c) un restaurante.
2. Defina qué se quiere decir con los *modelos de control y participación* de la dirección.
3. ¿Qué es el trabajo emocional? Explique las maneras en que los empleados pueden estar estresados en determinados puestos. Ilústrelos con ejemplos adecuados.
4. Identifique los factores que favorecen una estrategia de *empowerment* de los empleados.
5. ¿Cuál es la diferencia entre *empowerment* y capacidad? ¿Puede existir la una sin la otra?
6. Resalte las maneras concretas en que la tecnología —en particular la tecnología de la información— está cambiando la naturaleza de los puestos de servicio. Proporcione ejemplos de situaciones donde el uso de la tecnología de la información es probable que ayude a a) mejorar, o b) deteriorar la satisfacción del empleado en el trabajo.
7. ¿Qué puede aportar una perspectiva de marketing a la dirección de recursos humanos?
8. ¿Cuáles temas éticos importantes ve cuando se encuentra con los responsables de recursos humanos en organizaciones con un servicio de alto contacto?
9. ¿Cuáles caminos debe seguir un director de recursos humanos en particular, y la empresa en general, para gestionar en forma adecuada su diversidad?

EJERCICIOS DE APLICACIÓN

1. Una compañía aérea pone un anuncio de selección para tripulación de cabina donde muestra un dibujo de un niño pequeño sentado en un asiento de avión y abrazando un osito de peluche. El titular dice: "Su madre le dijo que no hablara con extraños. Pero, entonces, ¿qué irá a comer en el vuelo?". Describa el tipo de personas que piensa que serían a) atraídas por este anuncio para solicitar este trabajo, y b) no les atraería solicitar este trabajo.
2. Considere los trabajos siguientes: enfermera en una sala de urgencias, cobrador de facturas, técnico de reparación de computadoras, cajera de supermercado, dentista, azafata de vuelo, profesora de jardín de niños, abogado, agente de policía en una autopista, camarero en un restaurante familiar, camarero en un restaurante francés, *broker* financiero, empresario de una funeraria. ¿Qué tipo de emociones esperarán los clientes de cada uno de ellos? ¿Qué les lleva a estas expectativas?
3. Diríjase a una empresa de servicio y trate de definir el perfil del personal de servicio. ¿Qué tipo de habilidades requiere cada persona? ¿Qué tipo de preparación es necesaria para que el desempeño de cada función sea óptimo?

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Manpower, "La movilidad del talento humano de América Latina", 2007.
2. Patricia Fletcher, Robert Thomas, Susan Cantrell, Meredith Vey, Linda Kerzel y James Benton, "Human capital management: Managing and maximizing people to achieve high performance", SAP White Paper (SAP AG, 2005): pp. 5-6.
3. Overlap Consultores, Informe Anual: "Tendencias de la formación 2007"; Javier García, "El alma de las organizaciones" (MindValue, 2009).

4. Hal F. Rosenbluth y Diane McFerrin, "The Customer Comes Second Put Your People First and Watch 'em Kick Butt" (HarperBusiness, 2002).
5. Los términos *ciclo de falla* y *ciclo de éxito* fueron acuñados por Leonard L. Schlesinger y James L. Heskett, "Breaking the Cycle of Failure in Services", en *Sloan Management Review* (primavera de 1991): pp. 17-28. El término *ciclo de mediocridad* viene de Christopher H. Lovelock, "Managing Services: The Human Factor", en *Understanding Services Management*, ed. W. J. Glynn and J. G. Barnes (Chichester, Reino Unido: John Wiley & Sons, 1995), p. 228.
6. Schlesinger y Heskett, "Breaking the Cycle".
7. Datos obtenidos del Informe anual 2008 de Telefónica.
8. David E. Bowen y Benjamin Schneider, "Boundary-Spanning Role Employees and the Service Encounter: Some Guidelines for Management and Research", en *The Service Encounter*, ed. J. A. Czepiel, M. R. Solomon, y C. F. Surprenant (Lexington, MA: Lexington Books, 1985), pp. 127-148; véase también Benjamin Schneider y Susan White, "Service Quality. Research perspectives" (Sage Publications, 2004).
9. Arlie Hochschild, "The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling", 2a. ed. (University of California Press, 2003).
10. Kent Grayson, "Customer Responses to Emotional Labour in Discrete and Relational Service Exchange", en *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 9, núm. 2 (1998): pp. 126-154; Philip Varca, "Service skills for service workers: emotional intelligence and beyond", *Managing Service Quality*, Vol. 14, núm. 6 (2004): pp. 457-467.
11. Alexander Stein, "Cómo realizar la mejor contratación", CNNExpansion.com, septiembre de 2009, disponible en <http://www.cnnexpansion.com/emprendedores/2009/09/29/como-realizar-la-mejor-contratacion>.
12. Amy Barret, "Matching the right people to the right jobs", *Businessweek* [online], junio de 2008, disponible en http://www.businessweek.com/magazine/content/08_66/s0806052903081.htm.
13. Robert Levering, *A Great Place to Work: What Makes Some Employers so Good (And Most so Bad)*, (Great Place to Work Institute, 2004).
14. Great Place to Work Institute España, 2009 Best workplaces España, disponible en <http://greatplacetowork.es/best/list-es.htm>.
15. Jim Collins, "Turning Goals into Results: The Power of Catalytic Mechanisms", *Harvard Business Review* 77 (julio-agosto de 1999): p. 77.
16. Bill Fromm y Len Schlesinger, *The Real Heroes of Business* (Nueva York: Currency Doubleday, 1994), pp. 315-316.
17. Tamara Vázquez y Ángela Méndez, "Los profesionales de la red se hacen oír", *Expansión y empleo*, junio 2009, disponible en http://www.expansionyempleo.com/2009/06/26/mercado_laboral/1246014064.html.
18. Revista *Capital humano* núm. 217, enero 2008.
19. Datos obtenidos de <http://www.northgatearinsoc.com/>, consultada en mayo de 2009.
20. Valentín Fuentes, "Fuerza laboral fiel", Revista *Expansión* (México, Grupo MEDCOM, 24 de julio de 2002).
21. Vijay Govindarajan y Subroto Bagchi, "The Emotionally Bonded Organization: Why Emotional Infrastructure Matters and How Leaders Can Build It", 2009, disponible en <http://www.vijaygovindarajan.com/EBO-2009.pdf>.
22. L. M. Huete, "Servicios y beneficios", Ed. Deusto, 1997.
23. Ernesto Flores Vega, "Miguel Ángel Dávila, de Cinemex. El Servicio de película", Revista *Expansión* (México, Grupo MEDCOM, 16 diciembre de 1998): p. 22. Página Web "Código de ética, Cinemex", disponible en https://secure.ethicspoint.com/domain/es/report_custom.asp?clientid=8708, consultada en octubre de 2009.

24. Benjamin Schneider y David E. Bowen, *Winning the Service Game* (Boston, Harvard Business School Press, 1995); Benjamin Schneider, Susan S. White, y Michelle C. Paul, "Linking Service Climate and Customer Perceptions of Service Quality: Test of a Causal Model", en *Journal of Applied Psychology* 83, núm. 2 (1998): pp. 150-163; véase también Benjamin Schneider y Susan White, "Service Quality. Research perspectives" (Sage Publications, 2004).
25. Informe anual de tendencias en prestaciones a empleados, Metlife, 2009.
26. Información obtenida de <http://management.infobaeprofesional.com/>, consultada en octubre de 2009.
27. Obtenido de <http://www.barricksudamerica.com>, consultada en octubre de 2009.
28. Stanley Simon, *Growing Like Crazy, The Magazine of Quick Service Restaurant Success*, QSR online, consultada en octubre de 2009.
29. Eduardo Jáuregui/ Jesús Damián Fernández Solís, "El humor positivo en la vida y el trabajo", *Revista Círculo de lingüística aplicada a la comunicación* núm. 27, 2006.
30. Chris Argyris, "Empowerment: The Emperor's New Clothes", *Harvard Business Review* 76 (mayo-junio de 1998). Paul M. Muchinsky, "Psicología aplicada al trabajo", *Business & Economics*, 2002.
31. La información de esta sección se obtuvo de: La Gestión de personas en 2020: *El futuro del mercado laboral*, Price WaterHouse Coopers; "Extranjeros con tarjeta de residencia en vigor a 31 de marzo de 2007", BOE Ministerio de Trabajo y Asuntos sociales, Observatorio permanente de Inmigración; Libro Blanco sobre la gestión de la diversidad en las empresas españolas: retos, oportunidades y buenas prácticas, IESE Business School 2007; "La repatriación: una historia de fracasos". *Revista Capital humano*. Núm. 210, Mayo 2007; "Las prácticas eficaces en la gestión de la diversidad". *Harvard Deusto Business Review*. Enero 2006; Jeanne Bret, Kristin Behfar, Mary C. Kern, "Managing multicultural teams", *Harvard Business Review*, 2006.

CAPÍTULO 14

Incremento del valor de los servicios mejorando su calidad y productividad

No todo lo que cuenta puede ser contado y no todo lo que puede ser contado cuenta.

ALBERT EINSTEIN

Históricamente, tanto la calidad como la productividad eran consideradas asuntos exclusivos de los directivos de operaciones. Cuando los avances en estas áreas requerían mejor selección de personal, formación y supervisión, o un repaso a la negociación de los acuerdos laborales relacionados con la asignación de puestos de trabajo, se incluía al departamento de recursos humanos. Hasta que no se vio que la calidad del servicio estaba de manera explícita relacionada con la satisfacción del cliente, no se tuvo mucho en cuenta a las gerencias de las empresas de servicio.

En términos generales, para aumentar el valor son necesarios programas de mejora de la calidad que optimicen de forma continua los beneficios deseados por los clientes; al mismo tiempo, la mejora de la productividad tiene que llevar asociada una reducción de costos. Considerando todo en conjunto, la calidad y la productividad forman un elemento importante del enfoque integral de administración de servicios. El reto es que los programas de mejora de cada ámbito refuercen el logro de los objetivos comunes, en vez de actuar de forma independiente en los puntos contrarios en apariencia. Este capítulo tiene especial relevancia en las empresas de servicio de América Latina y España.

Aquí se verán los desafíos a los que se han de enfrentar los directivos para mejorar la calidad y la productividad en las empresas de servicio. Se plantearán las siguientes cuestiones:

1. ¿Qué se entiende por calidad y productividad en el contexto de un servicio y por qué tienen que estar relacionadas dentro de la estrategia?
2. ¿Cómo medimos la calidad y la productividad?
3. ¿De qué manera puede mejorar la productividad en los diferentes tipos de servicios?
4. ¿Cuál es la relación entre las expectativas del cliente, la calidad del servicio y la satisfacción del cliente?
5. ¿Cuáles son las dimensiones clave de la calidad del servicio descritas en la escala SERVQUAL?
6. ¿Cuáles son los componentes de un sistema de información de calidad de servicio?

Integrar las estrategias de calidad con la productividad

Un mensaje clave en este libro ha sido que la administración de empresas de servicio implica la estrecha coordinación entre los procesos de operaciones, marketing y recursos humanos. Aquellas tareas, que son tradicionalmente consideradas en empresas de manufactura como del área de operaciones, requieren en las empresas de servicio de la injerencia de las áreas de marketing y recursos humanos, pues los clientes se implican con frecuencia en los procesos del negocio. Hacer que los procedimientos de servicio sean más eficientes no significa que sean de mayor calidad para los clientes y les reporte mayores beneficios. Por lo tanto, los directivos de marketing y operaciones, así como los de otros departamentos, deben reunirse y ponerse de acuerdo. Hacer que los empleados que suministran los servicios trabajen más rápido puede que sea positivo para algunos clientes, pero otras veces provoca una sensación de precipitación y de que no se les atiende bien. De modo que los directivos de marketing, operaciones y recursos humanos deben de trabajar en conjunto para diseñar los puestos de trabajo que están en contacto con el cliente. Asimismo, implantar estrategias de marketing para mejorar la satisfacción del cliente en el servicio resultaría costoso y perjudicial para una organización donde las implicaciones de operaciones y recursos humanos no han sido pensadas con cuidado, por lo que es necesario considerar en conjunto las estrategias de mejora de la productividad y calidad en vez de hacerlo de forma aislada.

El papel de la administración

¿Cuál es la base fundamental de la administración en un negocio de servicio? Muchos teóricos piensan que es crear valor para el cliente.¹ La búsqueda de valor por lo regular empieza con una investigación de mercado, que trata de identificar los beneficios valorados por los clientes de un determinado producto y los costos que están dispuestos a asumir para obtener esos beneficios. Pero debido a que el valor percibido es muy personal y puede variar mucho de un cliente a otro, es difícil que el proveedor lo mida de manera objetiva.² De hecho, las variaciones en los beneficios deseados son la base de la segmentación.

En los capítulos anteriores hemos examinado algunas de las herramientas clave que están disponibles para los administradores de empresas con el fin de crear servicios que ofrezcan valor a los clientes del mercado objetivo. El diseño del mismo (que abarca el servicio esencial, los servicios adicionales y la entrega) es un elemento importante en la ecuación de valor y tendría que estar enfocado a realzar los beneficios deseados y reducir los costos no deseados. Para mejorar el valor del servicio será necesaria la reingeniería de los procesos de operaciones existentes y de los sistemas de entrega, bien añadiendo nuevas prestaciones o reduciendo los costos asociados como resultado de una mejora en la productividad. La famosa ecuación de valor, mencionada en el capítulo 8, describe bien la lógica de los intereses de los clientes. Ellos toman sus decisiones en función de la calidad que perciben de un servicio, en relación a los diversos costos y el precio que les representa adquirirlo.³ En este capítulo, se revisará cómo la calidad y productividad afectan el valor percibido por el cliente.

Las decisiones sobre el precio están íntimamente ligadas con el valor para el cliente: bajar precios (debido a una mejora de la productividad) y mantener los beneficios percibidos llevará a un aumento del valor percibido. Una importante tarea de la administración del negocio es advertir a los expertos de operaciones sobre el costo-beneficio que los clientes están dispuestos a aceptar, como pagar un precio más alto para obtener más beneficios o evitar tiempo y esfuerzos no deseados. Sin embargo, si esta estrategia del in-

cremento de la productividad no está acompañada por un aumento del volumen de ventas o una disminución de los costos, puede que no aumenten los beneficios. Finalmente, para clarificar las ventajas del servicio serán necesarios la publicidad y otros elementos de comunicación para estimular a los clientes que los prueben y para enseñarles cómo obtener mayor valor de los servicios.

Administración y calidad

Es obvio pensar en el interés de la administración en la calidad del servicio, ya que la mala calidad sitúa a la empresa en una desventaja competitiva. Si los clientes perciben una calidad poco satisfactoria, cambiarán rápido de empresa. Los últimos años han sido testigos de un gran descontento con la calidad de los servicios en un tiempo donde los productos manufacturados habían mejorado de forma significativa.

Los problemas de la calidad del servicio no están limitados a las industrias tradicionalmente consideradas de servicio. Muchas empresas de fabricación luchan por mejorar la calidad de los servicios adicionales que apoyan sus servicios esenciales, por ejemplo, consultas, financiación, reparto y entrega, instalación, formación de operarios, mantenimiento y reparación.

Para los administradores de empresas de servicio es clave saber si los clientes notan o no las diferencias de calidad entre los proveedores que son competidores entre sí. Según Gale, "el valor es sencillamente calidad; sin embargo, es el cliente quien lo define, ofrecido al precio adecuado".⁴

Las empresas que mejoran la calidad a los ojos del cliente tienen resultados. Según el estudio, los resultados del Impacto del Beneficio de una Estrategia de Mercado (PIMS) demuestran que una ventaja en la calidad percibida lleva a la mejora de los resultados.⁵

Administración y productividad

Hay diversas razones por las que la mejora de la productividad es importante para quienes administran empresas de servicio. En primer lugar, ayuda a bajar los costos. Cualquier reducción de costos implica mayores beneficios o la opción de mantener los precios bajos. La empresa con los costos más bajos de la industria tiene la opción de posicionarse como líder del bajo precio, pues tiene una ventaja significativa entre los segmentos del mercado que son sensibles al precio. Las empresas con costos más reducidos que sus competidores generan márgenes superiores, dándoles la opción de gastar más que la competencia en actividades de marketing, fuerza de ventas, servicio al cliente y servicios adicionales. También podrán atraer y recompensar a los mejores distribuidores e intermediarios ofreciéndoles márgenes superiores. Al final, existe la oportunidad de asegurar el futuro de la empresa a largo plazo a partir de inversiones en nuevas tecnologías de servicio e investigaciones para crear nuevos servicios, mejores aplicaciones y sistemas innovadores de entrega.

Muchas veces las mejoras de la productividad tienen impacto en los clientes y la administración del negocio debe asegurarse de que los impactos negativos se minimicen o eviten y que los nuevos procedimientos se presenten de forma cuidadosa a los clientes. Cuando el impacto es positivo, las mejoras pueden presentarse como una nueva ventaja. Por último, como ya veremos, el personal de la empresa tiene muchas oportunidades para ayudar a mejorar la productividad, involucrando a los clientes de manera activa en la ejecución del servicio y en los procesos de entrega.

Calidad, productividad y valor

La calidad y la productividad son elementos de igual importancia para la creación de valor, tanto para los clientes como para las empresas. En términos generales, la calidad se centra en los beneficios creados para el lado de la ecuación relacionada con el cliente, mientras que la productividad se enfoca en los costos en los que incurre la empresa. La integración adecuada de los programas de mejora de la calidad y la productividad darán como resultado un incremento en el valor percibido por el cliente, lo cual impactará la rentabilidad de la empresa a largo plazo.

Definición y medición

En las empresas, con frecuencia se dice que no se puede mejorar lo que no se puede medir. Si los directivos no miden, no identificarán si la empresa y los productos alcanzan los objetivos deseados. La medición, a su vez, requiere una definición detallada para que la gente esté de acuerdo sobre de qué están hablando y midiendo. La calidad y la productividad son caminos paralelos para crear valor, tanto para los clientes como para las empresas. En líneas generales, la calidad se centra en los beneficios creados por el lado de la ecuación que se refiere al cliente, mientras que la productividad se refiere a los costos financieros incurridos por la empresa que pueden transmitirse después a los clientes, principalmente en forma de precio.

Definir y medir la calidad

Componentes de la calidad basados en el servicio. Los investigadores piensan que la diferente naturaleza de los servicios requiere un enfoque igualmente distintivo para definir y medir su calidad. Debido a la intangibilidad y naturaleza multifacética de muchos servicios, es más complicado evaluar su calidad que la de un producto. Debido a que los clientes por lo regular participan en la ejecución del servicio, en particular en los dirigidos a personas, es necesario que se distinga el proceso de la prestación concreta del mismo (lo que Grönroos llama *calidad funcional*).⁶ Grönroos y otros también sugieren que la calidad percibida de un servicio será el resultado de un proceso de evaluación en que los clientes comparan sus percepciones del servicio y el resultado en relación con lo que esperaban.

Muchos estudios sobre la calidad del servicio utilizan la perspectiva del cliente. En el realizado por Zeithaml, Berry y Parasuraman se identificaron inicialmente 10 criterios utilizados por los clientes para evaluar la calidad, los cuales se muestran en la tabla 14.1 y que luego se consolidaron en cinco grandes dimensiones descritas a continuación:⁷

Elementos tangibles. Son los aspectos físicos, como las instalaciones, el personal, la documentación y el material de comunicación que utilizan. A primera vista es la imagen que la empresa proyecta. Para conseguir construir lealtad, esta imagen física tiene que exceder las expectativas del cliente.

- **Confiabilidad.** Significa realizar el servicio prometido de manera precisa, rápida y bien hecha. Hay que asegurarse de que el servicio que se ha dado es el que esperaba el cliente y preguntarse si los empleados están capacitados y bien identificados para resolver las dudas de los usuarios.

TABLA 14.1 Dimensiones genéricas utilizadas por los clientes para evaluar la calidad en el servicio.

Dimensión	Definición	Ejemplos de preguntas que plantean los clientes
Credibilidad	Honradez, veracidad, honestidad del proveedor del servicio.	¿El hospital tiene buena reputación? ¿Mi agente de bolsa se abstiene de presionarme a comprar? ¿La empresa de reparación garantiza su trabajo?
Seguridad	Libertad de peligro, riesgo o duda.	¿Es seguro para mí utilizar por la noche los cajeros automáticos del banco? ¿Está protegida mi tarjeta de crédito contra uso no autorizado? ¿Puedo estar tranquilo de que mi póliza de seguros provee cobertura completa?
Acceso	Accesibilidad y facilidad de contacto.	¿Qué tan fácil será hablar con el supervisor cuando tenga un problema? ¿La aerolínea tiene un número gratuito disponible las 24 horas? ¿El hotel tiene una ubicación conveniente?
Comunicación	Escuchar a los clientes y mantenerlos informados en un lenguaje que comprendan fácilmente.	Cuando tenga alguna queja, ¿el gerente estará dispuesto a escucharme? ¿Mi médico evita utilizar un lenguaje técnico? ¿El técnico electricista llama cuando no podrá acudir a una cita?
Entendimiento del cliente	Hacer el esfuerzo de conocer a los clientes y sus necesidades.	¿Alguien en el hotel me reconoce como cliente habitual? ¿Mi agente de bolsa trata de determinar mis objetivos financieros específicos? ¿La empresa de mudanzas está dispuesta a adecuarse a mi horario?
Tangibles	Apariencia de las instalaciones físicas, equipo, personal y materiales de comunicación.	¿Las instalaciones del hotel son atractivas? ¿Mi contador se viste en forma adecuada? ¿Mi estado de cuenta es fácil de entender?
Confiabilidad	Capacidad para desempeñar el servicio prometido de manera exacta y precisa.	¿Mi abogado me llama cuando promete? ¿Mi factura telefónica está libre de errores? ¿Se reparó bien mi televisor desde la primera vez?
Presteza	Disposición para ayudar a los clientes y proporcionar un servicio rápido.	Cuando hay un problema, ¿la empresa lo resuelve con rapidez? ¿Mi agente de bolsa tiene la disposición de responder mis preguntas? ¿La compañía de cable está dispuesta a asignarme una hora específica para la visita del instalador?
Competencia	Contar con las habilidades y conocimiento necesario para desempeñar el servicio.	¿El cajero del banco es capaz de procesar mi transacción sin necesidad de buscar ayuda? ¿Mi agente de viajes será capaz de obtener la información que necesito cuando lo llame? ¿El dentista parece una persona competente?
Cortesía	Amabilidad, respeto, consideración y simpatía del personal de contacto.	¿El sobrecargo tiene un comportamiento agradable? ¿Los operadores telefónicos siempre son amables cuando contestan mis llamadas? ¿El plomero se quita los zapatos sucios antes de pisar mi alfombra?

Fuente: Adaptada de Valarie Zeithaml, A. Parasuraman y Leonard Berry, *Delivering Quality Service: balancing customer perceptions and expectations* (Nueva York: The Free Press, 1990).

- **Presteza o capacidad de respuesta.** Consiste en la capacidad de la empresa de responder con rapidez, proporcionando ayuda inmediata al cliente. Se construye lealtad cuando la empresa responde a una necesidad del cliente antes de que él mismo la sienta o cuando la empresa se desvive por satisfacer esta necesidad.
- **Aseguramiento.** Es el conocimiento, la credibilidad, profesionalidad y seguridad que construyen la confianza del cliente. Asegurarse de que los empleados tengan conocimiento requiere que una empresa invierta en formación efectiva. Pero sólo formar no garantiza buenos representantes. Una buena selección, buena evaluación y remuneración son factores clave del éxito para el desarrollo de empleados que sean buenos representantes de la empresa y sean capaces de resolver los problemas en el acto.
- **Empatía.** El fácil acceso, la buena comunicación y el entendimiento con el cliente llevan a un servicio personalizado que hace que el cliente se sienta único.

Medición de la calidad percibida por el cliente. Para medir la calidad percibida por el cliente, Parasuraman, Zeithaml y Berry desarrollaron un instrumento de investigación llamado SERVQUAL.⁸ Dicho instrumento está basado en la premisa de que los clientes pueden evaluar la calidad del servicio de una empresa a partir de comparar sus percepciones del servicio con sus expectativas. SERVQUAL es una herramienta genérica de medición que puede aplicarse en un amplio abanico de empresas de servicio. En su formato básico, la escala contiene 22 enunciados sobre percepciones y una serie de puntos sobre expectativas, lo que refleja las cinco dimensiones de la calidad del servicio antes descritas (véase tabla 14.2). Los encuestados completan una serie de escalas que miden sus expectativas sobre las diferentes empresas de una industria en particular en un amplio despliegue de características específicas del servicio; después se les pide que relacionen sus percepciones sobre una compañía concreta de la que hayan utilizado sus servicios con esas mismas características. Cuando la valoración del desempeño percibido es más baja que las expectativas, es una señal de mala calidad; lo contrario indica buena calidad.

Aunque el SERVQUAL ha sido muy utilizado por empresas de servicio, se ha dudado de su enfoque conceptual y de sus limitaciones metodológicas.⁹ Para evaluar la estabilidad de las cinco dimensiones subyacentes cuando se aplican a diferentes industrias de servicios, Mels, Boshoff y Nel analizaron datos de bancos, corredores de seguros, talleres mecánicos de reparación, servicios de reparación eléctrica y compañías de seguros de vida.¹⁰ Los resultados demostraron que, en realidad, las puntuaciones de SERVQUAL miden sólo dos factores: la calidad del servicio intrínseco (se parece a lo que Grönroos denominó calidad funcional) y la calidad del servicio extrínseco (que se refiere a la dimensión de tangibles de la entrega del servicio y "se parece hasta cierto punto a lo que Grönroos se refirió como calidad técnica"). En otro estudio, Lam y Woo vieron que la escala de SERVQUAL no era estable a lo largo del tiempo, como revelaban las insignificantes correlaciones entre las puntuaciones de las diversas pruebas.¹¹ Aunque las puntuaciones sobre enunciados de la batería de expectativas se mantuvieron bastante estables a lo largo del tiempo, la evaluación del desempeño estaba sujeta a la inestabilidad, incluso en un intervalo de una semana entre las diferentes pruebas.

Estos resultados no minan el valor de los logros conseguidos por Zeithaml, Berry y Parasuraman, que tratan de identificar algunas de las variables subyacentes de la calidad del servicio, si no que subrayan la dificultad de medir las percepciones de la calidad de los clientes. La mayoría de los investigadores que utilizan SERVQUAL han omitido, añadido o alterado la lista de afirmaciones para evaluar o medir la calidad del servicio.¹²

Sin embargo, hay algunos riesgos al definir la calidad primaria del servicio en términos de la satisfacción de los clientes, a partir de los resultados relativos a las expectativas que éstos tenían. Si sus expectativas son bajas y la ejecución actual del servicio prueba ser marginalmente mejor que el bajo nivel esperado, apenas podemos pretender que los clientes estén recibiendo un servicio de buena calidad.¹³

Escalas de medición de calidad en el servicio

La escala SERVQUAL

La escala SERVQUAL (tabla 14.2) incluye cinco dimensiones: elementos tangibles, confiabilidad, presteza, aseguramiento y empatía. En cada dimensión hay varios aspectos que se miden en una escala de siete puntos, desde muy de acuerdo a muy en desacuerdo, con un total de 22 enunciados.

Los estudios de calidad basados en la satisfacción del cliente asumen, en primera instancia, que los usuarios están tratando con servicios muy frecuentes o sobre los que han tenido experiencias previas. Surge un problema cuando se les pide que evalúen la calidad de los servicios con mayor grado de credibilidad, como los casos jurídicos complejos o los tratamientos médicos, que son difíciles de evaluar, incluso después de su ejecución o entrega. En estos casos, ellos no saben con antelación qué pueden esperar y difícilmente sabrán si el trabajo del profesional fue bueno. Una tendencia natural de los clientes o pacientes al evaluar la calidad de los procesos en estas situaciones es juzgar si les gustó el estilo del personal y si quedaron satisfechos con la calidad percibida de los elementos adicionales, que son los que pueden evaluar (por ejemplo, las comidas del hospital o la claridad de las facturas de los abogados). Por consiguiente, medir la calidad del desempeño de un profesional requerirá revisar en forma periódica tanto el proceso como los servicios adicionales, ya que ambos son igual de importantes.

Un ejemplo de la aplicación del SERVQUAL en el sector hotelero de Cantabria (España) es el que realizó la Universidad de Cantabria.¹⁴ Elaboraron un estudio en el que, mediante esta escala, se pretendía medir la calidad del servicio prestado por los establecimientos del sector hotelero de la Comunidad Autónoma de Cantabria para identificar las dimensiones más relevantes que integran la variable calidad de servicio en este tipo de establecimientos. Las 22 variables que integraron el cuestionario definitivo constituyen una adaptación del SERVQUAL original, que se realizó tomando como referencia investigaciones anteriores sobre el sector de hospedaje¹⁵ y las respuestas solicitadas se reflejan en una escala de Likert que oscila del 1 (fuertemente en desacuerdo) al 7 (fuertemente en acuerdo). En el cuestionario se incluyeron, asimismo, preguntas sobre satisfacción y lealtad de los clientes, a fin de establecer la validez del instrumento de medición.

Otro objetivo era realizar un análisis factorial que permitiera identificar las dimensiones clave que conforman la variable calidad de servicio en los establecimientos hoteleros. El interés de esta fase radica en el hecho de que los diferentes estudios realizados, tomando como base esta escala, coinciden en que la calidad de servicio no siempre está compuesta por las cinco dimensiones propuestas por Parasuraman, Zeithaml y Berry, lo que justifica la necesidad de realizar más estudios empíricos que permitan contrastar esta circunstancia.

A los clientes encuestados se les preguntaba, en primer lugar, por las expectativas asociadas a un hotel de la categoría del que estaban hospedados y, a continuación, se les pedía que valoraran sus percepciones sobre dicho hotel en concreto. Finalmente se analizaron las diferencias entre expectativas y percepciones.

En general, se observó que en la mayoría de los puntos las percepciones de los clientes se situaban por debajo de sus expectativas, poniendo de manifiesto la necesidad por parte de los establecimientos de mejorar en la prestación del servicio. La única excepción la constituían los atributos "personal de aspecto cuidado" y "establecimiento bien situado" que, sin

TABLA 14.2 La escala SERVQUAL

DIMENSIONES SERVQUAL

Nota: A los encuestados, se les incluye las instrucciones y cada afirmación está acompañada de una escala de siete puntos que va desde "estoy totalmente de acuerdo = 7" a "no estoy en absoluto de acuerdo = 1". Sólo los últimos puntos de la escala están etiquetados, no hay ninguna palabra sobre los números 2 al 6.

Elementos tangibles

- Los bancos excelentes (el cuestionario también puede aplicarse a empresas de televisión por cable, hospitales u otro negocio de servicio) tendrán equipo moderno.
- Las instalaciones en los excelentes bancos serán atractivas visualmente.
- Los empleados en los excelentes bancos tendrán aspecto limpio y aseado.
- En un buen banco el material asociado al servicio (folletos o informes) será atractivo y de buena calidad.

Confiabilidad

- Cuando un banco excelente promete hacer algo en un plazo determinado, lo hará.
- Cuando los clientes tienen un problema, los bancos excelentes mostrarán un interés sincero para resolverlo.
- Un banco excelente llevará a cabo sus servicios en el plazo prometido.
- Un banco excelente evitará emitir información con errores.
- Los bancos excelentes ejecutarán el servicio bien a la primera.

Presteza

- Los empleados de un banco excelente dirán exactamente a los clientes cuándo llevarán a cabo el servicio.
- Los empleados de un banco excelente darán un servicio rápido a los clientes.
- Los empleados de un banco excelente estarán siempre dispuestos a ayudar a los clientes.
- Los empleados de un banco excelente nunca estarán lo suficientemente ocupados como para no responder a las peticiones de los clientes.

Aseguramiento

- El comportamiento de los empleados de un banco excelente inspirará confianza a los clientes.
- Los clientes de un banco excelente se sentirán seguros en sus transacciones.
- Los empleados de un banco excelente serán constantemente educados con los clientes.
- Los empleados de un banco excelente tendrán conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes.

Empatía

- Los bancos excelentes darán atención personalizada a los clientes.
- Los bancos excelentes tendrán horarios convenientes para todos sus clientes.
- Los bancos excelentes tendrán que prestar una atención personalizada al cliente.
- Los bancos excelentes tendrán profundamente asimilados los mejores intereses de sus clientes.
- Los empleados de los bancos excelentes entenderán las necesidades específicas de sus clientes.

Fuente: Adaptado de A. Parasuraman, Valerie A. Zeithaml y Leonard Berry, "SERVQUAL: A Multiple Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality", en *Journal of Retailing* 64 (1988):12-40.

embargo, son atributos sobre los que las expectativas de los clientes no eran muy elevadas. Los aspectos peor valorados se centraban en "amplia gama de servicios ofertada", "facilidades de estacionamiento" e "información sobre actividades varias". Los atributos sobre los que la expectativa era mayor aparecían como algunos de los que presentan desviaciones más importantes, indicando los aspectos clave que los empresarios deberían cuidar de cara a satisfacer a sus clientes: "discreción y respeto a la intimidad del cliente", "instalaciones seguras", "prestación del servicio según lo pactado", "habitaciones e instalaciones confortables", "solución rápida de problemas" e "instalaciones en buen estado".

El análisis de componentes principales realizado ha permitido obtener cuatro factores con valores propios por encima de la unidad. Las dimensiones identificadas son:

1. El primer factor que explica 34% de la varianza es el denominado Confiabilidad, porque recoge aspectos como reservaciones garantizadas, prestación del servicio según condiciones pactadas, solución de problemas rápida y eficazmente, servicio prestado sin fallas, información puntual y exacta de todas las condiciones de servicio. Por lo tanto, coincide con una de las cinco dimensiones inicialmente identificadas por Parasuraman, Zeithaml y Berry.
2. El segundo factor incluye los aspectos relacionados con las Características del personal, como su profesionalismo, trato cordial, aspecto cuidado y capacidad para ofrecer una atención personalizada. Se trata de una dimensión que ya ha sido encontrada en otros estudios realizados en el sector turístico.
3. La tercera de las dimensiones se denomina Elementos tangibles y engloba el nivel de confort, seguridad y estado general de las instalaciones. Se trata de una dimensión asimismo identificada por Parasuraman, Zeithaml y Berry y que ha sido enumerada en muchos estudios posteriores dentro del sector.
4. El cuarto factor se trata de una dimensión que cabría denominar Oferta complementaria, dado que dentro de la misma se incluyen aspectos como la gama de servicios ofertados por el hotel, la información sobre actividades de la zona o la tranquilidad del lugar.

La escala SERVPERF

Es una escala desarrollada por Cronin y Taylor, que se basa en la premisa de que la calidad en el servicio debe ser medida a partir de las percepciones del cliente relacionadas con el desempeño del servicio. Es por esto que esta escala reduce a la mitad el número de elementos que deben ser medidos en comparación con SERVQUAL.¹⁶

Durante muchos años ha existido un debate sobre la validez y superioridad de la escala SERVPERF sobre SERVQUAL; sin embargo, los resultados obtenidos de una investigación sobre la validez de ambas escalas demostró que tanto SERVQUAL como SERVPERF son adecuadas e igualmente válidas para medir la calidad global en el servicio, pues aunque SERVPERF no incluye de forma explícita la medición de las expectativas del cliente, se asume que al evaluar las percepciones sobre un servicio, el cliente de manera automática las compara con sus expectativas.

Uno de los aspectos relevantes obtenidos dentro de la investigación es que SERVPERF requiere menos modificaciones para adaptarse al contexto donde se utiliza y que las versiones modificadas de SERVPERF cuentan con el mismo nivel de validez predictiva de la calidad en el servicio global. Esto indica que el esfuerzo invertido en la modificación de la escala SERVPERF para adecuarla al contexto es mucho menor comparado con los casos en los que se utiliza SERVQUAL.¹⁷

Medición de la calidad en ambientes *online*

Las investigaciones sobre el SERVQUAL se han extendido al ambiente de los servicios creados y entregados por medios electrónicos.¹⁸ De esta manera, se busca crear un marco de referencia que permita entender a investigadores y ejecutivos de empresas cómo evalúan los clientes este tipo de servicios. De forma equivalente a los estudios originales que dieron origen al SERVQUAL, Parasuraman, Zeithaml y Malhotra crearon una escala de 22 elementos llamada E-S-QUAL que contempla cuatro dimensiones principales: eficiencia (por ejemplo, que la navegación sea fácil, las transacciones sean completadas rápidamente y que el sitio Web cargue rápido), disponibilidad del sistema (por ejemplo, que el sistema siempre esté disponible, sea estable y no se caiga), cumplimiento (por ejemplo, que las órdenes sean entregadas como se promete) y privacidad (por ejemplo, que la información personal no se comparta con otros sitios).¹⁹

Hay además algunas otras escalas para ambientes *online* dentro de las que se encuentran:

- La escala WebQUAL, que mide la calidad de servicios Web desde la perspectiva del cliente en tres dimensiones: uso, calidad de la información y calidad de la interacción. Esta escala se ha usado para evaluar sitios de librerías *online*, entre las que se encuentran Amazon, Bertelsmann Online (BOL) y The Internet Bookshop (IBS).²⁰
- SITEQUAL, que mide la calidad de los sitios en cuatro dimensiones: facilidad de uso, diseño estético, velocidad de procesamiento y seguridad.²¹
- EtailQ contiene cuatro factores: diseño del sitio Web, confiabilidad (y cumplimiento), privacidad y servicio a cliente.²²

En *Temas de investigación 14.1* se describe cómo la necesidad de medir la calidad se ha trasladado a los servicios *online* y el reto que representa la correcta integración de los canales virtuales y físicos de una empresa.

Escalas de medición para aplicaciones específicas

Existe además una serie de escalas que miden la calidad de servicios específicos, algunos ejemplos incluyen LIBQUAL, utilizada para medir la calidad de los servicios de las bibliotecas;²³ HOTELQUAL, utilizada para medir la calidad de los servicios de alojamiento;²⁴ EXEQ, herramienta desarrollada para la medición de la calidad de los servicios de capacitación ejecutiva en América Latina²⁵ y HEdPERF, que mide la calidad de los servicios en instituciones de educación superior,²⁶ por mencionar sólo algunas.

Diferencia entre calidad y satisfacción. Richard Oliver expresa su concepto de satisfacción de la siguiente manera: “La satisfacción es el resumen de un estado psicológico provocado cuando la emoción que rodea las expectativas sobre un producto o servicio se contrasta con los sentimientos primeros sobre la experiencia del consumo”. Ésta y muchas otras definiciones relacionan la satisfacción con una transacción específica. Oliver resume la naturaleza de la satisfacción como transacción específica y la diferencia de la actitud del cliente así: “La actitud es la orientación efectiva y relativa de un cliente hacia un producto, gran almacén o proceso, mientras que la satisfacción es la reacción emocional que sigue a una experiencia de consumo específico y actúa en el nivel básico de las actitudes. La actitud se mide, por tanto, en términos más generales y está menos orientada a una situación específica”.²⁷

Al haber distinción entre actitud y satisfacción, también la hay entre la calidad del servicio y la satisfacción: la calidad del servicio percibida es un juicio global hacia ese servicio, mientras que la satisfacción está relacionada con una transacción específica. Por tanto, en

TEMAS DE INVESTIGACIÓN 14.1

Nuevos conceptos sobre la definición y la medición de la calidad de los servicios electrónicos

"Para los gerentes de empresas con presencia en Internet", dicen Joel Collier y Carol Bienstock, "la conciencia de cómo los clientes perciben la calidad del servicio es esencial para entender lo que ellos valoran en una transacción de servicios en línea". La calidad de los servicios electrónicos no sólo implica las interacciones con un sitio de Internet, descritas como *calidad del proceso*, también incluye la *calidad del resultado* y la *calidad de la recuperación*. Además, cada uno de estos elementos debe medirse. La distancia entre los clientes y los proveedores durante una transacción en línea resalta la importancia de evaluar la forma en que una empresa maneja las preguntas, preocupaciones y frustraciones de los clientes cuando surgen problemas.

- Calidad del proceso: inicialmente los clientes evalúan sus experiencias con el sitio Web de ventas electrónicas al detalle en cinco dimensiones de calidad del proceso: privacidad, diseño, información, facilidad de uso y funcionalidad. Esta última se refiere a la rapidez con que "carga" la página, que los enlaces no estén rotos, las opciones de pago, la ejecución precisa de las instrucciones del cliente y la capacidad de atraer a una audiencia universal (incluyendo a personas discapacitadas y quienes hablan otros idiomas).
- Calidad del resultado: las evaluaciones de la calidad del proceso por parte de los clientes tienen un efecto significativo en su evaluación de la calidad del resultado, que abarca la rapidez, precisión y la condición del pedido.
- Calidad de la recuperación: cuando sucede un problema, los clientes evalúan el proceso de recuperación con respecto a la *equidad interactiva* (posibilidad de localizar e interactuar con el apoyo tecnológico de un sitio Web, incluyendo la ayuda telefónica), la *equidad del procedimiento* (políticas, procedimientos y respuesta en el proceso de queja) y la *equidad del resultado*. El cómo responda la empresa tiene un efecto significativo en los niveles de satisfacción del cliente y sus intenciones futuras.

Temas multicanal

Rui Sousa y Christopher Voss fueron aún más lejos al señalar que muchos servicios ofrecen a los clientes la opción de canales virtuales y físicos de entrega del servicio. Las evaluaciones que hacen los clientes de la calidad del servicio se establecen a través de todos los puntos de contacto que tienen con la empresa. En un contexto multicanal, los investigadores deben medir la calidad física, la calidad virtual y la calidad de integración, es decir, la capacidad de proporcionar a los usuarios una experiencia de servicio continua a través de múltiples canales. Lograr la consistencia a través de dichas interacciones es particularmente relevante cuando una empresa incorpora nuevos canales virtuales, acompañados de sistemas de soporte especializados que por lo general están mal integrados con los sistemas existentes. Para evitar tal fragmentación y lograr una calidad de servicio congruente, Sousa y Voss sugieren contar con vínculos explícitos entre las funciones de marketing y de operaciones de la empresa.

Fuentes: Joel Collier y Carol Bienstock, "Measuring service quality in e-retailing", *Journal of Service Research*, Vol. 8 (2006): pp. 260-275; Rui Sousa y Christopher Voss, "Service quality in multichannel services employing virtual channels", *Journal of Service Research*, Vol. 8 (2006): pp. 356-371.

las entrevistas hechas a los 12 grupos en el estudio de Parasuraman, Zeithaml y Berry, los encuestados dieron varios ejemplos que mostraban que, cuando estaban satisfechos con un servicio específico no quería decir que la compañía fuera de alta calidad. De esta manera, los dos términos están relacionados, los incidentes de satisfacción a lo largo del tiempo resultan ser percepciones de calidad del servicio.²⁸ En palabras de Oliver, “la satisfacción tarde o temprano decae y se convierte en una actitud en conjunto hacia la compra o no de unos determinados productos”.

Oliver menciona varias dimensiones que nos permiten distinguir la calidad de la satisfacción. Dentro de ellas se encuentran:

- Dependencia de la experiencia: la satisfacción es principalmente experiencial y, por tanto, requiere que el cliente haya tenido al menos una experiencia previa con el prestador del servicio, mientras que la calidad puede ser externa o percibirse a través de intermediarios.
- Atributos y dimensiones: los juicios sobre la percepción de la calidad se basan en características específicas y existe un cierto consenso de los aspectos más relevantes; los juicios sobre la satisfacción pueden estar influidos prácticamente por cualquier atributo ya sea relacionado con la calidad o no.
- Estándares o expectativas: los juicios sobre la calidad se basan en ideales, mientras que la satisfacción implica además otros elementos como las necesidades o las expectativas predictivas.
- Grado de contenido afectivo o cognitivo: la calidad es principalmente cognitiva, es un juicio basado en desempeño; la satisfacción involucra aspectos tanto cognitivos como afectivos.
- Antecedentes conceptuales: comparada con la satisfacción, la calidad tiene menos antecedentes conceptuales y en su mayoría son externos, como el precio, la reputación, etcétera; la satisfacción, por su parte, está influida por procesos afectivos y cognitivos, como la equidad y la emoción.
- Enfoque temporal: la satisfacción tiene un enfoque de corto plazo, donde se consideran las transacciones específicas, mientras que la calidad es principalmente a largo plazo y tiene un enfoque más general.

Medición de la satisfacción. Oliver propone una escala que se compone de 12 elementos que permiten medir la satisfacción de un cliente ante un producto o servicio. Esta escala se observa en la tabla 14.3.²⁹

Evaluación de los servicios de negocio-a-negocio. Patterson analizó cómo se evalúan los servicios en el contexto conocido en inglés como *business-to-business* (B2B). Los resultados de su investigación revelan seis dimensiones de desempeño que los clientes usan para evaluar los servicios profesionales:³⁰

- Dimensión técnica (resultados): refleja el servicio esencial o prometido.
- Metodología: refleja la forma de operar y la creatividad mostrada.
- Servicio: representa el nivel de servicio proporcionado, incluyendo atributos como la formalidad al cumplir las fechas límite, la capacidad de respuesta y el profesionalismo mostrado.

TABLA 14.3 Elementos de la escala de medición de la satisfacción.

Número de elemento	Elemento de la escala
1	Es uno de los mejores (productos/servicios) que he comprado.
2	Este (producto/servicio) es justo lo que necesito.
3	Este (producto/servicio) no ha resultado tan bien como yo pensaba (inverso).
4	Estoy satisfecho con mi decisión de comprar este (producto/servicio).
5	A veces tengo sentimientos encontrados sobre si continuar o no con este (producto/servicio).
6	El comprar este (producto/servicio) fue una sabia decisión.
7	Si pudiera hacerlo de nuevo, compraría otra marca o modelo diferente del (producto/servicio) (inverso).
8	Realmente he disfrutado el (producto/servicio).
9	Me siento mal (culpable) sobre mi decisión de comprar este (producto/servicio) (inverso).
10	No estoy feliz de haber comprado este (producto/servicio) (inverso).
11	Tener/usar este (producto/servicio) ha sido una buena experiencia.
12	Estoy seguro que comprar este (producto/servicio) fue lo correcto.

Inverso: Indica que el elemento está redactado para expresar insatisfacción.

Fuente: Adaptado de Richard Oliver, *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*, 2a. ed. (M. E. Sharpe, 2009).

- Relación: refleja la comunicación y relación desarrolladas entre el cliente y el proveedor del servicio.
- Red global: representa la expectativa de los clientes sobre que el consultor tenga acceso a una red global de contactos y fuentes de información.
- Identificación de problemas: expectativa de los clientes sobre que el consultor deba tomarse el tiempo para familiarizarse con las metas de la empresa y comprender la naturaleza de los problemas antes de empezar a trabajar.

Aunque la dimensión de resultados es la más significativa, todas las dimensiones tienen impacto en la satisfacción y el valor, por lo que son consideradas como atributos determinantes.

Otras investigaciones sugieren que hay varias diferencias entre los clientes finales (B2C) y los clientes empresariales (B2B): el comportamiento de compra, el criterio utilizado para evaluar a proveedores alternos y la existencia de centros de compras, por mencionar algunas. En este contexto, la experiencia y capacidades del proveedor de servicio son elementos clave de la calidad del servicio. Es por esto que la selección, evaluación y la decisión de continuar la relación con un proveedor de servicio B2B no es algo trivial. Dentro del estudio se identificaron cuatro dimensiones utilizadas para medir la calidad del servicio en ambientes B2B descritas a continuación:³¹

- Calidad potencial: corresponde a los atributos de búsqueda que los clientes utilizan para evaluar la capacidad del proveedor para desempeñar el servicio antes de que inicie la relación. Esta dimensión influye en la evaluación global del servicio prestado por el proveedor.
- Calidad dura: explica la preocupación del cliente sobre los procesos a través de los cuales se entrega el servicio y la evaluación de qué tan apropiados son éstos para generar una solución acorde a las necesidades del cliente.

- Calidad suave: interpreta la evaluación del cliente con base en la interacción con el personal de primera línea con quienes se interactúa. Explica la preocupación del usuario sobre la conducta empática de los empleados de contacto del proveedor, su apertura a las ideas y sugerencias, así como su habilidad para satisfacer los intereses del cliente.
- Calidad del resultado: explica la preocupación del cliente sobre cómo se entrega el servicio y si el proveedor en realidad brinda una solución a su problema. Esta dimensión incluye los resultados de los esfuerzos técnicos para entregar el servicio y el impacto que éste tendrá en la empresa que lo adquiere.

Aunque los enfoques antes presentados muestran diferentes dimensiones para la evaluación de los servicios B2B, es importante destacar que en ambos casos se hace evidente que en el contexto B2B la capacidad del proveedor para brindar una solución única y adecuada a las necesidades específicas del cliente, la construcción de una relación entre el proveedor y el cliente, así como la calidad de los resultados son aspectos clave que el usuario considera al evaluar al proveedor de servicio.

Definir y medir la productividad

La productividad, desde el punto de vista tradicional de las empresas de manufactura, mide los resultados de una organización en función de qué tan efectivamente los *insumos* son transformados en beneficios económicos para la empresa y en valor para el cliente, asumiendo que la calidad permanece constante. Sin embargo, en las empresas de servicio este concepto cuenta con limitaciones debido a la dificultad que hay para definir con claridad una unidad de servicio y al hecho de que en una operación de servicio un cambio en los insumos afecta en forma directa la calidad percibida de los resultados.

Es necesario utilizar un enfoque diferente del concepto de productividad que permita obtener una medida global de qué tan bien un proveedor de servicio utiliza sus recursos para crear resultados manteniendo niveles aceptables de calidad percibida y de valor para el cliente.³²

Insumos. ¿Qué queremos decir con insumos cuando hablamos de un servicio? Los insumos varían según la naturaleza del negocio. Estos siempre incluyen: trabajo (tanto intelectual como físico), materiales, energía y capital (edificios, equipos, sistemas de información y activos financieros). La naturaleza intangible de un servicio hace que la medición de la productividad de las empresas de servicio sea más difícil que en las compañías de manufactura. La medición se complica sobre todo en los servicios basados en la información. Sin embargo, en una empresa de manufactura el resultado de la producción es, por ejemplo, un automóvil. Éste puede ser clasificado en diferentes modelos y categorías. Si el producto resulta defectuoso, los encargados de control de calidad pueden detectarlo a tiempo para reciclar y reutilizar los insumos utilizados. En el caso de los servicios, ya que los procesos de ejecución y consumo son simultáneos e incluyen la participación activa de los clientes, los insumos utilizados sólo pueden estandarizarse hasta cierto grado, por lo que, en caso de haber alguna falla, es más difícil rectificar y reaprovecharlos.

Resultados. Cuando el resultado es difícil de definir, medir la productividad se complica. En los servicios basados en el servicio dirigidos a las personas, como un hospital, podemos analizar el número de pacientes tratados en el transcurso de un año y la media de ocupación de camas. Pero, ¿cómo se lleva la cuenta de los diferentes tipos de intervenciones realizadas

y la inevitable variabilidad entre un paciente y el otro? Algunos pacientes se recuperan mejor, otros tienen complicaciones y algunos incluso mueren. Hay relativamente pocos procedimientos estandarizados en medicina que ofrezcan resultados altamente predecibles.

La tarea de medir es quizá más sencilla en servicios que se llevan a cabo en empresas casi industriales a través de procesos donde se da una actuación rutinaria con insumos y resultados de fácil medición. Son ejemplos los talleres que cambian el aceite del automóvil y los neumáticos o los restaurantes de comida rápida que ofrecen menús cerrados y simples. Pero la tarea se complica cuando el mecánico del garaje tiene que buscar y reparar una fuga de agua o cuando el cliente está en un restaurante francés conocido por su variada y excepcional cocina. ¿Y qué hay de los servicios basados en la información? ¿Cómo podríamos definir el resultado de un banco o de una consultoría? ¿Y cómo comparar el último resultado de una firma de abogados? A los abogados les gusta alardear (o no decir nada) sobre las horas que pueden facturar, pero ¿qué es lo que en realidad han estado haciendo durante esas horas y cómo medimos sus resultados *versus* sus honorarios?

Eficiencia, productividad y efectividad. Klasse, Russell y Chrisman distinguen entre estos tres conceptos.³³ La *eficiencia* implica relacionar el nivel de calidad que se debe lograr en un tiempo requerido, es decir, cuánto tiempo le lleva a un empleado realizar una determinada tarea al nivel de calidad establecido. La *productividad*, sin embargo, implica la evaluación financiera de los resultados en relación con los insumos iniciales. La *efectividad*, por el contrario, es definida como el grado en el que la organización está cumpliendo los objetivos.

Un problema importante en la medición de la productividad del servicio es la variabilidad. Las medidas tradicionales del resultado de un servicio tienden a ignorar las variaciones en la calidad o en el valor del servicio. En el caso de los transportistas, por ejemplo, una tonelada/milla de resultado por carga entregada tarde se trata igual, en términos de productividad, que un envío similar entregado a tiempo.

Otro enfoque que también tiene el mismo defecto es el de contar el número de clientes despachados en una unidad de tiempo: *¿qué pasa cuando un aumento en la manufactura se consigue a costa de la calidad percibida del servicio?* Suponga que una peluquera peina a tres clientes por hora y cree que puede pasar a uno cada 15 minutos (dándole un corte de cabello técnicamente bueno) mediante el uso de una secadora más rápida aunque más ruidosa, eliminando la conversación y metiendo prisa a sus clientes. Aunque el corte de cabello en sí mismo sea bueno, el proceso será percibido como inferior, lo que llevará a los clientes a calificar como menos positiva la experiencia completa del servicio.

El problema es que las técnicas tradicionales de medición de la productividad se centran más en los resultados; ponen énfasis en la eficiencia, pero descuidan la efectividad. A largo plazo, las organizaciones que son más efectivas en proporcionar los resultados deseados por los clientes deberían tener capacidad de poner precios más altos por sus resultados. El énfasis en la efectividad y en los resultados indica que los temas de productividad, calidad y valor no están separados. Como ya vimos, los clientes leales que permanecen en la empresa tienden a convertirse en rentables a largo plazo, lo que indica un reembolso que se obtiene al proporcionar un servicio de calidad.

Estas métricas muestran a la empresa su calidad de administración. Pero los directivos y empleados necesitan generar ideas de cómo seguir mejorando los resultados obtenidos. Frei y Harker, a partir de los procesos fundamentales de la banca al menudeo (detalle), han desarrollado una metodología para ayudar a los directivos a entender cuánta de la ineficiencia de un proceso de negocio se debe a un mal diseño y cuánta a una mala ejecución del proceso de negocio.³⁴

Grönroos, cuando habla de eficiencia, distingue entre eficiencia interna (la eficiencia de los procesos internos) y externa (lo que percibe el cliente y evalúa).³⁵ La eficiencia interna está relacionada con los costos de utilizar determinados recursos para alcanzar una cierta calidad de servicio percibida (eficiencia externa). Tradicionalmente se había pensado que la eficiencia interna era la que aportaba beneficios y se creía que era contradictorio mejorar la calidad y la productividad del servicio al mismo tiempo. Es posible si las mejoras internas están basadas en las características del servicio.

Para mejorar ambas cosas a la vez hay que tener bien claros estos dos puntos: ¿qué constituye un buen servicio de calidad? y ¿cómo opera nuestra empresa ahora, cuáles recursos humanos y técnicos son necesarios o de cuáles se puede prescindir? Grönroos sugiere diferentes maneras para mejorar tanto la calidad del servicio como la productividad: mejorar las habilidades técnicas de los empleados; orientar las actitudes y el comportamiento de los empleados hacia el servicio; crear unos sistemas y una tecnología que ayude al personal y a la vez haga participar al cliente; automatizar las operaciones de servicio (por ejemplo: los cajeros automáticos); aumentar la cooperación del cliente en el proceso productivo (por ejemplo, la comida de autoservicio).

El dilema de la productividad. Mientras que en la manufactura la productividad es un concepto relacionado con la eficiencia en la producción, en las empresas de servicio la calidad percibida y la productividad son aspectos estrechamente relacionados y sólo en determinadas ocasiones pueden incrementarse al mismo tiempo. El dilema de la productividad se refiere a que el incremento en la eficiencia interna seguida de costos más efectivos y de procesos en apariencia más productivos no necesariamente tendrán como consecuencia mejores resultados económicos. De hecho, se cree que con frecuencia el concepto tradicional de productividad tiene efectos contrarios en las empresas de servicio, debido a un decremento en la calidad del servicio. Es por esto que, en el contexto de servicios, la productividad no puede ser comprendida sin considerar de manera simultánea su relación con la calidad percibida.³⁶

PERSPECTIVAS DE SERVICIO 14.1

Encuesta de satisfacción-lealtad de los clientes

Unión FENOSA es un grupo español de empresas de energía eléctrica. Para analizar la satisfacción de los clientes se establecieron tres pilares: satisfacción, lealtad y rentabilidad. Con el primer pilar, la satisfacción, se pretendía identificar los atributos clave y analizar la satisfacción de los clientes. Con el segundo pilar, la lealtad, se trataba de identificar las intenciones de los clientes en cuanto a los distintos conectores de la rentabilidad y fidelización (aumento de consumo, referencias, ventas cruzadas, sobreprecio, etcétera). Con el tercer pilar, la rentabilidad, se quería identificar la rentabilidad general y por segmentos.

Las fases realizadas fueron: entrevistas cualitativas, realización del cuestionario, aplicación de encuestas y tabulación, y análisis de resultados/conexión con rentabilidad.

El valor añadido del proyecto era conectar las tres áreas de análisis y crear un modelo que permitiera a Unión FENOSA escenificar distintas situaciones como son: lo mejorable, lo que más afecta a la lealtad y lo rentable.

Al medir la satisfacción general, vieron que 32% de los grandes clientes se encontraban insatisfechos o indiferentes.

El análisis de los atributos más valorados para la lealtad fue el siguiente: 1. rapidez en la solución de la consulta telefónica; 2. calidad de la solución telefónica ofrecida; 3. solución ofrecida en la oficina comercial; 4. tiempo de espera de las reclamaciones; 5. continuidad en el suministro; 6. facilidad para plantear reclamaciones; 7. tiempo de reposición del suministro; 8. cumplimiento del compromiso; 9. solución propuesta después de reclamar; 10. información en los cortes; 11. cumplimiento de los plazos de solicitud, y 12. costo de la solicitud.

Analizaron también los atributos poco importantes para la lealtad y éstos fueron: 1. formas de pago ofrecidas; 2. facilidad de acceso a la oficina telefónica; 3. estabilidad de tensión; 4. proximidad de la oficina comercial; 5. facilidad de la modificación del contrato de suministro; 6. facilidad de acceso a la oficina comercial; 7. trato y amabilidad en la oficina telefónica; 8. asesoramiento; 9. ausencia de errores en la facturación; 10. tiempo dedicado en la oficina comercial; 11. trato personalizado en la oficina comercial; 12. claridad de la factura, y 13. información contenida en la factura.

El objetivo era establecer planes de mejora que incidieran sobre aquellos aspectos más insatisfactorios y que fomentaran la lealtad. Se trataba de priorizar todos los planes de acción según la rentabilidad del cliente y su sensibilidad al problema.

Fuente: Estudio realizado por Unión FENOSA.

Identificar y corregir las deficiencias en la calidad del servicio

Si uno acepta el criterio de que la calidad es cumplir las expectativas de los clientes de forma sostenida, entonces la tarea de la empresa es equilibrar las expectativas y las percepciones del cliente y ajustar cualquier desequilibrio que haya entre las dos.

Antes de que los usuarios contraten un servicio, tienen unas expectativas sobre la calidad del mismo, que están basadas en las necesidades individuales, experiencias pasadas, recomendaciones de boca en boca o a través de medios electrónicos como el correo electrónico o *e-mail* y las comunicaciones de marketing del mismo proveedor. Después de contratar y probar un servicio, los clientes comparan la calidad esperada de éste con lo que en realidad recibieron. Lo que sorprende y entusiasma a los clientes es cuando éste está por encima del nivel deseado. Entonces se considera de calidad superior. Cuando se ejecuta un servicio dentro de su zona de tolerancia, el cliente sentirá que la calidad es la adecuada.

Deficiencias en el diseño y entrega del servicio

Zeithaml, Berry y Parasuraman identificaron cinco deficiencias potenciales dentro de una empresa de servicio:³⁷

- No saber cuáles son las expectativas del cliente.
- Los estándares de calidad de los servicios concretos no reflejan lo que la dirección cree que son las expectativas de los clientes.
- No garantizar que la ejecución del servicio concuerde con lo especificado.
- Incumplir con los niveles de servicio prometidos en las comunicaciones de marketing.
- Diferencia entre lo que los clientes esperan y lo que perciben.

La mejora de la calidad requiere identificar las causas específicas de cada deficiencia y entonces desarrollar estrategias para eliminarlas. En el diseño, comunicación y ejecución del servicio se identifican siete deficiencias (o *gaps*, en inglés) que son las siguientes:

1. Deficiencia del conocimiento es la diferencia entre lo que creen los proveedores del servicio que esperan los clientes y las necesidades y expectativas reales de éstos.
2. Deficiencia de estándares es la diferencia entre las percepciones de los directivos sobre las expectativas de los clientes y los estándares de calidad establecidos en la ejecución del servicio.
3. Deficiencia en la ejecución es la diferencia entre los estándares especificados de entrega y el desempeño real de los proveedores de estos estándares.
4. Deficiencia en la comunicación interna es la diferencia entre lo que la empresa anuncia y lo que el personal de ventas piensa que son las características del servicio esencial, desempeño y el nivel de calidad de servicio y lo que la compañía en realidad es capaz de realizar.
5. Deficiencia en las percepciones es la diferencia entre lo que en realidad se entrega y lo que los clientes perciben que han recibido.
6. Deficiencia en la interpretación es la diferencia entre lo que realmente promete el proveedor en su comunicación (con antelación a la entrega del servicio) y lo que los clientes piensan que se prometía en esas comunicaciones.
7. Deficiencia en el servicio es la diferencia entre lo que los clientes esperan recibir y la percepción del servicio que efectivamente se ha entregado. Esta deficiencia es la que se mide a través del uso de escalas como SERVQUAL antes descrita.

Como se ve en la figura 14.1, las deficiencias 1, 6 y 7 representan deficiencias externas entre el cliente y la organización. De las deficiencias 2 a la 5 son internas y se dan entre las diferentes funciones y departamentos dentro de la misma organización.

Cualquiera de las siete deficiencias de calidad puede dañar las relaciones con los clientes. La deficiencia del servicio (señalada en la figura como la número 7) es la más crítica porque representa las diferencias entre las expectativas de los clientes comparadas con sus percepciones una vez entregado el servicio. El mayor reto en la mejora de la calidad del servicio es reducir las deficiencias lo máximo posible. Pero para conseguirlo, los proveedores de servicio tendrán que reducir o suprimir las otras seis deficiencias mostradas en la figura 14.1. Mejorar la calidad del servicio requiere identificar las causas específicas de cada deficiencia y luego desarrollar estrategias para suprimirlas.

Zeithaml, Parasuraman y Berry proponen una serie de pasos genéricos para disminuir las deficiencias de la 1 a la 4, y como demuestra la figura 14.1, las deficiencias 5 y 6 interactúan entre ellas. Las propuestas para reducir las seis deficiencias se resumen en la tabla 14.4.

La quinta deficiencia, de las percepciones, refleja el hecho que los clientes no siempre entienden correctamente lo que el servicio ha hecho por ellos. Esta situación particular es probable que ocurra con los servicios de fuerte credibilidad, donde es difícil juzgar su ejecución incluso una vez realizado. Parte del personal de este tipo de servicios trata de mantener informados a los clientes durante la realización del servicio, de comunicarles al final el resultado y de ofrecerles una evidencia tangible.

Por ejemplo, un médico tratará de explicar al paciente qué ha pasado durante la operación quirúrgica, qué es lo que encontraron (si había algo diferente de lo que esperaban)

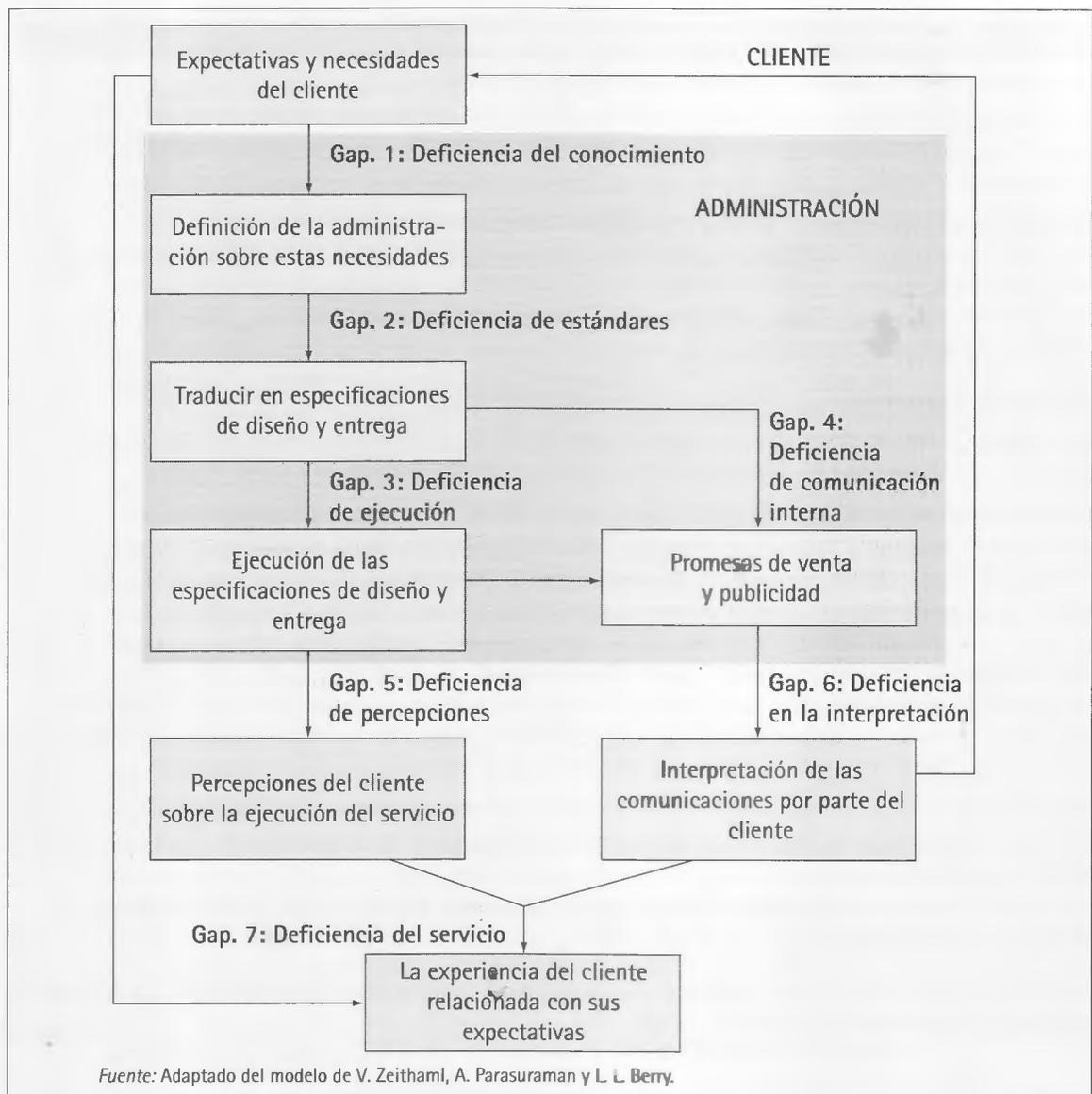


FIGURA 14.1 Siete deficiencias en la calidad del servicio.

y qué es lo que cabe esperar en el futuro. Para explicar la naturaleza de una reparación complicada, el mecánico informará de manera similar al personal encargado de atención al cliente y le proporcionará evidencia física, mostrándole los componentes dañados sustituidos por unos nuevos. Para disminuir la deficiencia número 6 (la deficiencia de la interpretación) los especialistas de la comunicación de una empresa necesitan testar los anuncios, folletos y la página de Internet antes de que se publiquen. Testar es algo muy utilizado por las agencias de publicidad e implica presentar el material de comunicación a una muestra de clientes antes de su publicación. A aquellos que participan en el pretest se les puede preguntar su opinión sobre las comunicaciones en cuestión y lo que interpretan del significado de las promesas realizadas. Si su interpretación no es lo que la empresa pretende, entonces tendrá que cambiarse algo del texto o las imágenes.

TABLA 14.2 *Recomendaciones para eliminar las deficiencias del servicio.*

Deficiencia 1	Recomendación: Averiguar qué esperan sus clientes.
✓	Entender las expectativas del cliente a través de la investigación, análisis de las quejas, etc.
✓	Aumentar las interacciones directas entre los directivos y clientes para mejorar la comprensión.
Deficiencia 2	Recomendación: Establecer estándares adecuados de calidad en el servicio.
✓	Asegurar que la alta dirección tiene un compromiso continuo con la calidad definida por los clientes.
✓	Establecer, comunicar y reforzar los estándares de servicio orientados al cliente en todas las unidades de trabajo.
Deficiencia 3	Recomendación: Asegurar que la realización del servicio cumple los estándares.
✓	Medir el desempeño de los empleados ligando la compensación a la calidad del servicio.
✓	Dar poder a los directivos y empleados en su terreno para la toma de decisiones.
Deficiencia 4	Recomendación: Asegurar que la comunicación interna fluye correctamente.
✓	Mejorar la comunicación vertical ascendente desde el personal de contacto a la dirección.
✓	Asegurar que todos los empleados entiendan que su trabajo contribuye a mejorar la satisfacción del cliente.
Deficiencia 5	Recomendación: Asegurar que las promesas de la comunicación sean realistas.
✓	Involucrar al personal de ventas con el de operaciones en los encuentros con los clientes.
✓	Asegurar que el contenido de la publicidad refleje de manera precisa las características del servicio más valoradas por los clientes en sus encuentros con la organización.
Deficiencia 6	Recomendación: Asegurar que el cliente interprete lo que se quiere transmitir.
✓	Controlar las expectativas de los clientes explicándoles de forma razonada qué es posible y qué no lo es.
✓	Ofrecer a los clientes diferentes niveles de servicio a distintos precios, explicando las distinciones.

Fuente: Capítulos 4, 5, 6 y 7 de Valarie A. Zeithaml, A. Parasuraman y Leonard Berry, *Delivering Quality Service: balancing customer perceptions and expectations* (Nueva York: The Free Press, 1990).

El personal de servicio en contacto con clientes (no limitado sólo al servicio de venta o atención al cliente) debe de comprobar, a través de preguntas, que los usuarios entienden correctamente la ejecución del servicio. La ventaja de esta metodología de la deficiencia está en que ofrece un modelo que puede aplicarse a diferentes sectores. Lo que no intenta, por supuesto, es identificar las fallas específicas de calidad que se pueden dar en los negocios de servicios concretos. Cada empresa tiene que personalizar el modelo para asegurar que la calidad del servicio llegue a ser una realidad.

Identificar los puntos de un proceso susceptibles de tener fallas

El mapeo es una herramienta para entender los subprocesos necesarios para la realización de un servicio. Un mapeo bien elaborado nos ayuda a visualizar el proceso de la ejecución del servicio a partir de la descripción de la secuencia de las interacciones del personal de

contacto (que es lo que los clientes experimentan como encuentro con el **proveedor**), las instalaciones y el equipo, junto con el soporte de las actividades de apoyo (que no están a la vista de los clientes y no son parte de la experiencia real del servicio).

Los problemas de las actividades de apoyo suelen llevar a resultados no deseados en primera línea. El mapeo puede hacerse a diferentes niveles de detalle. Un mapeo básico proporciona una vista de pájaro de la prestación del servicio (véase de nuevo el organigrama del restaurante de la figura 6.2 del capítulo 6). Este organigrama muestra los principales elementos del servicio (tanto el esencial como los servicios suplementarios), mostrando las interacciones principales con los clientes y en qué momento del proceso se producen. Esto es muy útil para clarificar los elementos del servicio (¿falta algo?), mostrar la secuencia en que estos elementos se llevan a cabo (¿es ésta la secuencia más atractiva para el cliente?) e identificar los niveles requeridos para cada actividad (¿se están dando?).

Los mapeos también resaltan los puntos donde es más probable que se den fallas. De esta manera, ayudan a los planificadores a identificar cómo las fallas en un punto (como el *overbooking* o sobreventa en las reservaciones) tienen un efecto posterior negativo en el proceso (el cliente llegará al restaurante y le dirán que no hay ninguna mesa libre a la hora prevista).

Un mapeo más detallado se centra en una actividad específica (como hacer una reservación) que puede ser desagregada en varios subprocesos a los diferentes niveles necesarios. Para un cliente, estas acciones son: buscar el número de teléfono del restaurante, descolgar el teléfono, llamar y esperar una respuesta, preguntar sobre el restaurante y sus menús, reservar una mesa para un día y una hora específica, recibir la confirmación para la hora deseada (u otra hora si no hay mesas libres en ese momento), se le preguntará por su número de teléfono, recibirá la confirmación final de todos los detalles y colgará el teléfono. En forma paralela a las acciones del cliente están las del empleado, quien tiene que seguir un guión definido para cada tarea.

Se pueden fijar límites de tiempo en cada actividad para ayudar a establecer los niveles de rapidez del servicio y, por tanto, evitar esperas innecesarias. Los directivos pueden entonces identificar los tipos de fallas específicas que pudieran ocurrir, actuar sobre las causas de las fallas y desarrollar planes de contingencia para las ocasiones que difícilmente pueden preverse (por ejemplo, un apagón de luz).

Desarrollo de un sistema de información de la calidad del servicio

Hay dos enfoques que miden la calidad del servicio: *soft* y *hard*. El enfoque *soft* es aquel que se recoge cuando se habla con los clientes, empleados y otros agentes relacionados con la empresa. Como decían Zeithaml y Bitner: "Los niveles *soft* aportan orientación, dirección y *retroalimentación* a los empleados en la manera de conseguir la satisfacción de los clientes y pueden ser cuantificados midiendo las percepciones y creencias de los clientes".³⁸ La herramienta SERVQUAL es un ejemplo de un enfoque tipo *soft*.

Por el contrario, el enfoque *hard* se refiere a aquellas características y actividades que pueden ser contadas, medidas y controladas a través de auditorías. Estas medidas incluyen aspectos como: cuántas llamadas de teléfono fueron abandonadas cuando el cliente estaba a la espera, cuántos minutos tienen que esperar en la línea los usuarios en un paso determinado de la realización del servicio, cuál es el tiempo requerido para completar una tarea específica, la temperatura de un determinado plato de comida, cuántos trenes llegaron tarde, cuántas maletas se perdieron, cuántos pacientes se recuperaron después de una operación determinada y cuántos encargos se llenaron correctamente. Los niveles estándar se fijan por

lo regular haciendo referencia al porcentaje de ocasiones en que se consigue una medida en particular. El reto de los responsables de las empresas de servicio es asegurar que las métricas de la calidad del servicio influyen en la perspectiva del cliente.

Las organizaciones que son conocidas por un excelente servicio combinan los enfoques *soft* con los *hard*. Entre otras cosas, son buenas escuchando al cliente y al personal de contacto directo. El hecho de que todo el mundo esté satisfecho con el desempeño de este mes no quiere decir que no cambie la situación y vaya a peor en los meses siguientes. Cuanto mayor sea una empresa, más importante es formalizar programas de retroalimentación mediante diferentes procesos de investigación. A continuación se verá alguna metodología basada en el enfoque *hard*.

Berry y Parasuraman aconsejan la utilización de múltiples métodos de investigación con diferentes grupos de clientes a lo largo de un tiempo prolongado. Un único estudio de la calidad del servicio es como una fotografía tomada en un momento y desde un ángulo concreto. Para tener una percepción más profunda en que basar una toma de decisiones es precisa una serie continua de fotografías tomadas desde varios ángulos.³⁹

Entre las posibles metodologías están las siguientes:

- Análisis de las quejas de los clientes.
- Encuestas realizadas después de la compra (similar a las encuestas de los clientes en los hoteles).
- Encuestas continuas por teléfono o correo de los titulares de cuentas, mediante procedimientos científicos de muestreo para determinar su satisfacción.
- Consejo asesor de clientes que proporcionan una retroalimentación y aconsejan una mejora de la realización del servicio.
- Encuestas a los empleados para determinar las percepciones de la calidad del servicio en temas concretos como las barreras que impiden un mejor servicio.
- Entrevistas a grupos reducidos, llevadas a cabo de manera separada, tanto con clientes como con el personal de contacto para estudiar con profundidad los aspectos cualitativos.
- La figura del “comprador misterioso” para medir el comportamiento individual del personal, lo cual sirve para los directivos de recursos humanos y marketing.
- Investigaciones de mercado para comparar el desempeño de la empresa con sus competidores más cercanos, hacer *benchmarking* con los líderes e identificar las tendencias relevantes.
- Recopilación de datos sobre la realización del servicio, incluyendo los tiempos de respuesta del servicio, índices de fallas y los costos de realización.

Diseñar e implementar encuestas de medición de la calidad del servicio es una tarea difícil. En ocasiones, los directivos de cada línea podrían ver en los resultados una amenaza si pone en evidencia sus resultados en comparación con los de otros.

Índices de calidad del servicio. En una operación de servicio compleja habrá múltiples medidas de calidad en los distintos procesos que dan lugar al resultado deseado por los clientes. En los servicios donde hay poco contacto y el cliente no está muy involucrado en la realización del mismo, hay una tendencia natural a crear medidas operativas que se aplican nada más a las actividades de apoyo, que tal vez sólo tengan un efecto de segundo orden en las actividades experimentadas por los clientes.

La empresa estadounidense Federal Express fue una de las primeras compañías en entender la necesidad de un índice global de calidad de servicio para toda la compañía, que aglutinara todas las actividades clave que tuvieran un impacto en los clientes. Mediante la publicación de un índice único compuesto sobre una base frecuente, los directivos esperaban motivar a todos los empleados de FedEx a trabajar en la mejora de la calidad. La firma reconoció el peligro de utilizar los porcentajes como mercados meta porque podían llevar a la complacencia. En una organización del tamaño de FedEx, incluso con un índice de 99% de entrega a tiempo, seguirían teniendo problemas. Por ello, se decidió que la medida de la calidad era la de cero fallas. Como apuntó el ejecutivo senior:

Es sólo cuando examinas los tipos de fallas, el número de veces que ocurre cada tipo y las razones de por qué se dan, cuando empiezas a mejorar la calidad de tu servicio. Para nosotros el truco fue expresar las fallas de calidad en números absolutos. Eso nos llevó a desarrollar el Índice de Calidad del Servicio (SQI), que toma cada uno de los 12 eventos diferentes que ocurren cada día, y lo pondera... basado en el agravante que causa a los clientes —como muestra la tendencia de escribir a Federal Express quejándose de ellos—.⁴⁰

El diseño de este índice fue la consecuencia de los resultados de un estudio sobre los clientes (y ha sido modificado de forma periódica por nuevas conclusiones). Al ver las fallas del servicio desde la perspectiva del cliente, el SQI mide a diario cómo se llevan a cabo las 12 diferentes actividades que con más facilidad provocan insatisfacción en el cliente. El índice está compuesto por el número bruto de cada evento multiplicado por una ponderación que resalta la importancia de ese evento para el cliente (para dar una puntuación a cada ítem). Los puntos tienen que dar, en total, un índice conjunto (véase tabla 14.5). Como en la puntuación de golf, cuanto más bajo sea el índice mejor será el desempeño. Sin embargo, a diferencia del golf, el SQI tiene números importantes del orden de seis cifras que reflejan el gran número de paquetes entregados al día. Se establece un objetivo anual para la media diaria del SQI, basado en la reducción del número total de fallas del año anterior.

TABLA 14.5 Composición del Índice de Calidad del Servicio de Federal Express.

Tipo de falla	Factor de ponderación × Núm. incidentes = Puntos diarios
Entrega tarde-día correcto	1
Entrega tarde-día incorrecto	5
Preguntas no resueltas	1
Falta de pruebas de la entrega	5
Ajustes de facturas	1
Falta de camionetas	1
Paquetes perdidos	10
Paquetes dañados	10
Retrasos de los vuelos (mins)	10
Overgoods (falta de etiqueta en los paquetes)	5
Llamadas abandonadas	1
TOTAL PUNTUACIÓN DE FALLAS (SQI)	XXX,XXX

Fuente: Christopher Lovelock, *Product Plus* (Nueva York, McGraw-Hill, 1994): p. 131; Stephen George et al., *Process Improvement and Quality Management in the Retail Industry* (Wiley, 2005): p. 32.

Para asegurar un enfoque continuo de cada componente del SQI, FedEx estableció 12 Grupos de Acción de la Calidad, uno para cada componente, para tratar de corregir la raíz que causan los problemas observados.

La rentabilidad de la calidad

A pesar de centrar la atención en mejorar la calidad del servicio, muchas compañías no están satisfechas con los resultados de sus esfuerzos. Algunas empresas reconocidas por su apuesta por la calidad han tenido, en algunas ocasiones, dificultades financieras, en parte porque gastan demasiado en las mejoras. Por ejemplo, la firma Florida Power & Light gastó millones de dólares para competir por el Premio Deming a la calidad. La dirección de Power & Light no prestó demasiada atención al creciente aumento de los costos y al final se tuvo que suspender el programa de calidad. Como observaron Rust, Zahonik y Keiningham: "No puede haber revolución sin víctima."⁴¹

En algunos casos, la causa de estos resultados puede ser una incompleta ejecución del programa en sí. En otros, las mejoras de la calidad no parecen traducirse en mayores beneficios, mayor cuota de mercado o en un incremento de ventas. Es por esto que Rust y sus colegas apuestan por un enfoque de retorno en la calidad (ROQ-Retorno sobre la Calidad), basado en asumir que: 1. la calidad es una inversión, 2. las mejoras tienen que plasmarse financieramente, 3. es posible gastar demasiado en estas mejoras y 4. no todos los gastos en calidad son igualmente válidos. Una implicación importante en la perspectiva del ROQ es que las medidas de mejora pueden beneficiarse de los programas de mejora de la productividad.

Para que la mejora de la calidad sea factible, tiene que estar bien presupuestada de antemano y relacionada con la posible respuesta del cliente. ¿Permitirá el programa atraer más clientes a la compañía? y si se da, ¿qué ingresos netos adicionales generará? Como alternativa, ¿estarán los clientes existentes dispuestos a gastar más? Otra consideración financiera es si se puede contrarrestar la tendencia de la pérdida de clientes debida a la calidad.

La relación entre calidad y utilidad en los servicios ha sido motivo de otras valiosas contribuciones. Entre ellas destaca la Cadena de Utilidad en el Servicio, a la cual nos hemos referido en el capítulo 2. A través de este modelo, los autores establecen las relaciones entre calidad, valor, satisfacción, lealtad y utilidad como resultado de sus investigaciones en empresas de servicio.⁴² Al respecto, otros autores se han dedicado a crear un sistema integral de medición y administración de clientes creando índices de la satisfacción y lealtad de los usuarios, y su relación con la utilidad de los servicios.⁴³

Un ejemplo de querer dar mayor servicio y mejor calidad, pero que ha fracasado, es la compañía aérea Swissair. Esta empresa, después del 11 de septiembre de 2001, quebró debido a la falta de liquidez que no le permitía pagar el combustible de los aviones. Había seguido una estrategia de comprar compañías aéreas deficitarias y reflotarlas, por lo que se había endeudado mucho. El objetivo estaba en crear una mayor variedad y oferta de vuelos para sus clientes, mejorando así su satisfacción y percepción del servicio. La mala administración de esta estrategia, que tenía como objetivo satisfacer al cliente, les llevó a la quiebra obligando a que Crossair, una de sus filiales, se quedara con la compañía.

Con la ayuda de una buena documentación, es posible que una empresa que proporciona servicios similares consulte si ha habido una relación anterior entre la calidad del servicio y los ingresos.

Prevención y resolución de problemas

Ya hemos comentado a profundidad los mapeos de servicios. Su papel es ayudar a los directivos a entender los procesos inherentes que hay detrás de la realización de un servicio y establecer estándares rigurosos y realistas que reflejen tanto las expectativas de los clientes como las realidades operativas. Los análisis de los mapeos también son eficaces para identificar las posibles fallas que representan los eslabones débiles de la cadena. Saber lo que puede ir mal (y dónde) es un paso importante para prever los problemas de la calidad del servicio.

Incluso los negocios que por lo general proporcionan calidad en el servicio, todavía tienen que enfrentarse con clientes insatisfechos. Aunque la primera regla de la calidad tendría que ser "hazlo bien a la primera", ningún negocio orientado hacia la calidad puede prescindir de un plan de contingencia que indique cómo actuar cuando las cosas van mal. Muchos problemas resultan de fallas internas, servicios esenciales defectuosos, personal mal educado, largos retrasos, ejecución defectuosa o errores en las facturas. Otros son causados por factores que están fuera del control inmediato de la compañía, como errores en la infraestructura pública (corte de las líneas de teléfono), condiciones climatológicas (inundación de las instalaciones de servicio), actividades criminales (incendios, saqueos o vandalismo) o problemas personales con los clientes (un niño perdido, una urgencia médica o un monedero extraviado).

La manera que tiene una empresa de administrar las quejas y resolver los problemas será uno de los mayores determinantes de la retención o pérdida de clientes. Si una compañía ha pensado en todas las posibilidades, desarrollado planes de contingencia y formado a sus empleados en concordancia con esto, su gente sabrá qué hacer y tendrá autoridad para resolver problemas.

Lean Seis Sigma aplicada a los negocios de servicio

El enfoque Seis Sigma fue desarrollado originalmente por los ingenieros de Motorola a mediados de la década de 1980 para resolver el problema del creciente número de quejas de su fuerza de ventas de campo respecto a reclamos de garantías y pronto fue adoptada por otras empresas de manufactura para reducir defectos en diversas áreas.

Después, las empresas de servicio adoptaron varias estrategias Seis Sigma para reducir defectos, reducir los tiempos de los ciclos e incrementar la productividad.⁴⁴ A principios de la década de 1990, GE Capital aplicó la metodología Seis Sigma para reducir los costos internos de la venta de los préstamos de clientes, los seguros de tarjetas de crédito y protección de pagos. Su presidente en ese entonces, Denis Nayden, mencionó: aunque Seis Sigma fue creada originalmente para la manufactura, puede ser aplicada a los servicios transaccionales. Un ejemplo evidente es asegurarse de que los millones de tarjetas de crédito y facturas que GE envía a sus clientes sean correctas, lo cual bajará nuestros costos al hacer ajustes. Uno de los costos más altos en los negocios financieros es obtener nuevos clientes. Si los tratamos bien, permanecerán con nosotros, reduciendo nuestros costos de generación de clientes.⁴⁵

Estadísticamente, Seis Sigma significa alcanzar un nivel de calidad de sólo 3.4 defectos por millón de oportunidades. Para comprender qué tan estricto es este objetivo, considere los envíos por correo. Si un servicio de correo entrega con 99% de precisión, pierde tres

mil piezas en 300 mil entregas. Pero si alcanza un nivel de desempeño Seis Sigma, ¡sólo una pieza de este total se perderá!

A través del tiempo, Seis Sigma ha evolucionado de un enfoque en reducción de defectos a un enfoque en la mejora global del negocio. Pande, Neuman y Cavanagh definen Seis Sigma como un sistema comprensivo y flexible para lograr, mantener y maximizar el éxito del negocio. Seis Sigma es impulsado por un claro entendimiento de las necesidades del cliente, el uso disciplinado de hechos, datos y análisis estadísticos y una atención exhaustiva a la administración, mejora y reinención de los procesos de negocio.⁴⁶

Dos estrategias principales conforman la piedra angular de Seis Sigma: el diseño/rediseño de procesos y su mejora. La mejora de procesos tiene como objetivo identificar y eliminar las causas raíz de los problemas de entrega del servicio, mejorando así su calidad del servicio. El diseño y rediseño de procesos actúan como complemento de las estrategias de mejora. Si una causa raíz no puede ser identificada o eliminada de forma efectiva dentro de los procesos existentes, se diseñan nuevos procesos o se rediseñan los existentes para solucionar el problema de manera total o parcial.

La metodología Seis Sigma ha demostrado ser de utilidad en los negocios de servicio; sin embargo, la naturaleza de los servicios y las formas en que los clientes evalúan su calidad representan un gran reto. Uno de los aspectos clave dentro de la adopción y desarrollo de la metodología Seis Sigma en las empresas de servicio es la capacitación y entrenamiento de los especialistas, que combine los conceptos y métodos de Seis Sigma con los de calidad en los servicios.⁴⁷

Seis Sigma ha sido complementada con el enfoque Lean (esbelto), dando como resultado la metodología Lean Seis Sigma, que permite equilibrar las metas de calidad, velocidad y costo de manera simultánea gracias a que mezcla Lean con enfoque en la velocidad y eliminación de desperdicio, con Seis Sigma centrada en la calidad de los procesos. En la tabla 14.6 se muestran las principales aportaciones de ambos enfoques. La integración de Lean con Seis Sigma ofrece una metodología en la cual no es necesario elegir entre "sólo calidad" o "sólo velocidad".⁴⁸

TABLA 14.6 Principales aportaciones de Seis Sigma y Lean en la metodología Lean Seis Sigma para Servicios.

Seis Sigma	Lean
<ul style="list-style-type: none"> • Énfasis en la necesidad de reconocer oportunidades y eliminar defectos definidos por el cliente. • Reconoce que la variación dificulta la habilidad de entregar servicios de alta calidad. • Requiere decisiones basadas en información e incorpora un conjunto de herramientas de calidad bajo un marco de resolución efectiva de problemas muy poderoso. • Proporciona una infraestructura cultural establecida para obtener resultados sostenibles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque en maximizar la velocidad de los procesos. • Proporciona herramientas para analizar los flujos de proceso y los tiempos de retraso en cada actividad. • Se centra en la separación del trabajo "con valor agregado" de "sin valor agregado" con herramientas que eliminen las causas raíz de las actividades que no generan valor y su costo. • Proporciona un medio para cuantificar y eliminar los costos de la complejidad.

Fuente: Michael George, *Lean Six Sigma for Service*, (McGraw-Hill, 2003).

Algunos autores han propuesto modelos que sugieren implementar las **herramientas** de ambos enfoques de manera no simultánea para obtener mejores resultados, y **confirman** que la aplicación de los conceptos y herramientas de Lean Seis Sigma trae mayores **beneficios** que si sólo se implementara una de las dos metodologías.⁴⁹

El modelo más popular de Seis Sigma para el análisis y la mejora de procesos es el DMAIC mostrado en la tabla 14.7. Este modelo consiste en: Definir las **oportunidades**; Medir los insumos y etapas clave; Analizar para identificar las causas raíz; Mejorar el desempeño, y Controlar para mantener el desempeño. Lean incluye dentro de este modelo el esquema Kaizen (eventos de mejora), donde en un periodo de pocos días los miembros de un departamento o área determinada aplican el ciclo DMAIC para mejorar un aspecto específico de alta prioridad.

Es importante destacar que las empresas de servicio que han implementado el enfoque DMAIC se han dado cuenta de que éste no es aplicable de la misma forma en que se hace en los procesos de manufactura. La razón principal es que las medidas necesarias para monitorear los procesos de servicio son diferentes y, por lo tanto, también lo son las métricas. Es por esto que las empresas de servicio deben adquirir habilidades diferentes para enfrentar las características específicas de la cultura de negocios basada en servicios.⁵⁰

TABLA 14.7 Aplicación del modelo Lean Seis Sigma (DMAIC) para el rediseño y mejora de procesos de servicio.

	Mejoras de proceso	Diseño/rediseño de proceso
Definir	Identificar el problema. Definir requisitos. Establecer metas.	Identificar problemas específicos o generales. Definir meta/cambiar visión. Clarificar alcance y requerimientos del cliente.
Medir	Validar problema/proceso. Depurar problema/meta. Medir etapas clave/insumos.	Medir el desempeño con respecto a los requisitos. Obtener información de la eficiencia de los procesos.
Analizar	Desarrollar hipótesis causal. Identificar causas raíz "vitales". Validar hipótesis.	Identificar las mejores prácticas. Evaluar el diseño de procesos <ul style="list-style-type: none"> • Agrega o no agrega valor. • Cuellos de botella/desconexiones. • Rutas alternativas. Depurar requisitos.
Mejorar	Desarrollar ideas para eliminar las causas raíz. Probar soluciones. Estandarizar soluciones/medir resultados.	Diseñar nuevos procesos <ul style="list-style-type: none"> • Desafiar supuestos. • Utilizar la creatividad. • Principios de distribución del trabajo. Implementar nuevos procesos, estructuras y sistemas.
Controlar	Establecer medidas estándar para mantener el desempeño. Corregir problemas conforme sea necesario.	Establecer medidas y revisiones para mantener el desempeño. Corregir problemas conforme sea necesario.

Fuente: Adaptada de Peter Pande, Robert Neuman y Ronald Cavanagh, *The Six Sigma way* (Nueva York, McGraw-Hill, 2000).

Medidas duras de calidad del servicio

Cuando un problema es ocasionado por fuerzas internas controlables, no hay excusa para que no vuelva a ocurrir. Mantener la buena voluntad del cliente después de una falla en el servicio depende de si la empresa es capaz de mantener las promesas hechas, hasta el punto de poder decir que “estamos tomando medidas para asegurar que no vuelva a pasar”. Teniendo en cuenta que es imprescindible prever, vamos a echar un vistazo a algunas herramientas para controlar la calidad del servicio y determinar la raíz de los problemas que disgustan a los clientes.

Hay herramientas asociadas con las diferentes etapas de la metodología Lean Seis Sigma y que pueden ser de utilidad en los negocios de servicio. Algunas de éstas se muestran en la tabla 14.8.

A continuación se detallan algunas de las herramientas de mejora más comunes.

Gráficas de control para evaluar una única variable. Las gráficas de control muestran cómo evolucionan los niveles de calidad establecidos. Son útiles en la medida en que los datos en los que están basadas sean verídicos.

Análisis de causa y efecto: el diagrama de pescado de Ishikawa. El análisis de causa-efecto es una técnica que fue empleada por primera vez por el experto en calidad Kaoru Ishikawa. Se elabora después del *brainstorming* de los directivos y miembros del personal para ver todas las posibles razones que pueden causar un problema. Los factores resultantes se categorizan en cinco grupos: Equipo, Personal, Material, Procedimientos y Otros, y se ordenan en un diagrama causa-efecto, conocido como el diagrama de pescado (debido a su forma). Esta técnica se ha utilizado durante muchos años en la industria y recientemente en los servicios.

Para agudizar el análisis de las empresas de servicio, mostramos un extenso marco que comprende ocho grupos en vez de cinco.⁵¹ La categoría de Personal se ha dividido en personal de contacto con el cliente y personal de apoyo, para realzar el hecho de que los problemas de

TABLA 14.8 Herramientas Lean Seis Sigma (DMAIC) para Servicios.

Etapa	Herramientas
Definir	Análisis de Pareto, mapas de proceso, análisis de Kano, SIPOC (<i>supplier, input, process, output, customers</i>), gráficas de proyecto, mapas de cadena de valor, mapa de flujo de valor.
Medir	Costos de calidad, defectos por unidad (DPU), defectos por millón de oportunidades (DPMO), nivel sigma, promedio, rango, desviación estándar, eficiencia de ciclo de proceso.
Analizar	Análisis de causa y efecto (diagrama de pescado), gráficas de dispersión, correlación visual, diagrama de Pareto, análisis del modo y efecto de falla.
Mejorar	Pruebas comparativas, experimentos factoriales, 5S, lluvias de ideas, <i>benchmarking</i> , eventos de mejora, planeación de ventas y operaciones.
Controlar	Modelo de las 4P's (<i>prepare, perform, perfect, progress</i>), gráficas de control, control visual de procesos.

Fuente: Adaptada con información de Praveen Gupta y Arvin Sri, *Virtually stat free Six Sigma: focusing on intent for quick results* (Accelper Consulting, 2007); Michael George, *Lean Six Sigma for service* (McGraw-Hill, 2003).

servicio de la *primera línea* habitualmente los experimenta el cliente en forma **directa**, **mientras** que las fallas en la estructura de apoyo se descubren a través de una onda expansiva **negativa**. De la categoría de Información se ha extraído la categoría de Procedimientos, ya que **muchos** problemas de servicio resultan de errores en la información, en especial los errores en el **personal de primera línea** a la hora de comunicar a los clientes qué hacer y cuándo. En el contexto de las aerolíneas, por ejemplo, un anuncio incorrecto de la salida del vuelo hará que los pasajeros lleguen tarde a la puerta. Finalmente, hay una nueva categoría que son los Clientes.

En la industria, los clientes tienen poco impacto en los procesos operativos del día a día, pero en los servicios con un alto contacto, están involucrados en las operaciones de *primera línea*. Si no hacen su papel de forma correcta (asumiendo incluso que han sido informados de lo que se espera de ellos), podrán reducir la productividad del servicio, causando problemas de calidad, tanto para ellos como para el resto de los usuarios. Por ejemplo, un error en la factura de un cliente en un restaurante puede ser consecuencia de una orden mal registrada, como lo muestra el diagrama de pescado en la figura 14.2, donde se visualizan las posibles razones de fallas en el servicio de un restaurante.⁵² Tenemos que reconocer, por supuesto, que las fallas son habitualmente secuenciales, ya que un problema lleva a otro.

Un ejemplo de cómo identifican las causas de las fallas es el hotel Arts de Barcelona (España). Una de las formas empleadas por el establecimiento para evitar fallas en el servicio era mediante *Evita*, un personaje “siniestro” que representaba los principales problemas que podían surgir en el trabajo. Según *Evita*, las principales causas de los problemas eran los *errores*, las *variaciones*, las *ineficiencias*, el *trabajo repetido* y las *averías y retrasos*. En forma constante se organizaban grupos de mejora, en los que varias personas del mismo departamento o de diferentes se reunían para analizar las causas de un determinado problema o para mejorar procesos de trabajo. Por ejemplo, se había organizado un grupo de trabajo para disminuir el número de objetos de la vajilla que se rompían en el hotel, cifra que era muy elevada.

El director afirmaba que: “Consideraban los problemas como oportunidades de mejora. Este hotel no es el cielo. Cometemos cientos de fallas y tenemos muchas quejas, pero nos enfrentamos a ellas como oportunidades, buscando soluciones y no culpables”.

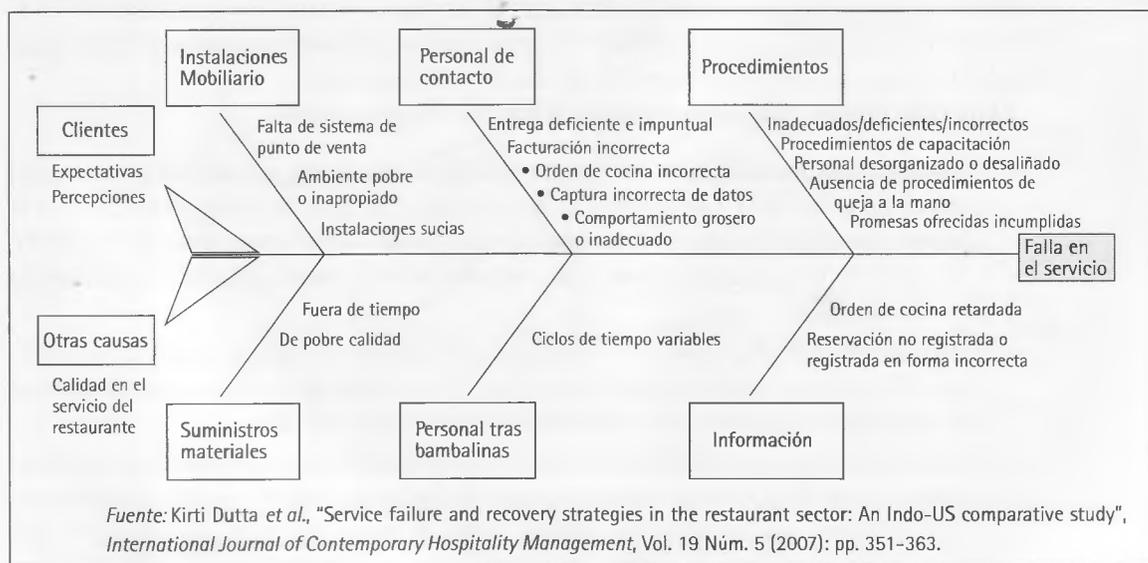


FIGURA 14.2 Diagrama causa-efecto para las fallas en el servicio de un restaurante.

Además, los empleados tenían la obligación de notificar al departamento de calidad si identificaban algún suceso o comportamiento que ocurría por segunda vez y que objetivamente les dificultaba la realización de un trabajo de calidad. Con ello se quería localizar las fallas antes de que lo hiciera el cliente y apostar por la estrategia de cero fallas.⁵³

Es importante identificar las causas de falla no sólo por parte de la empresa, sino también aquellas que pueden ser causadas por los clientes, para anticiparse y prevenirlas de manera adecuada.⁵⁴

Análisis de Pareto (denominado así después de que lo desarrollara un economista italiano). Trata de identificar las causas principales de los resultados observados. Este tipo de análisis es la causa fundamental de la famosa regla 80/20, ya que por lo regular revela que 80% del valor de una variable (en este ejemplo, el número de fallas de servicio) está producido por sólo 20% de las variables causales (por ejemplo, el número de causas posibles).

Un ejemplo es el de las aerolíneas, donde los resultados mostraron que 88% de las salidas de los vuelos con retraso de la compañía estaban causados por cuatro (15%) de todos los factores posibles. De hecho, más de la mitad de los retrasos eran provocados por aceptar pasajeros a última hora (situaciones donde el personal retenía el vuelo por un pasajero que estaba haciendo el registro después de la hora prevista). En estas ocasiones, la compañía aérea ganaba un amigo que era este último pasajero, tal vez incentivando la repetición de esta conducta en el futuro, con el riesgo de que los pasajeros ya embarcados se disgustaran por el retraso. Otra gran parte de los retrasos son: la espera del vehículo que tiene que tirar del avión para retirarlo de la puerta, la espera para recargar combustible y los retrasos en firmar el peso y la hoja balance (un requisito de seguridad relacionado con la distribución de la carga del avión que el piloto tiene que observar en cada vuelo).⁵⁵

En la figura 14.3 se muestra un diagrama de Pareto de las causas principales de errores de facturación en el transporte de mercancías.

Análisis de Kano. Es un modelo desarrollado por Noritaki Kano para identificar los requerimientos críticos para el cliente, incluyendo aquellos que desearían tener. Se basa en la idea de que la relación entre la calidad y la satisfacción del cliente muestra un comportamiento no lineal⁵⁶ y clasifica los atributos de calidad en el servicio de acuerdo con sus efectos en la satisfacción del cliente, proporcionando una guía para las decisiones tácticas y estratégicas tomadas por las empresas para lograr la satisfacción del usuario.

El modelo incluye tres categorías principales de requerimientos:

- **Requerimientos básicos:** son aquellos atributos que el cliente asume estarán presentes en el servicio. Un ejemplo es que al visitar un hotel el huésped asume que la habitación estará limpia y habrá toallas en el baño. Cubrir estos requerimientos no incrementa la calidad en el servicio, pero no hacerlo puede generar insatisfacción en los clientes.
- **Requerimientos explícitos:** son aquellos que el cliente ha especificado y al cumplirlos se le satisface, pero no generan lealtad. Un ejemplo se presenta cuando se lleva el automóvil al servicio y la agencia ofrece transporte sin costo.
- **Deseos no expresados del cliente:** son aquellos que el usuario descubre cuando interactúa con el producto o servicio y que "le encantaría tener" por la conveniencia y comodidad que representan. Cubrir estos atributos permite que el cliente esté dispuesto a pagar extra e influye en la obtención de la lealtad. Son aquellos factores que hacen del servicio una experiencia memorable.⁵⁷

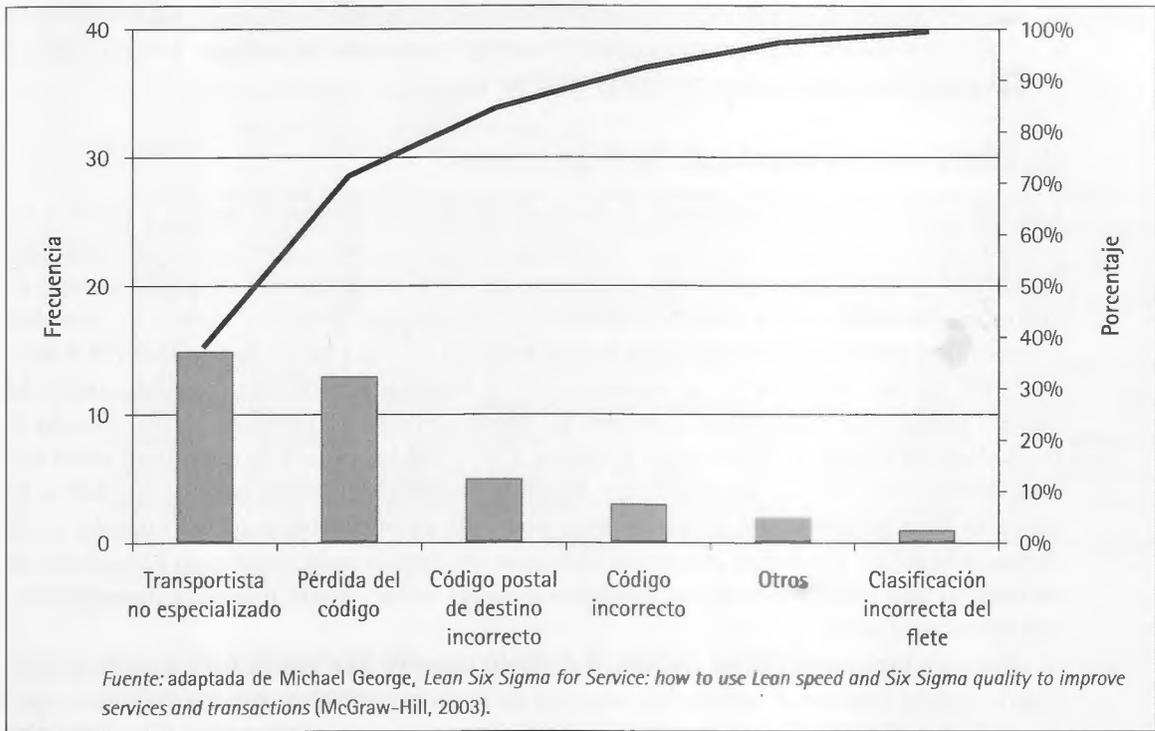


FIGURA 14.3 Diagrama de Pareto de las causas principales de los errores en la facturación de una empresa de transporte.

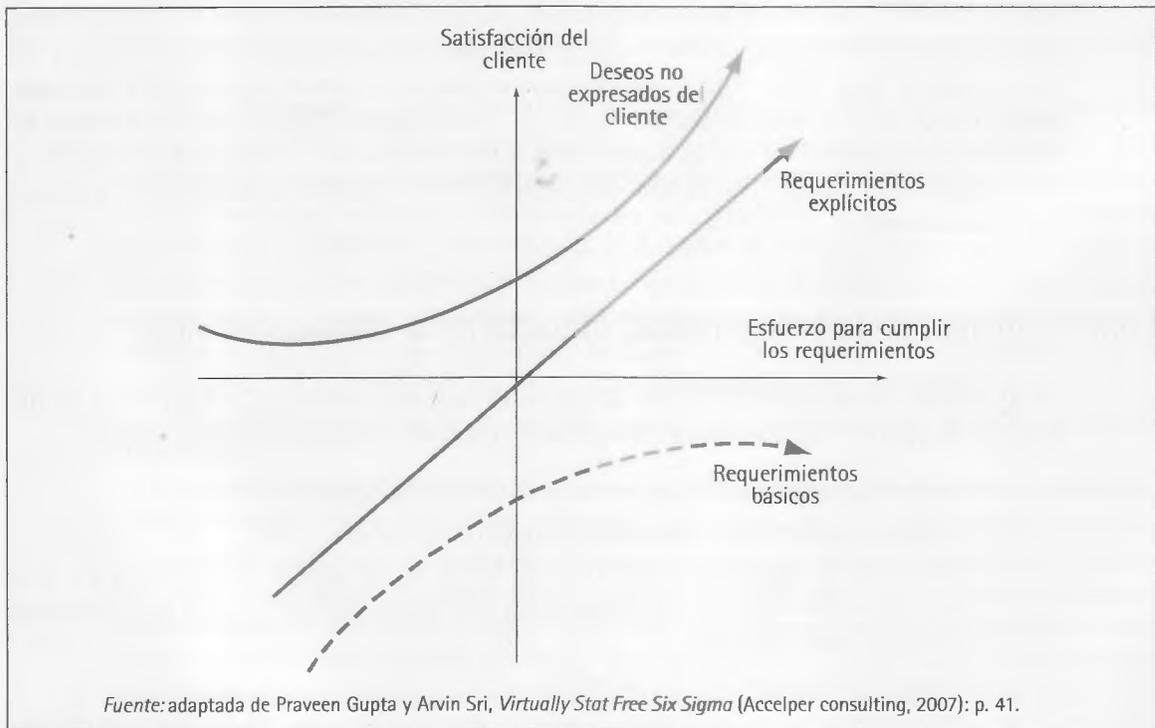


FIGURA 14.4 Gráfica de análisis de Kano.

Es importante mencionar que, de acuerdo con Kano, aquellos deseos no expresados por el cliente, con el paso del tiempo se vuelven los requerimientos básicos que éste no expresa y da por un hecho que estarán presentes en el servicio.

Un nuevo objetivo de calidad: "cero deserciones"

Las fallas de la calidad estropean la percepción de los clientes y ponen a prueba su lealtad, en especial en mercados en donde los clientes tienen proveedores alternativos. Reichheld y Sasser popularizaron el término de "cero deserciones", entendido como el enfoque sistemático para evitar la salida de los usuarios rentables. Antes de irse, los clientes dan pistas. Por ejemplo, un banco español se dio cuenta al analizar los datos, que 58% de los usuarios de su segundo mejor segmento se habían quejado antes de decidir abandonar la empresa. También puede observarse un perfil de salida cuando la tendencia del cliente va claramente a menos. Detrás de las causas de abandono están los "incidentes críticos" que los propician. Muchos de estos incidentes críticos son fallas de servicio. Una intervención a tiempo ante una falla es preferible a actuar cuando ya es demasiado tarde. Un índice creciente de salida de clientes indica que algo va mal con la calidad (o que los competidores ofrecen un mejor valor) y una probable disminución del beneficio futuro.

En las conclusiones de su trabajo, Reichheld observa que es mucho más difícil conseguir lealtad cuando el modelo de negocio de la empresa no integra los intereses legítimos de los clientes. Como parte del problema destaca que muchos directivos no están conscientes de las implicaciones económicas que tiene la lealtad de los clientes; están de acuerdo intuitivamente con el concepto pero no invierten en su logro. Muchas empresas no están conscientes de lo rentable que puede ser la lealtad y de lo difícil que es conseguirla. Añade: "Los directivos tienden a creer que con mejores esfuerzos de recuperación, más incentivos de precios, promociones y programas de puntos tipo "frequent flyers" lo van a arreglar todo. Pero el impacto de estos esfuerzos es por lo regular muy modesto, sobre todo si son fácilmente imitados por sus competidores".⁵⁸ Los directivos deben de estar más conscientes de que la lealtad es la consecuencia de un enfoque sistemático y prolongado en el tiempo. Nunca la consecuencia de tres o cuatro iniciativas más o menos bien intencionadas.

Cómo la mejora de la productividad impacta en la calidad y el valor

Tradicionalmente la tarea de mejorar la productividad del servicio se ha asignado a los directivos de operaciones, donde su enfoque se ha centrado en las siguientes acciones:

- Control detallado de los costos en cada paso del proceso.
- Esfuerzos para reducir derroches de material o trabajo.
- Emparejar la capacidad productiva a la media de los niveles de la demanda y no a los niveles más altos, así los trabajadores y el equipo no están en baja productividad durante largos periodos.
- Reemplazar operarios por máquinas.
- Proporcionar a los empleados, equipo y bases de datos que les faciliten un trabajo más rápido y de mejor calidad.

- Enseñar a los trabajadores a ser más productivos (más rápido no necesariamente implica hacerlo mejor. Si hay fallas, hay que repetir el trabajo).
- Instalar buenos sistemas que permitan a los profesionales consultar tareas hechas antes por un profesional superior.

Reestructurar o hacer reingeniería de procesos de las diferentes tareas puede **significar** un aumento potencial del servicio final, en especial en las tareas de soporte. Además, que el trabajador pueda desempeñar varias tareas diferentes ayudará a eliminar los cuellos de botella y la pérdida de tiempo, pues los directivos podrán destinar a los empleados donde más se les necesite en cada momento.

Sin embargo, los directivos en general harán bien en valorar la productividad de los procesos de negocio desde una perspectiva más amplia. Hablamos de procesos que no sólo rebasan los límites de diferentes departamentos, sino también geográficos, pero que están conectados por las áreas de las estructuras de apoyo y el escenario frontal (*front-office*) de una operación de servicio. Además, como ya se mencionó, debe mantenerse un equilibrio adecuado entre la calidad y la productividad, pues de lo contrario los resultados resultarán opuestos a lo esperado.

Cómo los cambios en las actividades de apoyo pueden influir en los clientes

Los cambios en la estructura de apoyo tienen implicaciones en la empresa de servicios dependiendo de si afectan a los clientes y son apreciados por los mismos. Si los técnicos de una línea aérea desarrollan un proceso de mejora en la rapidez para repostar el avión sin incurrir en altos costos, entonces la compañía aérea habrá obtenido una mejora en la productividad, que no ha generado un impacto en la experiencia del servicio del cliente.

Otros cambios en la estructura de apoyo, sin embargo, tienen efectos en el escenario frontal (*front-office*) y afectan a los clientes. (Véase "Memo para la gerencia 14.1"). Los responsables de la empresa de servicios tendrían que mantenerse al corriente de los cambios efectuados en la estructura de apoyo, no sólo para estar al día, sino para mentalizar a los clientes. En un banco, por ejemplo, la decisión de instalar computadoras e impresoras nuevas les llevará a mejorar los controles internos de calidad y reducir el costo de preparar mensualmente las cuentas. Sin embargo, este nuevo equipo podrá cambiar la presentación de las cuentas del banco o la manera en la se envían. Si los clientes exigen una explicación a tales cambios, habrá que garantizarles una aclaración. Si las nuevas cuentas son más fáciles de leer y entender, entonces el cambio se considerará una mejora del servicio.

Desafortunadamente, los cambios tecnológicos los implantan los especialistas, como auditores e ingenieros de sistemas, que nunca han tenido en cuenta las preocupaciones de los clientes. En vez de un mejor extracto, el resultado final podría ser un formato del extracto más difícil de interpretar. O con la posibilidad de que el nombre del cliente estuviera equivocado debido a que el departamento de procesamiento de datos trata de reducir el espacio para guardar las cosas. En este ejemplo, la mejora de la productividad de la estructura de apoyo significará para los clientes una disminución de la calidad del servicio percibido.

MEMO PARA LA GERENCIA 14.1

Mejora de la productividad en la Administración Pública Española

La Dirección General de Incentivos Empresariales de la Junta de Extremadura (España) llevó a un aumento de la productividad a la Administración y consiguió incrementar la demanda de solicitudes de los empresarios extremeños. Aquel crecimiento exponencial de la demanda sólo pudo darse agilizando los procesos de apoyo.

Antes, la demora del tiempo de respuesta hacía que los empresarios llamaran mucho más (preguntando cómo iba su asunto), con lo cual los funcionarios dedicaban más tiempo a responder que a sacar expedientes.

"Lo primero que hicimos fue crear un consejo de Dirección donde participasen todos los jefes de servicio y jefes de sección".

Como director general de Incentivos Empresariales los reuní preguntándoles:

—¿Qué son ustedes?

Y seguidamente respondí: —ustedes son fábricas.

—¿Y qué fabrican? —continué preguntándoles.

—¿Expedientes? —preguntó un jefe de sección con voluntad de ascenso.

—Efectivamente, fabrican expedientes —contesté yo.

—¿Y cuál es su materia prima?

—Papeles, millones de papeles, —continué.

—Por tanto, su objetivo es incrementar el número de expedientes y reducir el tiempo de respuesta. Señores, ¡a mejorar su productividad!

Un buen FODA y la creación de la figura "el señor por qué" fueron las claves en este proceso de mejora.

El "señor por qué" preguntaba si aquel documento que pedíamos era imprescindible para conceder una subvención, aunque se llevara pidiendo desde 1997. Con ello redujimos los papeles de estudio de la subvención de 13 a tres.

Había que cambiar la mentalidad de que no trabajamos con administrados sino con clientes, y era necesario un plan de marketing. Y así fuimos la primera Dirección General de la Junta de Extremadura con plan de marketing.

La calidad es el producto de dividir lo que espera el cliente por lo que en realidad recibe. Como el cliente esperaba poco, cuando empezamos a darle agilidad en la respuesta cambió la relación de "administrado" a cliente, fuimos conquistando las principales cooperativas y empresas extremeñas, con una auténtica política de trajes a la medida. Cuestión de detalles.

Llegó el examen. Los empresarios, en público, en la mesa de seguimiento del Plan de Industria, nos felicitaron por la mejora alcanzada. Ahora había llegado el momento de comunicárselo a nuestros clientes internos: nuestros funcionarios.

Preparamos una salida a un salón de actos cercano para todos los funcionarios. Nunca un director general se había reunido, a puerta cerrada, con todos sus funcionarios, y menos para darles explicaciones de lo que se estaba haciendo.

Como a un funcionario no se le podía dar sobresueldos (ni otras cosas sencillas de la empresa privada), conseguimos "casualmente" que una agencia de viajes amiga ofreciera un fin de semana en paradores al ganador y su pareja.

Sólo quedaba la prueba gráfica de que éramos un equipo. Sé que lo que voy a contar a continuación parece de mal-libro-americano-de-tú-puedes-muchacho. Pero, conseguimos que todos los miembros del Consejo de Dirección viniesen con camisas blancas. Conseguí 12 corbatas iguales con un tigre rampante y sacamos una fotografía única en el espacio y en el tiempo. Todos con la misma camisa y corbata. Éramos un equipo. Esa imagen fue el calendario de la Dirección General de 2001.

Fin de la historia, que no del proceso de mejora continua en el que todavía estamos.

Fuente: Entrevista con el director general de la Junta de Extremadura (España).

Los esfuerzos del escenario frontal (*front-office*) para mejorar la productividad

En los servicios de alto contacto con el cliente, la mayoría de las mejoras son visibles. Muchos de los cambios sólo requieren una aceptación pasiva por parte de los clientes; otros, sin embargo, requieren que los clientes adopten nuevos modelos de conducta con respecto a la organización. Si se proponen cambios sustanciales, tiene sentido enfocar los estudios de mercado para determinar cómo responderán los usuarios. El error es pensar que a partir de los impactos en los clientes habrá una pérdida de negocio y se cancelarán los logros anticipados de productividad. Una vez que se ha decidido la naturaleza de los cambios, la comunicación de marketing puede ayudar a los clientes a prepararse para el cambio, explicándoles la racionalidad, los beneficios y lo que ellos necesitan adoptar en el futuro.

De vez en cuando los resultados de una innovación provocan un cambio radical en algún aspecto de la ejecución del servicio. Muchas veces este cambio ofrece ventajas significativas de marketing, además de mejoras operativas. Pero un cambio radical no siempre se entiende y aprecia.

PERSPECTIVAS DE SERVICIO 14.2

Hotel Arts de Barcelona: la calidad del servicio permite cobrar precios más altos que sus competidores

El hotel Arts de Barcelona es una muestra de cómo un buen diseño de la estructura de apoyo influye en el escenario frontal (*front-office*) y, por tanto, en la satisfacción del cliente. Desde su inauguración en 1993, la ocupación media del hotel había crecido cada año. En 1994 fue de 50% y en 1996 de 75%, mientras que los demás hoteles de lujo de Barcelona se movían por debajo de 50%. En dos años, el hotel Arts de Barcelona había conseguido un prestigio muy elevado en la ciudad y se había convertido en un símbolo de la Barcelona Olímpica. La zona de empleados del hotel se denominaba el "Heart of the House" y los trabajadores eran llamados "damas y caballeros". Llamaba la atención la cantidad de paneles de información que había en los pasillos: los calendarios de actividades del mes, los cumpleaños de los empleados, el credo de la empresa, los objetivos corporativos y la misión del hotel. También recogían tarjetas con comentarios de clientes, clasificadas de acuerdo con el carácter positivo o negativo de las opiniones. Existía un mural con una gráfica en la que se representaba el número de apuntes sobre gustos de los clientes que se habían generado por las "damas y caballeros". También había un sencillo manual de cómo obtener información del cliente sobre sus preferencias sin invadir su intimidad. Además había una vitrina con los premios que había ganado el hotel que no estaban en la zona de dirección, ya que se debía principalmente al trabajo que los empleados realizaban. Otro tablón recogía el nombre de algunos huéspedes que tenían su entrada en el día con información sobre el número de veces que habían venido al hotel y alguna de sus preferencias. En el departamento de mantenimiento se observaba un mural con las fotografías de media docena de niños —puestas por iniciativa de los empleados—, hijos de los empleados de ese departamento. Dichas imágenes cumplían el papel de recordar que lo que daba sentido al trabajo que hacían era el bienestar de su familia. En ese mismo departamento, había una señal que decía que hacer las cosas correctas 99.9% de las veces no era suficiente. El equipo de dirección tenía como obligación hacer el trabajo agradable a los empleados y que éstos estuvieran en el hotel mejor que en su casa. Un elemento importante de mejora del servicio ofrecido a los huéspedes era el proceso de reconocimiento, que permitía determinar las preferencias personales y peticiones especiales demostradas por los

huéspedes. El éxito de este programa dependía de la cooperación de los empleados. A través de sus interacciones con los huéspedes, podían saber sin dificultad cuáles eran sus preferencias personales. Para ello, la filosofía del hotel era tratar a todos los empleados con dignidad y respeto, sin tener en cuenta su posición y siendo justos en todo momento. Cada año se llevaba a cabo una encuesta de opinión que brindaba a cada empleado la oportunidad de sugerir recomendaciones y hacer comentarios relacionados con su propio trabajo, condiciones laborales y servicio a los huéspedes. Los datos recogidos permitían una mejora de la calidad de los procesos de la compañía. El hotel disponía de elementos tangibles para estimular los sentidos de los huéspedes y para recordar a los empleados la especial misión del hotel. Por todas partes había flores frescas —“porque huelen bien”—, en todas las habitaciones había lujosos albornoces —“porque son suaves al tacto”— y en todas las áreas abiertas al público colgaban arañas de luces —“porque son bonitas”. Los pilares sobre los que se fundamentaba el objetivo de satisfacer y retener al 100% de clientes del hotel Arts Barcelona eran cuatro: los estándares de oro de la compañía, las numerosas herramientas para mejorar los procesos de calidad, el programa de detección y eliminación de defectos internos y el programa de reconocimiento a huéspedes. Una empresa independiente realizaba encuestas entre clientes individuales y corporativos que habían pernoctado en el hotel o que habían realizado convenciones en el mismo y a los organizadores de congresos. Los resultados servían para comparar la evolución del hotel. El hotel Arts Barcelona también se sometía a diversas auditorías de calidad llevadas a cabo por institutos extranjeros. Por su propia iniciativa, realizaba minienuestas a lo largo del año para valorar las mejoras de aquellas áreas que hubieran obtenido un resultado por debajo de 90% de satisfacción. Los equipos de mejora estaban constituidos por los propios empleados, los líderes de los departamentos y un asesor de calidad que les guiaba en el proceso de mejora. Se llevaban a cabo encuestas de satisfacción y auditorías a todos los niveles para conocer los puntos fuertes y las áreas donde se necesitaba un equipo de mejora que permitiera aumentar el índice de satisfacción de los clientes. En 2009, el hotel celebró 15 años de su fundación, durante los cuales ha logrado consolidarse como un establecimiento de referencia en Barcelona, haciéndose merecedor de numerosos galardones, tanto nacionales como internacionales, que reiteran sus altos estándares de calidad.

Fuentes: Caso de la División de Investigación del IESE. Preparado por los profesores Luis Ma. Huete y Víctor Küppers, abril de 1996; véase también Jorge Puig-Durán Fresco, *Certificación y modelos de calidad en hostelería y restauración*, (Ediciones Díaz de Santos, 2006): pp. 116-117; notas de prensa hotel Arts Barcelona, disponibles en <http://www.hotelartsbarcelona.com/sub2/45/es/prensa>, consultada en noviembre de 2009.

Cautela con las estrategias de reducción de costos

Con la ausencia de nueva tecnología, muchos de los esfuerzos para mejorar la productividad del servicio tienden a centrarse en eliminar basura y reducir los costos laborales. Skinner lanza esta nota de precaución: “Ir reduciendo los derroches y las ineficiencias (el corazón de la mayoría de los programas de productividad), no es suficiente para restaurar la salud competitiva. En realidad, enfocarse en la reducción de costos (esto es, aumentar los resultados del trabajo manteniendo la misma mano de obra o reduciéndola) está comprobado que es perjudicial”.⁵⁹

Skinner escribía sobre la industria, pero lo podría haber hecho sobre los servicios. Los recortes de personal en el escenario frontal indican que los empleados que se quedan tienen que trabajar más duro y rápido o que no hay personal suficiente para servir a los clientes en

las horas pico. Aunque los empleados sean capaces de trabajar más rápido **durante un cierto** periodo, muy pocos pueden mantener este ritmo durante largos periodos; al **final se cansan**, cometen errores y tratan mal a los clientes. Los trabajadores que intentan hacer **dos o tres** cosas a la vez (como servir al cliente a la vez que están atendiendo al teléfono y **cumplimen-** tando unos documentos) al final no hacen bien ninguna de las tareas. Una excesiva **presión** provoca descontento y frustración en todos los empleados, pero en especial en el **personal** de contacto que está tratando de captar las necesidades del cliente, a la vez que **intenta** cumplir con los objetivos de ahorrar material y equipo, eliminando las duplicaciones **innece-** sarias, puede hacer que las cosas salgan peor de lo que se había planeado. Pregunté una vez a un recepcionista de hotel por qué había tardado tanto en hacer la facturación (*check out*). El empleado respondió con una sonrisa cansada que los cuatro recepcionistas tenían que com- partir la misma engrapadora para engrapar los recibos de las tarjetas de crédito a la factura de los clientes y tuvo que estar haciendo fila hasta que le tocara el turno de utilizarla.

Propuestas enfocadas al cliente para mejorar la productividad

En situaciones donde los clientes están muy involucrados en los procesos de ejecución del servicio (típicamente en los servicios realizados por personas), tanto los directivos de ope- raciones, como los insumos de los clientes pueden realizarse de manera más productiva. El equipo de marketing tiene que pensar sobre qué estrategias emplear para influir en que los clientes se comporten de manera productiva. Revisamos tres estrategias: cambiar el mo- mento de la demanda del cliente, involucrar más a los clientes en el proceso productivo y pedir a los clientes que utilicen terceras partes.

Cambiar el momento en que demanda el cliente

Administrar la demanda en un negocio de servicios con una capacidad restringida ha sido un tema recurrente en este libro. Los clientes habitualmente se quejan de que los servicios que utilizan están colapsados, **reflejo** de la hora del día, la temporada u otros picos cíclicos de la demanda. Durante los períodos bajos de estos ciclos, los directivos habitualmente se preocupan porque hay pocos clientes y las instalaciones y el personal no estén siendo pro- ductivos por completo. Trasladando la demanda fuera de los picos, los directivos pueden hacer mejor uso de sus activos y dar un mejor servicio. Las campañas de publicidad de las compañías de correos animan a la gente a que mande sus paquetes mucho antes de Navi- dad, en vez de hacerlo cuatro días previo a la fecha.

Sin embargo, no se puede desplazar la demanda sin la cooperación de terceras partes, como los directivos y colegios, que controlan las horas de trabajo y los calendarios de vaca- ciones. Para llenar la capacidad ociosa durante las horas bajas, los responsables de marke- ting tienen que establecer nuevos segmentos. Si los picos y valles de la demanda se suavizan utilizando las herramientas y estrategias discutidas en los capítulos anteriores, mejorará la productividad.

Involucrar más a los clientes en el proceso de entrega del servicio

Los clientes que asumen un papel más activo en la ejecución de un servicio y en el proceso de entrega pueden llevar a cabo algunas de las tareas que realiza la organización. Ambas

partes se beneficiarán cuando el cliente sea quien realice estas tareas ("autoservicio"). Muchas innovaciones tecnológicas están diseñadas para que los usuarios ejecuten tareas que antes hacían los empleados. Por ejemplo, la compra de boletos de avión por Internet supone un ahorro de tiempo y costo, tanto para la compañía aérea como para el cliente. La compañía se ahorra de 8 a 10% del costo del canal y repercute en el cliente, que encuentra ofertas más baratas. Además, el cliente puede ver y elegir él mismo cuáles opciones tiene de vuelos y los precios. También puede consultarlo a cualquier hora del día y desde cualquier sitio donde haya conexión a Internet.

Otro ejemplo donde los clientes empiezan a formar parte del proceso son los restaurantes, tradicionalmente conocidos por el alto componente de trabajo y la relativa baja productividad. Nos hemos acostumbrado a los bares de "autoservicio" y *buffets*. Sin tener en cuenta la reducción en el servicio de personal que conlleva, esta innovación se ha posicionado como un beneficio para el cliente, ya que elige qué comida quiere, la cantidad y sin retraso.

Las mejoras de la calidad y productividad muchas veces dependen de la voluntad de los clientes para aprender nuevos procedimientos, seguir las instrucciones indicadas y colaborar con los empleados y otras personas. Los clientes que se enfrentan con prejuicios a un servicio determinado son los que probablemente se resistan al cambio. La percepción de un estudio de socialización puede ayudar al departamento de marketing a rediseñar la naturaleza del servicio para aumentar las posibilidades de ganar la cooperación del cliente. Concretamente, argumenta que los clientes necesitan ayuda para aprender estas nuevas habilidades, formarse una nueva imagen propia ("Puedo hacerlo yo mismo"), desarrollar nuevas relaciones con proveedores y clientes y adquirir nuevos valores.

Tratar que los clientes utilicen terceras partes

En algunos casos, los directivos serán capaces de mejorar la productividad del servicio mediante la delegación de una o más funciones de soporte de la empresa de servicios a terceras partes. El proceso de compra muchas veces falla en cuatro puntos: información, reserva, pago y consumo. Cuando el consumo de un servicio se lleva a cabo en un local al cual no es fácil acceder desde casa del cliente o del lugar de trabajo (por ejemplo, un aeropuerto, teatro, estadio u hotel de otra ciudad), tiene sentido delegar la entrega de estos servicios adicionales a organizaciones intermedias.

Los intermediarios especializados gozan de economías de escala, capacitándoles a llevar a cabo el servicio a un precio más barato que el proveedor, permitiendo a este último centrarse en la calidad y productividad de su propia área.

Resistencia al cambio por parte del cliente

La resistencia al cambio por parte del cliente en entornos conocidos, con comportamientos de conducta establecidos desde hace tiempo, puede frustrar la mejora de la productividad e incluso de la calidad. Muy a menudo, la falla de la dirección está en mirar estos cambios desde el punto de vista del cliente y es lo que en realidad causa resistencia. Los directivos de operaciones de servicio podrían y deberían suprimir esta insensibilidad hacia sus clientes.

Se sugieren seis posibles pasos:

1. *Desarrollar confianza en el cliente.* Es muy difícil introducir cambios relacionados con la productividad cuando la gente no confía en la empresa, como ocurre en las

instituciones grandes e impersonales. La buena voluntad de los clientes para aceptar el cambio está estrechamente relacionada con el grado de confianza que tiene en la organización. Si la empresa no tiene una fuerte y positiva relación con sus clientes, éstos serán capaces de bloquear las mejoras de la productividad.

2. *Captar los hábitos del cliente y sus expectativas.* La gente por lo regular se habitúa a la rutina de utilizar un servicio concreto siguiendo pasos específicos. En efecto, tienen su propio esquema en la cabeza. Las innovaciones que rompen alguna de estas rutinas es probable que encuentren resistencia, si antes no se han advertido estos cambios. Por ejemplo, cuando introdujeron el código de barras, varios minoristas parecía que habían ignorado el hábito de todo vendedor de examinar las etiquetas de los precios en los paquetes y luego ver el apunte en la caja registradora. Los minoristas hicieron poco esfuerzo para preparar a los clientes para el cambio y prever cómo les afectaría, además de calcular la racionalidad de esta innovación y de sus beneficios.
3. *Probar los nuevos procedimientos y equipos.* Antes de introducir los nuevos procedimientos o servicios basados en Internet, el departamento de marketing tiene que prever la respuesta del cliente. Estos esfuerzos deberán incluir una prueba de laboratorio y otra de campo en diferentes áreas. Cuando se reemplaza el personal de servicio por un equipo automático, es importante que la organización desarrolle máquinas que sean fáciles de utilizar. Algunos de los equipos de autoservicio parece que fueron diseñados por y para ingenieros. Incluso las frases de las instrucciones tienen que estar bien pensadas. Hay instrucciones ambiguas y complejas que desaniman a los clientes que no tienen mucho vocabulario ni habilidad en la lectura.
4. *Difundir los beneficios.* Empezar con equipos o procedimientos de autoservicio implica que los mismos clientes efectúen parte del proceso. Aunque este trabajo adicional esté asociado a mayores beneficios (en amplitud de horarios, ahorro de tiempo y, en algún caso, ahorro de dinero), estos beneficios no son tan obvios, por lo que tienen que difundirse. Una buena estrategia debe incluir publicidad en los medios de comunicación, vallas publicitarias, comunicación directa para informar a la gente de la innovación, llamar la atención y aclarar los beneficios del cambio de conducta.
5. *Enseñar a los clientes a utilizar las innovaciones y fomentar que las prueben.* Con sólo instalar máquinas de autoservicio y dar instrucciones no se gana uno a los clientes, en especial a aquellos que se resisten a la tecnología y a los cambios en general. La experiencia con los cajeros automáticos muestra que un elemento clave es poner a empleados para mostrar el nuevo equipo y resolver las dudas que surjan, para ganar en aceptación de los nuevos procedimientos y tecnología. El costo de estos programas de demostración puede repartirse entre varias ocasiones, trasladando a los miembros del personal de un sitio a otro cuando la innovación se va extendiendo a nuevos lugares. Los incentivos de promoción y descuento en los precios sirven también para animar a probarlos por primera vez. Una vez que los clientes han experimentado la opción de autoservicio (en particular basada en electrónica) y comprueban que funciona bien, hay una mayor probabilidad para que lo utilicen en forma habitual.
6. *Controlar el desempeño y continuar buscando mejoras.* Introducir mejoras de calidad y productividad es un proceso constante. La ventaja que se tiene hoy en calidad puede que falle el día de mañana por la respuesta del competidor. La ventaja competitiva adquirida por las mejoras de la productividad se suprimirá rápidamente

cuando las otras empresas adopten procedimientos mejores o similares. Los directivos de servicios tienen que trabajar mucho para hacer que los programas logren su potencial y no permitir que bajen el listón. Por ejemplo, los directivos de las empresas han colocado páginas en la Internet que contienen información sobre la empresa y sus servicios. Tendrían que controlar si el número de visitas a sus páginas aumenta a lo largo del tiempo, y si los clientes que buscan información se pasan de Internet al teléfono gratuito de atención al cliente de la empresa.

Lo importante para los directivos es aprender de la experiencia (tanto buena como mala) para tomar acciones correctivas cuando sea necesario (que pueden incluir un nuevo diseño de las instalaciones y procedimientos, mejores comunicaciones y actividades educativas, más promociones o mayores incentivos) y continuar investigando para obtener otras maneras de impulsar la calidad y la productividad.

Conclusión

El aumento de la calidad del servicio y la mejora de la productividad son, por lo regular, caras de la misma moneda y por eso las tratamos simultáneamente como un componente del enfoque integral de administración de servicios. De manera conjunta, ofrecen un gran potencial para mejorar el valor, tanto para los clientes como para la empresa. Un reto clave para cualquier compañía de servicios es proporcionar resultados favorables para sus clientes, de tal manera que no le impliquen un gran costo. Si los usuarios no están satisfechos con la calidad del servicio, no estarán dispuestos a pagar mucho por ello —o incluso lo comprarán al competidor que ofrezca una mejor calidad. Un bajo volumen de ventas significa unos activos poco productivos. La necesidad de precios bajos tendrá un impacto en la baja rentabilidad de la inversión, que también implicará una baja productividad de los activos.

La noción de que los clientes son los mejores jueces de la calidad de los procesos de servicio y su resultado es relativamente nuevo y reemplaza a otros conceptos de calidad. Cuando se ve al cliente como el árbitro final de la calidad, los directivos de marketing pasan a jugar un papel esencial para definir las expectativas y medir la satisfacción del mismo. Sin embargo, el departamento de marketing necesita trabajar en conjunto con otras funciones de dirección en el diseño e implantación del servicio.

Este capítulo ha presentado un número de entornos y herramientas para definir, medir y administrar la calidad, incluyendo programas de investigación para identificar las fallas de la calidad y diagramas de causa-efecto para identificar la raíz que provoca la falla en el servicio. Un control detallado puede ser un importante enfoque alternativo cuando se mide la calidad del servicio esencial de aquellos que tienen un alto componente de confiabilidad y creencia.

Se tendría que incluir a los directivos de marketing en los programas de mejora de la productividad cuando éstos tienen un impacto en el cliente. Además, por lo regular los usuarios están involucrados en los procesos de producción del servicio, y el área de marketing debe tener los ojos muy abiertos para ver de qué manera se puede amoldar el comportamiento del cliente a las mejoras de la productividad. La posibilidad de obtener cooperación incluye adoptar opciones de autoservicio, desplazar la demanda del cliente a periodos más tranquilos y utilizar una tercera parte de los proveedores para servicios adicionales.

En resumen, las características de valor, calidad y productividad son de **gran relevancia** para la alta dirección porque están relacionadas en forma directa con la **supervivencia** de la organización en un mercado competitivo. Las estrategias diseñadas para **mejorar** el valor dependen, en gran medida, de los continuos aumentos en la calidad del **servicio** (como lo definen los clientes), a la vez que las mejoras de la productividad **refuerzan** la satisfacción del cliente. El área de marketing tiene bastante trabajo con estos tres temas, además de lograr mejoras significativas en todos ellos.

PREGUNTAS DE ANÁLISIS

1. ¿En qué se diferencian las definiciones de la calidad del servicio de las relacionadas con la calidad de los productos manufacturados?
2. Explique la relación entre la calidad y la productividad del servicio.
3. ¿Bajo cuáles circunstancias las mejoras en la calidad del servicio y la productividad llevan tanto al aumento del valor para los clientes como a mayores beneficios para la empresa?
4. Revise las cinco dimensiones de la calidad del servicio. ¿Qué significan los elementos tangibles en el contexto de a) una tienda de reparación industrial; b) un banco al menudeo; c) un hotel; d) una compañía de telefonía, y e) una de las cinco mayores empresas de consultoría?
5. Explique la diferencia entre calidad y satisfacción.
6. ¿Cuáles son los elementos principales que una empresa busca en su proveedor de servicios en el contexto B2B?
7. Identifique los defectos que pueden darse en la calidad del servicio y cómo los responsables de las empresas de servicio pueden impedirlos.
8. En su opinión, ¿cuáles son las principales ventajas y desventajas de la aplicación de Lean Seis Sigma en los negocios de servicio?
9. ¿Por qué la productividad es un tema más difícil para una empresa de servicios que para una industrial?
10. ¿Qué relación hay entre la productividad del servicio y la rentabilidad de la calidad?
11. ¿Cuáles implicaciones pueden tener las estrategias de reducción de costos en una empresa de servicios? Explique su respuesta.

EJERCICIOS DE APLICACIÓN

1. Considere sus recientes experiencias como cliente de un servicio. ¿En cuáles dimensiones de la calidad del servicio ha experimentado mayor diferencia entre sus expectativas y las percepciones a la hora de realizar el servicio? ¿Cuáles cree que podrían ser las causas? ¿Cuáles pasos tendría que tomar la dirección para mejorar la calidad?
2. Especifique las diferentes maneras que tiene, como cliente, de ayudar a mejorar la productividad de, por lo menos, cinco empresas de servicio. ¿Cuáles características específicas de cada servicio hacen que sean posibles estas acciones?
3. Escoja una empresa de servicios a la que tenga acceso y utilizando la escala SERVQUAL de la tabla 14.2 mida la calidad en su servicio.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Véase artículo clásico de Philip Kotler, "A Generic Concept of Marketing", en *Journal of Marketing* 36 (abril de 1972): pp. 46-54.

2. Morris Holbrook, "The Nature of Customer Value: An Anthology of Services in the Consumption Experience", *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*, ed. R. T. Rust y R. L. Oliver (Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 1994): pp. 21-71; Juan Carlos Fandos, Javier Sánchez, Miguel Ángel Moliner y Jaume Llorens, "Customer perceived value in banking services", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 24, Núm. 5 (2006): pp. 266-283.
3. Para consultar una descripción detallada de la ecuación de valor percibido, véase James Heskett, Earl Sasser y Leonard Schlesinger, "The value profit chain. Treat employees like customers and customers like employees" (Free Press, 2003).
4. Bradley T. Gale, *Managing Customer Value* (Nueva York: The Free Press, 1994): p. 26; para una serie de definiciones de "valor", véase James Anderson, Nirmalya Kumar y James Narus, "Value merchants" (Harvard Business School Press, 2007): pp. 22-23.
5. Robert D. Buzzell y Bradley T. Gale, *The PIMS Principles— Linking Strategy to Performance* (Nueva York: The Free Press, 1987).
6. Christian Grönroos, *Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition* (Wiley, 2007), capítulo 2.
7. Valarie A. Zeithaml, A. Parasuraman y Leonard L. Berry, *Delivering Quality Service* (Nueva York: The Free Press, 1990).
8. A. Parasuraman, Valarie A. Zeithaml y Leonard Berry, "SERVQUAL: A Multiple Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality", en *Journal of Retailing* 64 (1988): pp. 12-40.
9. Francis Buttle, "SERVQUAL: Review, Critique, Research Agenda", *European Journal of Marketing* 30, Núm. 1 (1996): pp. 8-32; Simon S. K. Lam y Ka Shing Woo, "Measuring Service Quality: A Test-Retest Reliability Investigation of SERVQUAL", en *Journal of Market Research Society* 39 (abril de 1997): pp. 381-393; François Carrillat, Fernando Jaramillo y Jay Mulki, "The validity of the SERVQUAL and SERVPERF scales: a meta-analytic view of 17 years of research across five continents", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 18, Núm. 5 (2007): pp. 472-490.
10. Gerhard Mels, Christo Boshoff y Denon Nel, "The Dimensions of Service Quality: The Original European Perspective Revisited", en *The Service Industries Journal* 17 (1997): pp. 173-189.
11. Lam y Woo, "Measuring Service Quality".
12. Anne M. Smith, "Measuring Service Quality: Is SERVQUAL Now Redundant?", en *Journal of Marketing Management* 11 (enero, febrero, abril de 1995): pp. 257-276.
13. Jochen Wirtz y Ana Mattila, "Exploring the role of alternative perceived performance measures and need-congruency in the customer satisfaction process", *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 11, Núm. 3 (2001): pp. 213-233.
14. Ma. Concepción López Fernández, Ana Ma. Serrano Bedia, "Dimensiones y medición de la calidad de servicio en empresas hoteleras", en *Revista Colombiana de Marketing*, Año 2, Núm. 3, diciembre de 2001.
15. Getty, J. M y Thompson, K. N (1994), "The relationship between Quality, Satisfaction, and Recommending Behaviour in lodging decisions", *Journal of Hospitality and Leisure Marketing*, Vol. 2 (3); Ruiz, A. V., Vázquez, R. y Díaz, A. M (1995), "La calidad percibida del servicio en establecimientos hoteleros de turismo rural", *Papers de Turismo*, Núm. 19, España; Falces, C., Sierra, B., Becerra, A. y Briñol, P. (1999), "Hotelqual: una escala para medir la calidad percibida en servicios de alojamiento", *Estudios Turísticos*, Núm. 139, España.
16. Joseph Cronin y Steven Taylor, "Measuring service quality: a reexamination and extension", *Journal of Marketing*, Vol. 56, Núm. 3 (1992): pp. 55-68; Firdaus Abdullah, "Measuring service quality in higher education: HEDPERF versus SERVPERF", *Marketing Intelligence and Planning*, Vol. 24, Núm. 1 (2006): pp. 31-47.

17. François Carrillat, Fernando Jaramillo y Jay Mulki, "The validity of the SERVQUAL and SERVPERF scales: a meta-analytic view of 17 years of research across five continents", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 18, Núm. 5 (2007): pp. 472-490.
18. Valerie Zeithaml, A. Parasuraman y Arvind Malhotra, "A Conceptual Framework for Understanding e-service Quality: Implications for Future Research and Managerial Practice", *Marketing Science Institute* (2000): pp.1-46.
19. A. Parasuraman, Valerie Zeithaml y Arvind Malhotra, "E-S-QUAL: a multiple-item scale for assessing electronic service quality", *Journal of Service Research*, Vol. 7, Núm. 3 (2005): pp. 213-233.
20. Eleanor Loiacono, Richard Watson y Dale Goodhue, "WebQual™: A Web Site Quality Instrument", working paper, *Worcester Polytechnic Institute* (2000); WebQUAL, disponible en <http://www.webqual.co.uk/index.htm>, consultada en noviembre de 2009.
21. Boonghee Yoo y Naveen Donthu (2001), "Developing a scale to measure the perceived quality of an Internet shopping site (Sitequal)", *Quarterly Journal of Electronic Commerce*, Vol. 2, Núm.1 (2001): pp. 31-46.
22. Mary Wolfinger y Mary C. Gilly, "eTailQ: Dimensionalizing, measuring, and predictingetail quality", *Journal of Retailing*, Vol. 79, Núm.3 (2003): pp. 183-98.
23. LibQUAL+, disponible en <http://www.libqual.org/>, consultada en noviembre de 2009.
24. Carlos Falces, Benjamín Sierra, Alberto Becerra y Pablo Briñol, "Hotelqual una escala para medir calidad percibida en servicios de alojamiento", *Revista Estudios Turísticos*, Vol. 139 (1999): pp. 93-108.
25. Miguel Morales y Luis Felipe Calderón, "Desarrollo de un instrumento para medir la calidad de servicio en cursos y programas de educación para ejecutivos", *Revista de Empresa*, Vol. 13 (2005): pp. 30-41.
26. Abdullah Firdaus, "The development of HEdPERF: a new measuring instrument of service quality for the higher education sector", *International Journal of Consumer Studies*, Vol. 30, Núm. 6 (2006): pp. 569-81.
27. Richard Oliver, *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*, 2a. ed. (M. E. Sharpe, 2009).
28. A. Parasuraman, Valerie Zeithaml y Leonard Berry, "A conceptual model of service quality and its implications for future research", *Journal of Marketing*, Vol. 49 (1985): pp. 41-50.
29. *Ibid* 27.
30. Paul G. Patterson y Richard A. Spreng, "Modelling the relationship between perceived value, satisfaction and repurchase intentions in a business-to-business, services context: an empirical examination", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 8 Núm. 5 (1997): pp. 414-434.
31. Spiros Gounaris, "Measuring service quality in b2b services: an evaluation of the SERVQUAL scale vis-à-vis the INDSERV scale", *Journal of Services Marketing*, Vol. 19, Núm.6 (2005): pp. 421-435.
32. Christian Grönroos y Katri Ojasalo, "Service productivity: towards a conceptualization of the transformation of inputs into economic results in services", *Journal of Business Research*, Vol. 57 (2004): pp. 414-423.
33. Kenneth J. Klassen, Randolph M. Russell y James J. Chrisman, "Efficiency and Productivity Measures for High Contact Services", en *The Service Industries Journal* 18 (octubre de 1998): pp. 1-18; véase también Dawn Dobni, "A marketing-relevant framework for understanding service worker productivity", *Journal of Services Marketing*, Vol. 18, Núm. 4 (2004): pp. 303-317.
34. Frances X. Frei y Patrick T. Harker, "Measuring the Efficiency of Service Delivery Processes: An Application to Retail Banking", *Journal of Service Research* 1 (mayo de 1999): pp. 300-312.
35. Christian Grönroos, *Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition* (Wiley, 2007), capítulo 2.

36. *Ibid* 30.
37. Valarie A. Zeithaml, Leonard L. Berry y A. Parasuraman, "Communication and Control Processes in the Delivery of Service Processes", en *Journal of Marketing* 52 (abril de 1988): pp. 36-38.
38. Valarie A. Zeithaml, Mary Jo Bitner y Dwayne Gremler, *Services Marketing*, 5a. ed. (Nueva York: McGraw-Hill, 2008).
39. Leonard L. Berry y A. Parasuraman, "Listening to the Customer-The Concept of a Service Quality Information System", en *Sloan Management Review*, primavera de 1997: pp. 65-76.
40. Comentarios de Thomas R. Oliver, vicepresidente senior de ventas y servicio al cliente, Federal Express, en Christopher H. Lovelock, "Federal Express: Quality Improvement Program", IMD case study (Cranfield, Reino Unido: European Case Clearing House, 1990); véase también Stephen George, Arnold Weimerskirch y Chris Thomas, *Process Improvement and Quality Management in the Retail Industry* (Wiley, 2005), capítulo 2.
41. Roland T. Rust, Anthony J. Zahonik y Timothy L. Keiningham, "Return on Quality (ROQ): Making Service Quality Financially Accountable", en *Journal of Marketing* 59 (abril de 1995): p. 58.
42. James L. Heskett, W. Earl Sasser Jr. y Leonard A. Schlesinger, *The Service Profit Chain* (Nueva York: The Free Press, 1997).
43. Michael Johnson y Anders Gustafsson, *Improving Customer Satisfaction, Loyalty, and Profit*. (San Francisco: Jossey Bass, 2000).
44. Jim Biolos, "Six sigma meets the service economy", *Harvard Business Review*, Vol. 80 (2002): pp. 3-5.
45. Mikel Harry y Richard Schroeder, *Six Sigma -The breakthrough Management Strategy Revolutionizing the World's Top Corporations* (Nueva York, Currency; 2000): p. 232.
46. Peter Pande, Robert Neuman y Ronald Canavagh, *The Six Sigma Way: how GE, Motorola and other top companies are honing their performance* (Nueva York, McGraw-Hill; 2000).
47. Behnam Nakhai y Joao S. Neves, "The challenges of Six Sigma in improving service quality", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 26, Núm. 7 (2009): pp. 663-684.
48. Michael George, *Lean Six Sigma for Service: how to use Lean speed and Six Sigma quality to improve services and transactions* (McGraw-Hill, 2003).
49. Víctor Terceo-Gómez, Alberto Hernández-Luna y Rodrigo Peimbert-García, "Project road map for uncoupled Lean Six Sigma", presentado en *American Society for Engineering Management's* (ASEM) 30 Conferencia Anual, octubre de 2009.
50. Jiju Antony, Frenie Jiju Antony, Maneesh Kumar y Byung Rae Cho, "Six sigma in service organizations: Benefits, challenges and difficulties, common myths, empirical observations and success factors", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 24, Núm. 3 (2007): pp. 294-311.
51. Christopher Lovelock, *Product Plus: How Product + Service = Competitive Advantage* (Nueva York: McGraw-Hill, 1994): p. 218.
52. Kirti Dutta, Umashankar Venkatesh y H. G. Parsa, "Service failure and recovery strategies in the restaurant sector: An Indo-US comparative study", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 19, Núm. 5 (2007): pp. 351-363.
53. Caso de la División de Investigación del IESE. Preparado por los profesores Luis Ma. Huete y Víctor Küppers, abril de 1996.
54. Stephen Tax, Mark Colgate y David Bowen, "How to prevent your customers from failing", *MIT Sloan Management Review*, Vol. 47, Núm. 3 (2006): pp.30-38.
55. Adaptado de Daryl Wyckoff, "New Tools for Achieving Service Quality", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 42 (2001): pp. 25-38.

56. Noriaki Kano, Nobuhiku Seraku, Fumio Takahashi y Shinichi Tsuji, "Attractive quality and must-be quality", *The Journal of the Japanese Society for Quality Control*, Vol. 14, Núm. 2 (1984): pp. 39-48.
57. Praveen Gupta y Arvin Sri, *Virtually Stat Free Six Sigma* (Accelper consulting, 2007).
58. Christopher Lovelock, *Product Plus: How Product + Service = Competitive Advantage* (Nueva York: McGraw-Hill, 1994): p. 221.
59. Wickham Skinner, "The Productivity paradox", *McKinsey Quarterly* (invierno de 1987): pp. 36-45.

Nota: Algunos contenidos incluidos en este capítulo fueron obtenidos de Christopher Lovelock y Jochen Wirtz, *Marketing de servicios*, 6a. edición, Pearson, México, 2008.

Administración de quejas y recuperación del servicio

Una buena recuperación puede convertir clientes enojados y frustrados en clientes leales.

CHRISTOPHER W. L. HART, JAMES L. HESKETT
Y W. EARL SASSER

"**G**racias, Dios mío, por los clientes que se quejan", era el título de un artículo sobre las quejas de los consumidores. Este artículo llevó a que un directivo exclamara: "¡Gracias si tengo un cliente insatisfecho al teléfono! Los clientes que me preocupan son de los que nunca sé nada de ellos".¹ Los clientes que se quejan dan a la empresa la oportunidad de corregir sus fallas (incluyendo las que la compañía ni siquiera se ha dado cuenta que tiene), de restablecer relaciones con el usuario que protesta y de mejorar la satisfacción futura.

Aunque la primera regla de la productividad y calidad del servicio tendría que ser: "Hazlo bien a la primera", no podemos ignorar el hecho de que las fallas se siguen dando, a veces por razones externas que no están bajo el control de la organización. Por experiencia propia, se habrá dado cuenta que en el momento de la verdad, se puede producir un enfrentamiento durante el servicio y por ello no obtener el resultado deseado. Las características de los servicios, como la actuación en tiempo real, la implicación del cliente, la consideración de la persona como parte del producto y la dificultad de una buena evaluación, aumentan la probabilidad de que se perciban las fallas en el servicio. La manera en que una empresa maneja las quejas y resuelve los problemas puede determinar la lealtad de sus clientes o, por el contrario, dejarlos escapar hacia la competencia.

En este capítulo se examinará la naturaleza del comportamiento de quejas del cliente, se evaluará la efectividad de las prácticas actuales de recuperación de la satisfacción de servicio y se explorarán más a fondo las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles planes de acción se pueden trazar frente a un cliente insatisfecho?
2. ¿Cuáles factores explican e influyen en el comportamiento de las quejas?

3. ¿Cómo debería ser diseñado un sistema de recuperación de servicio por parte de los gerentes?
4. ¿Cuáles técnicas están disponibles para identificar las raíces de problemas específicos?
5. ¿Bajo cuáles circunstancias las empresas de servicio deberían ofrecer garantías de servicio? ¿Es bueno ofrecerlas sin condiciones?

Comportamiento de queja del cliente

Lo más probable es que no esté satisfecho por completo con la calidad de algunos de los servicios que utiliza. ¿Cómo responde cuando le han decepcionado? ¿Protesta formalmente al empleado, pide hablar con el encargado, presenta una queja formal al director de la empresa expresándole su insatisfacción, escribe a una autoridad reguladora o llama a la oficina para la defensa de los clientes? ¿O sólo se queja con sus amigos y familia, murmura para sus adentros y se cambia de proveedor cada vez que necesita este tipo de servicio?

Si por lo regular no comunica a la empresa (o a una agencia externa) la insatisfacción por su servicio o por sus productos defectuosos, no es usted el único. Varios estudios de investigación de todo el mundo han determinado el triste hecho de que la mayoría de la gente no se queja, en especial si creen que no se va a hacer nada por resolverlo. E incluso cuando los clientes comunican su insatisfacción, los directivos no se hacen cargo de las quejas hechas al personal de contacto.²

Respuesta del cliente a las fallas del servicio

¿Qué opciones tiene el cliente cuando experimenta una falla en el servicio? La figura 15.1 describe las posibles líneas de acción. Este modelo sugiere por lo menos cuatro planes de acción principales:

1. Quejarse de alguna manera al servicio de atención a clientes de la empresa.
2. Quejarse a través de un tercero (defensa de los clientes, agencias reguladoras del consumo, tribunales civiles).
3. No hacer nada.
4. Cambiarse de empresa proveedora y desaconsejar el uso de este servicio a otras personas (comunicación de boca a boca negativa).

Siguiendo la secuencia de las posibles reacciones, observamos una variedad de resultados finales que pueden hacer que el cliente pase del enojo al entusiasmo con la empresa. El riesgo de desertión es alto, en especial cuando hay una variedad de opciones. Sin embargo, si un cliente satisfecho le comunica a una persona su satisfacción con el servicio prestado, un cliente insatisfecho se lo cuenta a diez. Los resultados del estudio sobre *Insatisfacción del cliente minorista 2006*, dirigido por la Iniciativa de Comercio Minorista Jay H. Baker, de Wharton, y por la consultora Verde Group, de Toronto, revelan que sólo 6% de los consumidores que experimentan problemas en un determinado comercio se puso en contacto con la compañía, mientras que 31% compartió su insatisfacción con los amigos, familiares y colegas. De este total, 8% expresó su insatisfacción con una persona, otro 8% se lo dijo a dos, pero 6% se lo dijo a seis o más personas. Según los investigadores, a medida que la

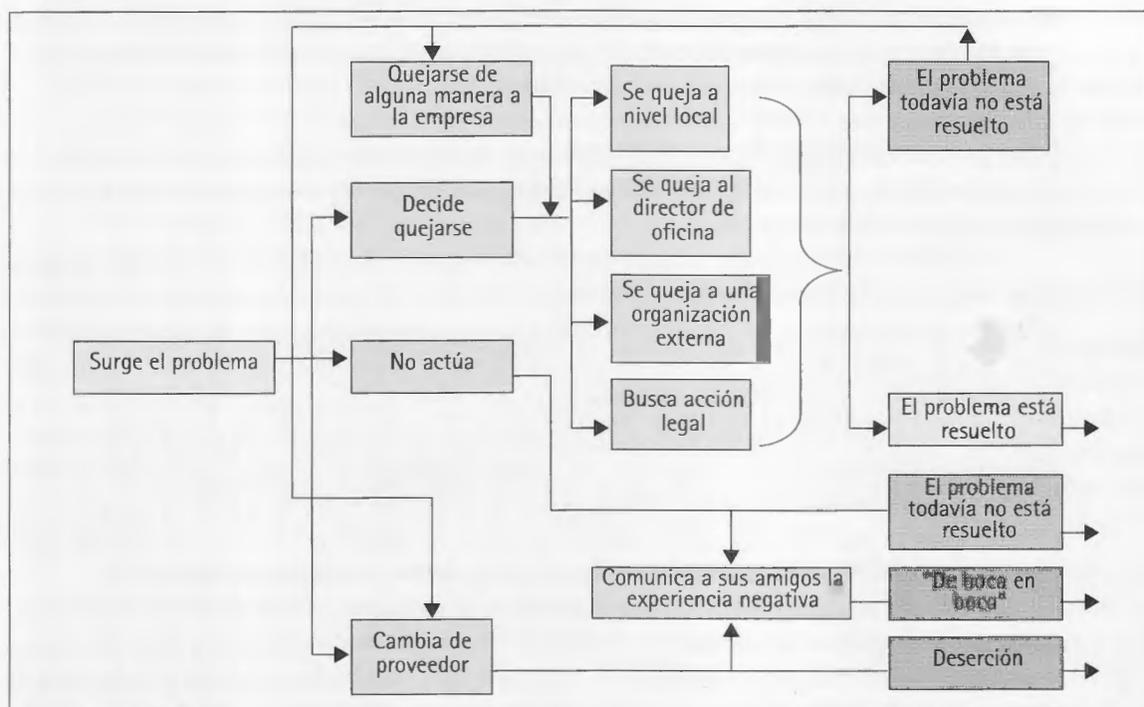


FIGURA 15.1 Posibles planes de acción con un cliente insatisfecho.

historia se extiende y se adorna, el impacto de las quejas es mayor para los clientes que no estuvieron involucrados de manera directa en lo ocurrido. Casi la mitad de los encuestados, 48%, dijeron haber evitado ciertas tiendas en el pasado debido a la experiencia negativa que otros tuvieron en ese establecimiento. De los que habían vivido de primera mano una experiencia negativa, 33% dijo que “de ninguna manera” o “probablemente no” volverían a ese lugar. Además de los problemas de estacionamiento, los encuestados se quejaron del largo tiempo de espera para ser atendidos (24%) o para pagar (33%). Los clientes que tuvieron que esperar para ser atendidos se quejaron de la demora con otras 2.1 personas, en promedio, y los que esperaron mucho tiempo para pagar se lo comentaron a 1.4 personas.³

Los directivos deben de tener en cuenta el impacto que la deserción puede provocar en la pérdida, no sólo de un cliente, sino de la corriente de ingresos futuros de esa persona. Los clientes insatisfechos habitualmente comunican sus problemas a muchas personas. Internet ha hecho la vida más difícil para quienes dan un servicio de mala calidad, ya que los clientes descontentos ahora llegan a miles de personas a través de páginas de Internet donde publican sus malas experiencias con determinadas empresas, o bien, pueden comunicar dentro de los *chats* su descontento derivado de algún programa de lealtad mal diseñado.⁴

Cómo tratar las quejas del cliente

El TARP (Instituto de Programas de Investigación de Asistencia Técnica) ha estudiado cómo se manejan las quejas de los clientes en muchos países. En 1986 publicó un estudio, basado en su propia investigación y en una selección detallada de estudios de todo el mundo, que es considerado como punto de referencia en este tema. Los resultados, que fueron muy divulgados, llevaron a que muchos directivos consideraran el impacto que tienen los

clientes insatisfechos, en especial aquellos que nunca se quejan, pero que luego se cambian de bando y se van con algún competidor. A partir de esa fecha han sido diversos los estudios publicados por TARP.

¿Qué porcentaje de problemas se denuncian? Pocos clientes insatisfechos se quejan. Un estudio realizado por TARP mostró que 70% de los clientes que experimenta una falla en algún servicio no se quejan.⁵

AC Nielsen, empresa especializada en estudios de mercado, señaló un porcentaje de queja de 30% en los productos de las tiendas de comestibles o en sus embalajes. Resultados similares se daban en otros países. Un estudio noruego averiguó que el porcentaje de clientes insatisfechos que se quejaron iba de 9% para el café a 68% para los automóviles. En este mismo país, un estudio realizado por Andreassen encontró que 68% de los usuarios insatisfechos no se quejan y de los que sí lo hacen, 40% resulta insatisfecho por el manejo de su inconformidad.⁶ Un estudio alemán demostró que sólo un pequeño número de clientes expresaba su insatisfacción, pero en este grupo los índices de queja oscilaban entre 29 y 81%. Hace poco, un estudio sobre la insatisfacción de los clientes de comercio detallista (*retail*), realizado en 2006, mostró que sólo 6% de los clientes que experimentaron un problema se quejaron.

Un estudio realizado en un banco español mostró que sólo 23% de los usuarios insatisfechos se quejaban. Sin embargo, se demostró que 49.8% de quienes se iban del banco se habían quejado antes de marcharse. Ese porcentaje ascendía hasta 54.4% si hablamos de clientes de ingreso alto y medio. La valoración de la respuesta del banco a la queja se situaba en 4.03 sobre 10; sin embargo, las oficinas no tenían la percepción de que su atención a las quejas y reclamaciones fuera ineficiente. Tampoco eran conscientes de la importancia que la administración de quejas y reclamaciones tenía para los clientes hasta después del estudio. Una vez terminada la investigación, el banco tomó las medidas necesarias para mejorar el sistema de quejas y reclamaciones.

Mientras tanto, en México la mayoría de las empresas no cuentan con sistemas formales de medición ni sistemas de monitoreo que permitan escuchar las quejas y que ayuden a resolver problemas. Mucho menos tienen programas de recuperación de la clientela. Por ejemplo, se estima que los bancos pierden al año entre 15 y 20% de los clientes.⁷ Lamentablemente no se han logrado sistemas de medición efectiva, pues sólo se cuenta cuántos clientes nuevos utilizan el servicio y cuántos lo abandonan. La importancia de medir y administrar las quejas de los clientes se analiza en la lectura de la página 717.

¿Dónde se queja la gente? Varios estudios demuestran que la mayoría de las quejas se da en el lugar donde se ha comprado el producto o recibido el servicio. Muy pocos clientes insatisfechos se quejan en forma directa con los fabricantes o el director. Diversos estudios revelan que los clientes utilizan canales no interactivos para quejarse, como cartas o correos electrónicos, cuando desean descargar su ira, pero cuando buscan la resolución a un problema, prefieren utilizar el teléfono o el contacto cara a cara.⁸

Otra de las opciones que utilizan para expresar sus quejas son las instituciones designadas para este fin. En estas instituciones se encargan, entre otras funciones, de recibir y dar seguimiento a las quejas e inconformidades denunciadas por los clientes, tomando en algunos casos acciones legales. Algunos ejemplos incluyen a la Procuraduría Federal del Consumidor (Profeco) en México, el Instituto Nacional de Consumo en España, la Subsecretaría de Defensa al Consumidor en Argentina, el Servicio Nacional del Consumidor en Chile, entre otros.

También existen en la actualidad lugares en Internet donde los clientes insatisfechos pueden comunicar sus quejas. Por ejemplo, www.forodequejas.net, www.apestan.com o www.quejasydenuncias.com son páginas hechas por y para consumidores, principalmente con el propósito de advertir y denunciar los engaños y estafas que se han producido comprando o usando un determinado producto o servicio. Son páginas en las que los clientes de empresas y usuarios de servicios envían sus vivencias a través de quejas, críticas, opiniones y denuncias, y que son publicadas para que los futuros usuarios de ese mismo producto o servicio las lean antes de comprarlo o de usarlo.

En la figura 15.2 se observa el formato de la página del portal de quejasydenuncias.com.

¿Quién es más probable que se queje? En general, los resultados de los estudios demuestran que la gente joven y los clientes con un poder adquisitivo alto tienen mayor tendencia a quejarse que las personas mayores y de pocos ingresos. La gente que se queja es experta en el producto en cuestión y en los procedimientos para quejarse. Otros factores que aumentan la probabilidad de una queja son la seriedad del problema, la importancia del producto para el cliente y si hay una pérdida financiera implicada.

¿Por qué los clientes insatisfechos no se quejan? Porque antes de exponer un queja, los clientes insatisfechos evalúan si vale la pena el esfuerzo de pasar por el proceso de queja de una empresa, así como la probabilidad de que se tome una acción para corregir el incidente. Para muchos clientes el esfuerzo no vale la pena, así que deciden no quejarse y escogen otros medios para expresar su inconformidad. Sin embargo, si el proceso de queja se hace más accesible y se brindan mayores niveles de certeza, será más probable que el usuario exprese sus inconformidades.⁹

La cultura y el contexto también son una de las razones por las que la gente no se queja. En varios estudios se ha encontrado que los estadounidenses disfrutan quejarse acerca de un producto o servicio, pues sienten que es su responsabilidad y esperan que al hacerlo

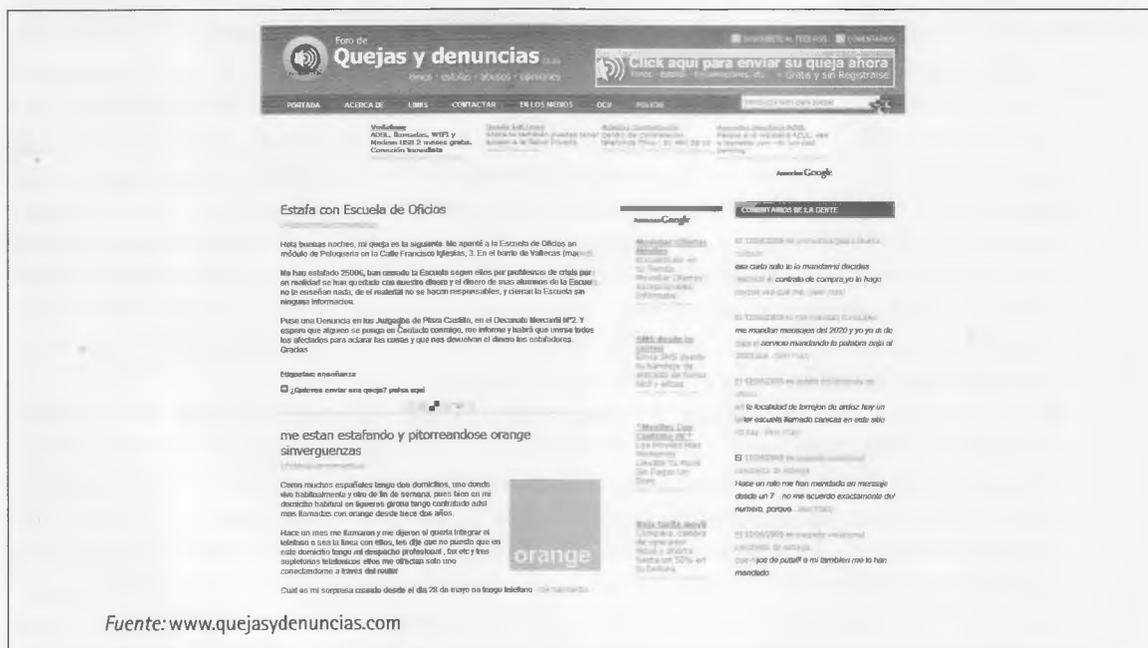


FIGURA 15.2 Portal de quejasydenuncias.com.

haya una mejora en el futuro. Los asiáticos muestran una tendencia menor a quejarse por miedo a perder respeto, pero son más propensos a culpar a la compañía más que a ellos mismos y, por lo general, advierten a sus familiares y amigos sobre el incidente.

Un aspecto constante en clientes insatisfechos de diversas culturas es la expectativa de recibir una disculpa y solución inmediata al problema, en vez de algún tipo de compensación. Esto indica que los usuarios buscan alta calidad en el servicio y una administración eficiente de las quejas.¹⁰

Un estudio japonés descubrió que 21% de los clientes insatisfechos se sentía incómodo e inoportuno a la hora de quejarse. En muchos países europeos hay una fuerte relación entre el cliente y los proveedores del servicio (en particular en los restaurantes), y se considera de mala educación decir al personal de contacto que no se está satisfecho con el servicio o la comida. Piense en un par de ocasiones en las que no estuvo satisfecho y no se quejó. ¿Cuáles fueron esas razones?

Impacto en la repetición de la compra. Cuando las quejas se resuelven de manera satisfactoria, estamos ante una buena oportunidad para que los clientes implicados permanezcan leales a la marca y continúen comprando los productos y servicios. Estudios han demostrado que una recuperación efectiva del servicio puede impactar de forma positiva la imagen corporativa, las intenciones de recompra de los clientes y su lealtad.¹¹

Variaciones de la satisfacción según la industria

Durante la década de 1980 y principios de la de 1990, hubo mejoras significativas en la administración de las quejas en algunas industrias, aunque no todos los clientes están satisfechos con la manera en que se resuelven sus problemas.

Además, hay signos desalentadores que indican que la situación está empezando a deteriorarse otra vez. Una medida para valorar cómo están actuando diferentes industrias de Estados Unidos en relación con las necesidades y expectativas del mercado, viene dado por el Índice de Satisfacción del Cliente Estadounidense (ACSI, por sus siglas en inglés), que mide la valoración global del cliente sobre el total de compras y la experiencia de consumo, las dos magnitudes reales y anticipadas.¹² Claes Fornell, fundador de la ACSI y autor de "Cliente satisfecho: ganadores y perdedores en la batalla de preferencia del comprador", dice que "es demasiado pronto para predecir si la recesión ha tocado fondo, pero desde ACSI es generalmente un precursor de la creciente demanda de los consumidores, que podría muy bien ser una señal de reactivación de la muy deprimida economía de EU". Para el primer trimestre de 2009, la mejora de la satisfacción del cliente para los cinco sectores que abarca alcanzó un nivel de satisfacción de 76%. El beneficio fue mayor de la información (+2.3%), seguido por el servicio de alojamiento y alimentación (+2.1%). En su mayor parte, el aumento de satisfacción de los clientes fue impulsado por los precios más bajos y no por un incremento en la calidad de los productos y servicios.

En la figura 15.3 se muestra la variación en el índice de satisfacción de los consumidores desde 1994 al primer trimestre de 2009. Como se aprecia, en 2009 se ha obtenido un índice de satisfacción mejor que en años anteriores, alcanzado la media de 76%. En general, las comidas rápidas han mejorado la satisfacción de los consumidores en 13% desde 1997 y ahora se sitúa en una puntuación de 78. Los hoteles se enfrentan a un difícil momento en que los consumidores y las empresas han disminuido el gasto en vacaciones debido a la crisis. La satisfacción de los viajeros con las compañías aéreas mostró una mejora por primera vez desde 2003, con un índice de satisfacción de 64%, poniendo fin a una tendencia a la baja que, con pocas interrupciones, se inició en 1994.¹³

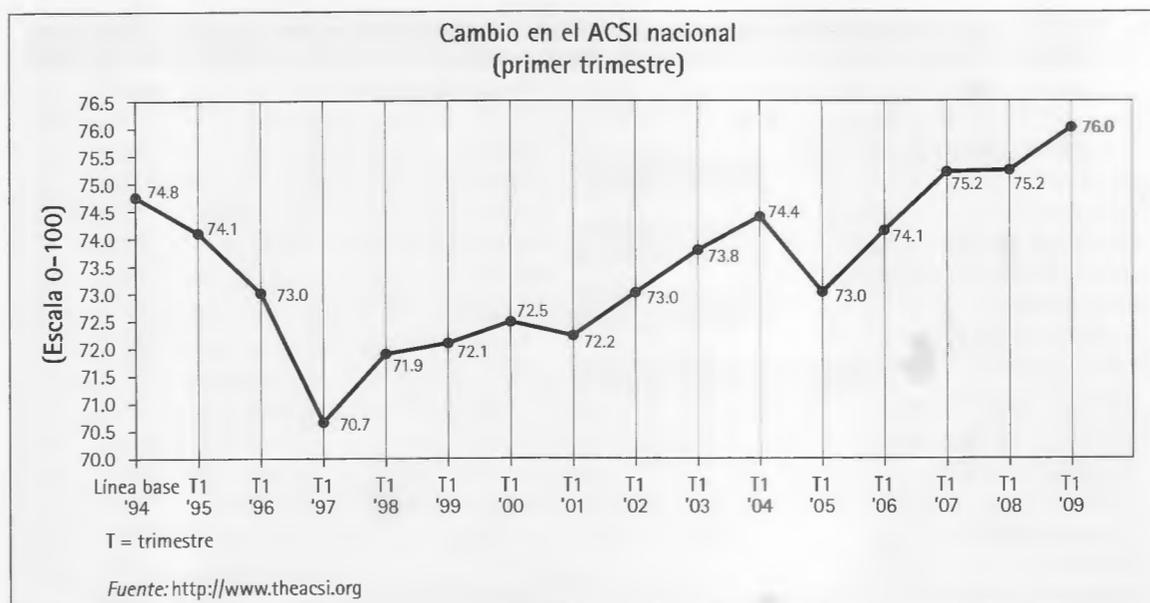


FIGURA 15.3 Cambios en el Índice de Satisfacción del Cliente Americano (ACSI).

En la tabla 15.1 sobre la distribución de las reclamaciones en España, según el sector económico durante el año 2008, vemos que los sectores que contabilizan mayor número de quejas son: la vivienda (en propiedad y arrendamientos), telefonía y los servicios financieros. La figura 15.4 presenta que los motivos o causas de las quejas en los sectores de telefonía están ligados a las facturaciones incorrectas, mientras que en los servicios financieros sobresale la falta de transparencia en la información.

TABLA 15.1 Distribución de las consultas y reclamaciones en España, según el sector económico, 2008.

Sectores	Total	%
Administración	27,252	2.23
Adquisición de muebles	18,957	1.55
Agencias de viajes	21,618	1.77
Agua	8,170	0.67
Alimentación y bebidas	12,037	0.98
Automóviles nuevos	14,322	1.17
Automóviles usados	14,228	1.16
Compañías de seguros	55,828	4.57
Compañías eléctricas	61,202	5.01
Comunidad de propietarios	15,442	1.26
Correos y mensajería	1,477	0.12
Datos personales	6,052	0.50
Electrodomésticos	31,220	2.55
Electrodomésticos-SAT	22,139	1.81
Enseñanza	5,543	0.45
Farmacia	343	0.03
Gas y derivados	18,758	1.53
Hostelería-restauración	9,987	0.82

TABLA 15.1 Distribución de las consultas y reclamaciones en España, según el sector económico, 2008 (continuación)

Sectores	Total	%
Informática y reparaciones	19,609	1.60
Medio ambiente	6,241	0.51
Publicidad	3,704	0.30
Reparación de automóviles	13,551	1.11
Reparaciones en el hogar	22,571	1.85
Ropa-calzado	21,922	1.79
Sanidad privada	9,748	0.80
Sanidad pública	12,035	0.98
Seguros de automóviles	17,296	1.41
Servicios financieros	127,183	10.40
Servicios municipales	2,554	0.21
Telefonía	154,599	12.65
Tiempo compartido	2,933	0.24
Tintorería	2,571	0.21
Transportes públicos	44,498	3.64
Venta a distancia	27,515	2.25
Vivienda arrendamiento	28,508	2.33
Vivienda en propiedad	94,883	7.76
Total (sin otros sectores)	956,496	78.25

Fuente: Datos proporcionados por las organizaciones de consumidores, Índice Nacional de Consumidores (INC).

Por su parte, una iniciativa entre la empresa Adimark, la Universidad Adolfo Ibáñez y el Centro Nacional de la Productividad y la Calidad de Chile se han propuesto medir el Índice Nacional de Satisfacción de Consumidores en Chile. Este estudio fue realizado en el primer semestre de 2008, se hicieron un total de 14 mil 157 entrevistas, en las que se evaluaba la satisfacción general con el servicio, la percepción precio-valor, problemas con el servicio y la gestión de clientes con problemas. De los datos se extrae que el nivel general de satisfacción se ha mantenido prácticamente invariable respecto al último semestre de 2007, llegando a un nivel de 68.4% de satisfacción. Asimismo, las industrias que tuvieron mejor desempeño fueron: las empresas de gas, colegios, estaciones de servicios, farmacias y cajas de compensación. Las industrias con un bajo desempeño fueron los municipios, el transporte público, la energía eléctrica y las compañías de televisión por cable.¹⁴

Factores que influyen en el comportamiento de queja

Cuando los clientes tienen un encuentro insatisfactorio con un servicio, su reacción inicial (por lo regular inconsciente) es valorar lo que está en juego. En general, estudios sobre el comportamiento de queja de los clientes han identificado dos causas principales por las que los usuarios reclaman. La primera es que reclaman para recuperar alguna pérdida económica, buscando incluso obtener un reembolso o que le repitan el servicio (por ejemplo, la reparación de automóviles y los servicios de tintorería). Pueden requerir una acción legal si el problema continúa sin resolverse. Una segunda razón es para reafirmar la autoestima. Cuando los empleados que dan un servicio son maleducados, desagradables, deliberada-

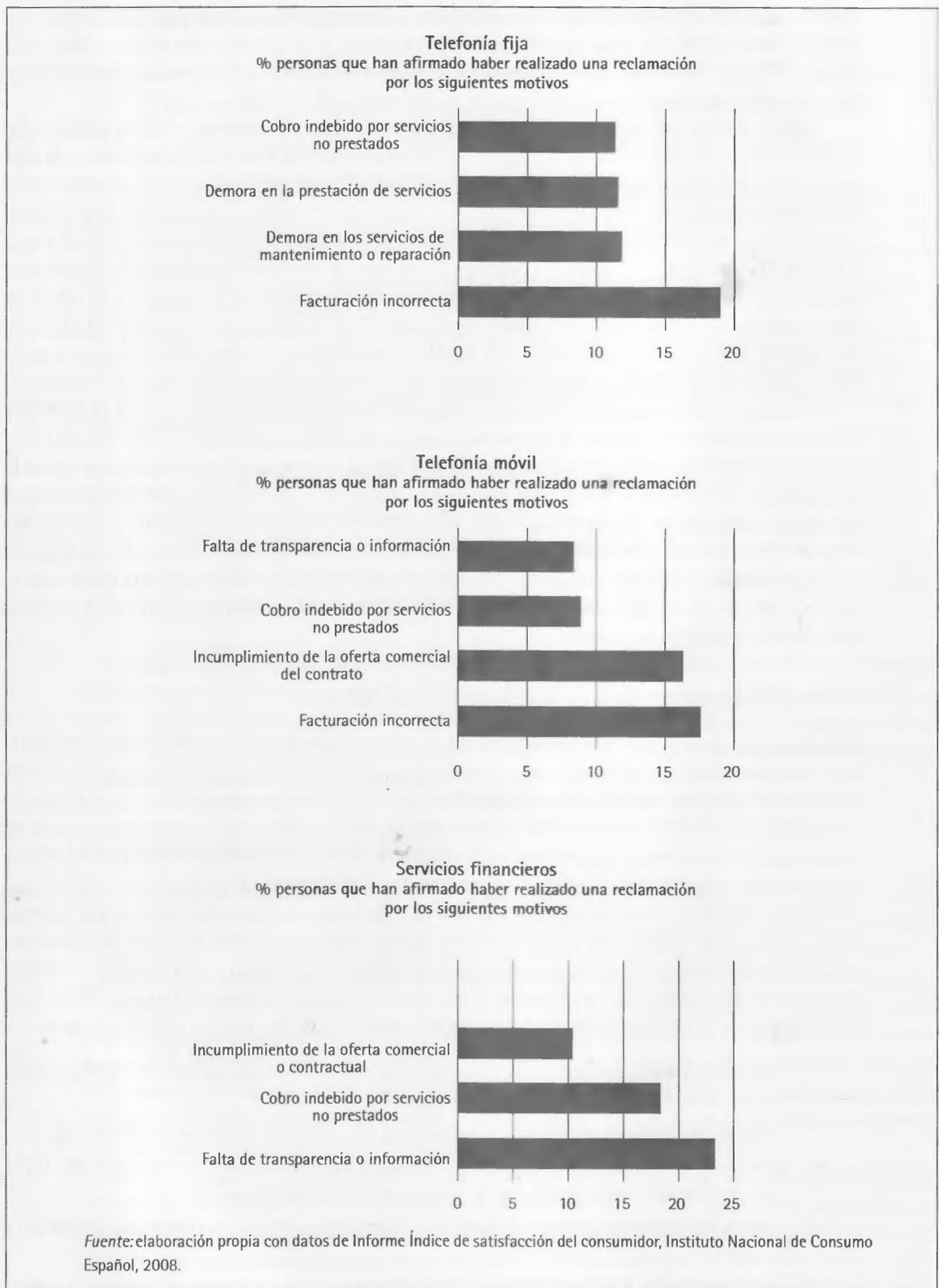


FIGURA 15.4 Motivos más frecuentes por los que reclaman los clientes españoles.

mente intimidantes o en apariencia indiferentes (como cuando un vendedor está discutiendo los planes del fin de semana con sus colegas e ignora a los clientes que están esperando), pueden afectar la autoestima del cliente y crear un sentimiento de injusticia. Pueden sentir que deberían ser tratados con más respeto y entonces enfurecerse.

Surgen costos por reclamar. Éstos pueden incluir el costo monetario de un sello postal o de una llamada telefónica, el tiempo y esfuerzo de escribir una carta detallada o de formular una reclamación oral, y el costo psicológico del riesgo que supone un enfrentamiento desagradable con el proveedor del servicio, en particular si está implicado alguien a quien el cliente conoce y tendrá que tratar con él otra vez. Estos costos pueden desincentivar a que un cliente insatisfecho reclame. En muchas ocasiones, es preferible cambiarse de proveedor, sobre todo cuando los costos del cambio son bajos o inexistentes. Por ejemplo, si usted no está contento con el servicio que recibe de su agencia de viajes, ¿qué le impide cambiarse a otra diferente? Sin embargo, cambiar de médico o de dentista requiere más esfuerzo y puede que sea más incómodo, porque hay que pedir el traspaso de todo el historial médico.

Reclamar representa una forma de interacción social y como consecuencia es probable que esté influida por el papel de las percepciones y de las normas sociales. Un estudio descubrió que para los servicios donde los clientes tienen "poca autoridad" (definida como la habilidad percibida para influir o controlar la transacción), hay menos probabilidad de que las quejas sean orales.¹⁵ Los profesionales como médicos, dentistas, abogados y arquitectos son un buen ejemplo. Las normas sociales tienden a desincentivar la crítica de los clientes a los empleados, considerados como expertos en el servicio que ofrecen. Una clara consecuencia es que los profesionales necesitan ofrecer maneras cómodas a través de las cuales los clientes expresen sus quejas.

Las quejas como un dato de investigación de mercado

Las empresas de servicio que muestran interés miran las quejas como una fuente de información que puede ser utilizada para controlar la productividad y calidad y ver qué mejoras son necesarias para evolucionar en el diseño y ejecución del servicio. Muchas quejas sobre la lentitud del servicio, por ejemplo, proporcionan información útil sobre la ineficiencia de los procesos. Para que las quejas sean útiles como material de investigación tienen que estar centralizadas, registradas, clasificadas y analizadas. Recopilar esta información requiere un sistema de captación de quejas dondequiera que se hagan (sin que esto afecte a la resolución oportuna de cada problema específico) que permita transmitir las a una localización central donde pueden ser almacenadas en un registro de la compañía (un registro detallado de todas las quejas de los clientes recibidas por el proveedor del servicio). Coordinar estas actividades no es una cuestión simple, pues hay muchos puntos de entrada, incluyendo:

- Los propios empleados de la empresa que están en contacto con el cliente cara a cara o a través de las telecomunicaciones.
- Organizaciones intermediarias que actúan en nombre del proveedor original.
- Los directivos que normalmente no trabajan cara a cara con los clientes, pero que son reclamados en caso de que el cliente requiera mayor autoridad.
- Cartas de sugerencias o reclamaciones depositadas en los buzones especiales para quejas.
- Reclamaciones a terceras partes (defensores de clientes, agencias legislativas, asociaciones de clientes y a través de otros clientes).

Las funciones de los registros centrales son:

- Proporcionar una base sobre la cual tratar las quejas y ver cómo se han resuelto.
- Alertar ante un deterioro percibido en uno o varios aspectos del servicio.
- Indicar asuntos y temas delicados que requieran un análisis más profundo.

Las empresas que logran diferentes maneras de centralizar las quejas descubren que esta información proporciona un valioso fundamento para estudios de mercado adicionales, a través de muestreos cuyas conclusiones puedan extrapolarse a una amplia población representativa de clientes, donde se incluyan aquellos que sean reacios, por razones culturales u otras, a formular una queja.

Las entrevistas personales o por teléfono ofrecen mejores oportunidades que las realizadas por correo o en el punto de venta para investigar más a fondo y probar qué hay detrás de determinadas opiniones. Un entrevistador experto puede obtener información valiosa mediante preguntas como:

- ¿Me podría decir por qué se siente usted así?
- ¿Quién (o qué) le causó esta situación?
- ¿Cómo respondió el empleado con el que contactó?
- ¿Qué acción le gustaría que tomara la empresa para evitar que se repitiera esta situación?

El sistema de Instituciones de Salud Previsional lleva la estadística de las consultas, reclamaciones y controversias que se le presentan, así como los casos resueltos. Por ejemplo, entre los años 2000 y 2008, el total de consultas, reclamaciones y controversias decreció de 63 mil 839 a 55 mil 919. Mientras que el total de casos resueltos también disminuyó de 63 mil 579 a 56 mil 197.¹⁶

Facilitar que los clientes se quejen

¿Cómo pueden los directivos facilitar a los clientes insatisfechos que se quejen de las fallas en el servicio? Muchas empresas han mejorado sus procedimientos de recopilación de quejas mediante la incorporación de líneas de teléfono gratuitas, computadoras y cámaras de video para plasmar las quejas. Incluso muchos van más lejos y entrenan a su equipo para que pregunten a los clientes si todo está bien e intervenir si alguien está descontento. Naturalmente, el solo hecho de recopilar quejas no implica resolverlas. Aunque una actitud de compasión por parte del empleado es mejor que un irritante gesto de indiferencia, el reto es tener una estrategia de recuperación de clientes insatisfechos bien diseñada, que dé autoridad al personal para resolver los problemas de manera rápida y satisfactoria.

John Huppertz propone tres acciones para aumentar la probabilidad de que un cliente se queje: dar *empowerment* a los empleados para la resolución de conflictos, mejorar la accesibilidad, es decir, que el cliente tenga a la mano alguien con quien quejarse y eliminar el fastidio que genera tener que llenar formularios o documentos para expresar la queja. Otro aspecto importante es que, a medida que una política de reembolso o compensación es más severa o complicada, el cliente mostrará menor interés en expresar una queja.¹⁷

Supermercados Paõ de Açúcar de Brasil sabe bien que los comentarios y quejas de los clientes aportan datos útiles y necesarios para una mejor administración, por lo que ha creado el Grupo Representativo del Consumidor (del acrónimo portugués GRC), el cual representa a los consumidores ante la administración de la empresa. El GRC da a los clientes la oportunidad de expresar opiniones, ideas y sugerencias por medio de la canalización de llamadas, *e-mails* y cartas. De acuerdo con la compañía, se reciben a diario tres mil comunicados de clientes, los cuales se distribuyen por medio de un sistema totalmente integrado a la gerencia y áreas pertinentes. Es así que Paõ de Açúcar puede realizar los cambios necesarios en corto tiempo, a la vez que logra expandir su conocimiento acerca de sus clientes.¹⁸

El desarrollo espectacular de la industria de *call centers* en los últimos años tiene su origen en la toma de conciencia del propio valor por parte de los clientes y de las compañías que les ofrecen sus productos. Las tres reglas básicas para ofrecer una respuesta adecuada a la queja de un cliente son: velocidad, inteligencia y trato personal. Estas tres reglas se pueden ofrecer con la máxima calidad a través de *call centers* equipados con la tecnología adecuada y con políticas de administración de clientes acordes con la estrategia de la compañía. El tema de la *velocidad* implica que cuando el cliente se siente insatisfecho necesita expresarse rápidamente con la empresa que le facilitó el producto. El canal que más satisface por la velocidad de respuesta es el telefónico. La razón es que se ofrecen servicios con horarios muy extensos, no suelen hacer esperar, es cómodo, se puede llamar desde cualquier lugar y no es caro.

En cuanto a la *inteligencia*, las nuevas aplicaciones de Customer Relationship Management (CRM), cada vez más implantados en los *call centers*, permiten conocer cuál es el valor del cliente para la empresa, y qué política de compensación pueden ofrecerle ante una incidencia en el producto o servicio. Hay ejemplos de Servicios de Atención al Cliente que han esperado a clientes de alto valor en un aeropuerto para ofrecerles un teléfono celular (móvil) operativo, porque en el país al que viajaban no había la misma tecnología que en el país de origen. Por último, el *trato personal*. Al final, a todo el mundo le gusta desahogarse y poder identificar un responsable que nos escuche, comprenda y solucione nuestro problema. La relación personal es imprescindible para recuperar la confianza del cliente.¹⁹

Un ejemplo que muestra cómo una empresa facilita que los clientes se quejen es el del regulador chileno de telecomunicaciones Subtel, que lanzó un sistema *online* que permite a los consumidores hacer un seguimiento del estado de sus quejas por el servicio. La legislación chilena exige ahora que las compañías de telecomunicaciones generen un coordinador de reclamos de consumidores para actuar de manera conjunta con la Subtel en la solución de reclamaciones por el servicio. Subtel ha recibido hasta marzo de 2009 un total de tres mil 251 reclamaciones, entre las que figuran como más solicitadas las relacionadas con disconformidades en la suscripción del servicio y en el cumplimiento del contrato promocional.²⁰

El Ministerio de Sanidad y Política Social de España, junto con el Instituto Nacional de Consumo, lleva desde 2005 realizando campañas anuales centradas en mejorar la calidad de vida de los ciudadanos a través de sus hábitos de salud y consumo. En la Navidad de 2008 lanzó una campaña de sensibilización frente al gasto en periodos de rebajas navideñas para concientizar a las familias sobre la importancia de comprar con criterio en periodos de crisis. Para ello, lanzó una campaña mediática, creando una página Web en la que se dan consejos para realizar las compras, se ofrece un software para calcular el presupuesto destinado a la compra, así como consejos sobre compras en el extranjero en tiendas de moda.²¹

¿Qué esperan los clientes cuando se quejan?

Siempre que ocurre una falla en el servicio, las personas esperan ser compensadas de manera adecuada. Sin embargo, diversos estudios muestran que los clientes sienten que no han sido tratados con justicia ni han recibido la compensación adecuada. Cuando esto sucede, sus reacciones tienden a ser inmediatas, emocionales y duraderas.²²

Stephen Tax y Stephen Brown encontraron que 85% de las variaciones en la satisfacción relacionada con la recuperación del servicio era determinada por las tres dimensiones de justicia que se muestran en la figura 15.5.²³

- La *justicia de procedimiento* incluye las políticas y reglas que cualquier cliente debe seguir al buscar justicia. Los clientes esperan que la empresa asuma responsabilidad, que es la clave para el comienzo de un procedimiento justo, seguido de un proceso receptivo y conveniente de recuperación. Esto incluye flexibilidad del sistema y consideración de las aportaciones del cliente dentro del proceso de recuperación.
- La *justicia en la interacción* involucra a los empleados de la compañía que proporcionan la recuperación del servicio y su comportamiento hacia el cliente. Es muy importante dar una explicación sobre la falla y hacer un esfuerzo por resolver el problema. Sin embargo, el esfuerzo de recuperación debe ser percibido como genuino, honesto y cortés.
- La *justicia en el resultado* se refiere a la compensación que un cliente recibe como resultado de las pérdidas e inconvenientes derivados de la falla en el servicio. Incluye compensaciones no sólo por la falla, sino también por el tiempo, esfuerzo y energía invertidos durante el proceso de recuperación del servicio.²⁴

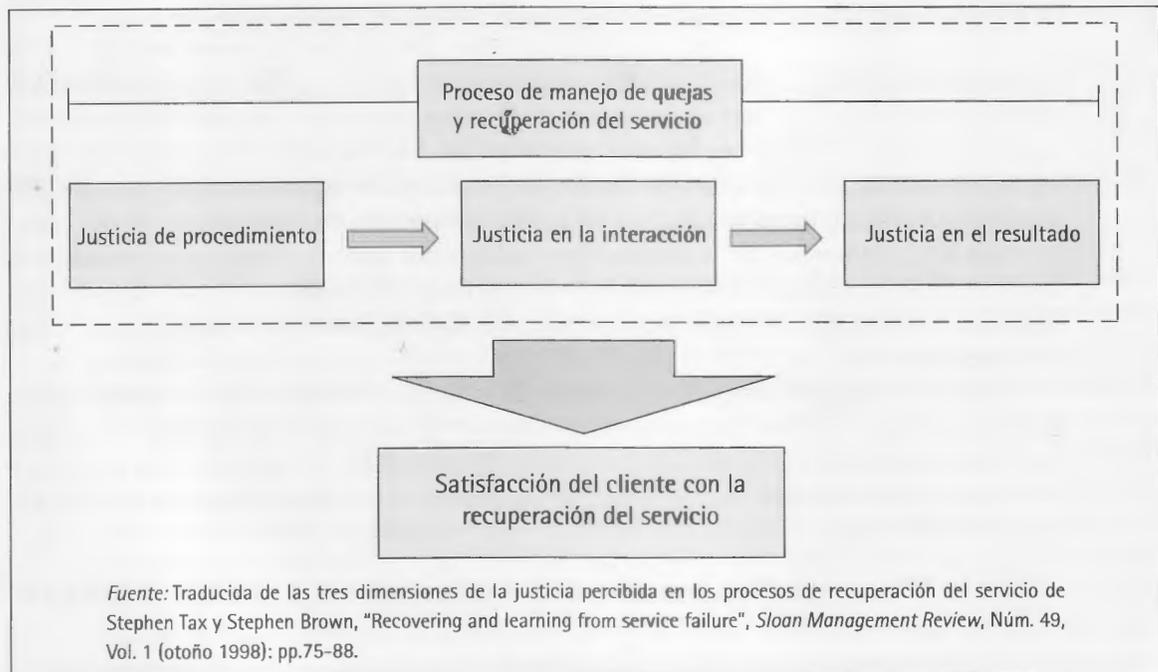


FIGURA 15.5 Tres dimensiones de justicia percibida en los procesos de recuperación del servicio.

Impacto en la lealtad por la recuperación de clientes insatisfechos

El TARP defiende que el tratamiento de las quejas tendría que verse como un centro de beneficios o utilidades y no como un centro de costos. Incluso se ha creado una fórmula donde se relaciona el valor de retener un buen cliente con los gastos generales de administrar una unidad efectiva de tratamiento de quejas. Se han introducido datos de la industria estadounidense en esta fórmula y se han visto elevados rendimientos sobre la inversión: un porcentaje de 50 a 70% para la banca, de 20 a 150% para compañías de gas, más de 100% para servicios de automóvil, y entre 35 a un sorprendente 400% en tiendas minoristas.²⁵

Las investigaciones de TARP han mostrado además que las intenciones de recompra para diferentes productos oscilaban entre 9 y 37% cuando los clientes se mostraban insatisfechos pero no se quejaban. Para una queja mayor, la tasa de retención se incrementó de 9 a 19% si el cliente se quejaba y la empresa escuchaba pero era incapaz de resolver la queja. Si la queja se podía resolver de forma satisfactoria para el cliente, la tasa de retención crecía hasta 54%. La tasa de retención más alta, de 82%, se alcanzó cuando los problemas eran resueltos rápidamente, por lo general en el lugar donde se presentaban.²⁶

De estos resultados se deduce que cuando un cliente insatisfecho se va, la empresa pierde más que el valor que tiene la próxima transacción. Pierde una cadena de beneficios que podría generar ese cliente a largo plazo, así como los de sus amigos que han cambiado de proveedor debido a los comentarios negativos de ese cliente descontento. Por tanto, es rentable invertir en los esfuerzos de recuperación de servicio para proteger esos beneficios a largo plazo.

El diseño de los procedimientos de recuperación de servicio debe tener en cuenta el entorno específico de la empresa y el tipo de problemas con los que podrían encontrarse los clientes. La figura 15.6 muestra los componentes de un sistema de recuperación de servicio efectivo.

La recuperación de la satisfacción siguiendo las quejas de los clientes

La recuperación de los clientes insatisfechos es un término muy amplio para denominar los esfuerzos sistemáticos de una empresa por corregir un problema y recuperar la confianza tras una falla en el servicio. Los intentos por recuperar el servicio tienen un papel crucial en lograr (o reestablecer) la satisfacción del cliente. En cualquier organización hay sucesos que pueden provocar un impacto negativo en la relación con los clientes. La prueba del compromiso de una empresa con la satisfacción y calidad del servicio no son las promesas y el ambiente de sus oficinas, sino la manera en la que reacciona cuando las cosas van mal con el cliente (por desgracia, el modo de acción de muchas compañías no siempre es coherente con sus promesas).

Un servicio efectivo de recuperación de clientes descontentos requiere buenos procedimientos para resolver los problemas y tratar a las personas insatisfechas. Es crucial para las empresas tener estrategias efectivas de recuperación, ya que un único problema de servicio puede destruir la confianza de un cliente, sobre todo cuando se dan en los siguientes tres casos.

- La falla es importante (por ejemplo, una actitud descarada y deshonesta por parte del proveedor).
- El problema concuerda con un patrón de comportamiento común en la compañía y no con un incidente aislado.

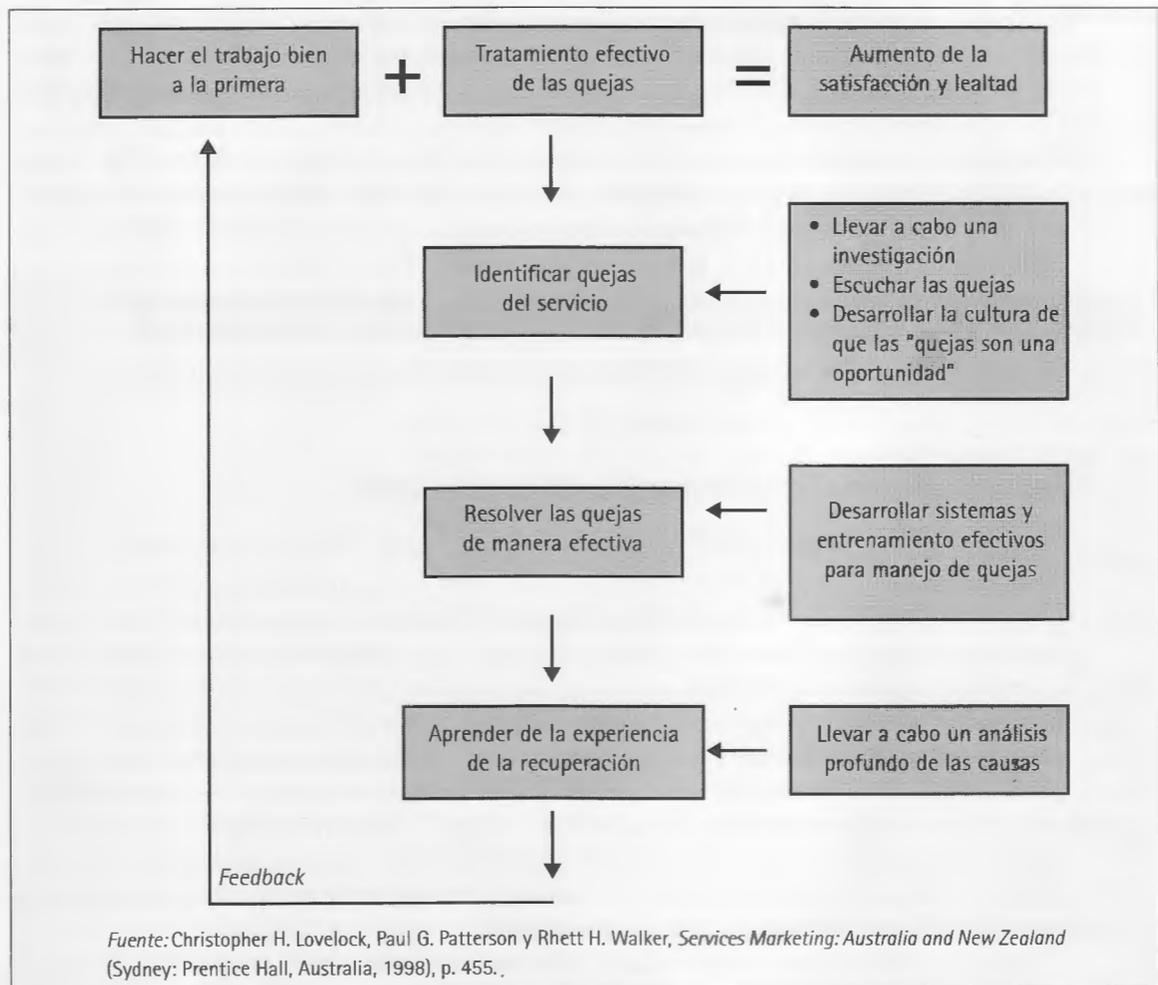


FIGURA 15.6 Componentes de un sistema de recuperación efectiva del servicio.

- Los intentos de recuperación son débiles, pretendiendo camuflar el problema original en vez de tratar de corregirlo.²⁷

Muchas quejas se formulan en el momento en que se está efectuando el servicio, mientras que otras se hacen después del suceso. En ambos casos, la manera en que se traten las quejas determinará si el cliente permanecerá con la empresa o buscará un nuevo proveedor para el futuro. La ventaja de obtener quejas en tiempo real es que todavía hay oportunidad de corregir la situación antes de que se entregue por completo el servicio. La parte negativa (desde el punto de vista del empleado) es que pueden resultar desalentadoras. Abordar las quejas en tiempo real también puede interferir en la entrega del servicio. La principal dificultad para los empleados es que habitualmente carecen de la autoridad y de las herramientas necesarias para resolver los problemas de los clientes, en particular cuando se trata de buscar opciones a cargo de la empresa o autorizar la compensación *in situ*. Cuando las quejas se hacen después de la entrega del servicio, las opciones para la recuperación son más limitadas. En este caso, la compañía puede excusarse, repetir el servicio hasta conseguir la solución deseada u ofrecer otra manera de compensación.

Un ejemplo de lo antes mencionado es el sitio PlanetFeedback. Comentarios como: “El motor no funciona”, “falta un cable”, “el transformador es para otro tipo de enchufe”, “el manual de instrucciones no se entiende”, tienen su espacio en Internet en el servicio PlanetFeedback. El sitio, además de ventilar los comentarios de los clientes sobre sus compras, les permite contactarse con facilidad con las compañías aludidas. PlanetFeedback tiene una base de datos con miles de compañías a las cuales contacta con rapidez. Si la que busca no está en su base de datos, el servicio se compromete a localizarla y hacerle llegar su queja. Una vez que su carta es enviada, PlanetFeedback ofrece un servicio de seguimiento de las respuestas de las compañías. El usuario puede incrementar su influencia contactándose con otros que hayan tenido el mismo problema e iniciar acciones conjuntas. Por supuesto que también puede compartir las buenas experiencias que ha tenido con las compañías.²⁸

Principios de una resolución efectiva de los problemas

Para conseguir recuperarse de las fallas del servicio no basta con una simple determinación de querer resolver los problemas. Requiere un compromiso, una planeación y líneas de acción claras y definidas. Tanto los directivos como el personal de cara al público tienen que estar preparados para tratar con clientes insatisfechos, conflictivos y que muchas veces se comportan de manera insultante hacia el personal de servicio que no tiene ninguna culpa. Los intentos de la recuperación de servicio deben de ser flexibles y los empleados deberían tener la autoridad suficiente como para tomar las medidas necesarias para solucionar los problemas de los clientes insatisfechos.²⁹ El “Memo para la gerencia 15.1” presenta discusiones con ejecutivos de distintas industrias, los cuales definen las líneas de acción para resolver un problema de manera efectiva. Cada empresa, a la hora de aplicar un proceso de recuperación de servicio, debe tener en cuenta su entorno específico y los problemas tipo con los que es probable que se encuentre el cliente.

Las compañías bien administradas buscan actuar rápido y bien en cada uno de los 10 puntos discutidos en el “Memo para la gerencia 15.1”. Los estudios sugieren que cuanto más lenta sea la resolución de un problema de servicio, mejor tendrá que ser la recompensa (o reparación) necesaria para hacer que el cliente esté satisfecho con el resultado del proceso de recuperación de servicio.³⁰ Un hecho que puede enervar a los clientes es que se traten las quejas con sospecha y desconfianza. Hay un peligro real en asumir que todos los clientes que se quejan son, como los denominamos en el capítulo 4, clientes difíciles. Como afirma el presidente del TARP: “Nuestros estudios han visto que en la mayoría de las organizaciones, las estafas premeditadas de las que han sido objeto las empresas representan de 1 a 2% de la base de los clientes. Nos preguntamos por qué muchas empresas se defienden de estos clientes sin escrúpulos tratando al 98% de sus clientes honestos como deshonestos”.³¹

Recuperar a los clientes que han dejado la empresa después de una o más experiencias desagradables con el servicio es uno de los retos a los que se enfrentan los directivos. Strauss y Friege apuestan por una política estructurada de aproximación para ganar de nuevo a los usuarios que han manifestado la intención de terminar todo tipo de relación con la empresa o que ya la han dejado.³²

En la figura 15.7 vemos los diferentes sistemas de recuperación de clientes.³³ La primera generación de recuperación de clientes corresponde al sistema inflexible en el que las empresas no admiten que se pueden equivocar. Por eso, cuando un usuario expone un problema, le dicen —a efectos prácticos— que se verán las caras en el juzgado.

En la segunda generación de sistemas de recuperación de clientes, el sistema burocrático, la empresa asume que se equivoca. Recoge la queja, y responde a través de un sistema burocrático, lento pero seguro.

En la tercera generación de sistemas de recuperación de clientes, el sistema reactivo, se da un gran paso hacia delante. Las reglas y las normas para atender las quejas han sido sustituidas por capacitación y mejora del compromiso de los empleados. El sistema sigue siendo reactivo, pero cuenta con un estimulante diseño.

MEMO PARA LA GERENCIA 15.1

Notas de acción para una resolución efectiva de problemas

1. *Actuar rápidamente.* Si la queja se lleva a cabo durante la ejecución del servicio, el tiempo será el elemento clave para conseguir una recuperación total del cliente. Cuando las quejas se hacen después de la entrega del servicio, muchas empresas han establecido políticas de respuesta dentro de las 24 horas siguientes. Incluso cuando es probable que la resolución completa del problema lleve más tiempo del previsto, es imprescindible comunicárselo al cliente y reconocer la falla.
2. *Admitir fallas pero sin ponerse a la defensiva.* Actuar a la defensiva puede hacer pensar que la organización tiene algo que esconder o es reacia a analizar con profundidad la situación.
3. *Mostrar que se entiende el problema desde el punto de vista del cliente.* Ponerse en la piel del cliente es la única forma de entender qué es lo que ha ido mal y por qué está disgustado. El personal de servicio debe de evitar precipitarse y hacer sus interpretaciones personales.
4. *No discutir con los clientes.* El propósito tendría que ser unificar los hechos para alcanzar una solución compartida, no intentar ir a ganar un debate o probar que el cliente no sabe. Discutir impide escuchar y rara vez disipa la cólera.
5. *Reconocer los sentimientos del cliente, tácita o explícitamente.* (Con frases del estilo: "Puedo entender por qué está usted disgustado"). Esta acción ayuda a crear una comunicación que es el primer paso para reconstruir una relación dañada.
6. *Dar al cliente el beneficio de la duda.* No todos los clientes están en lo cierto y no todas las quejas son justificadas. Pero ellos tendrían que ser tratados como si su queja fuera válida hasta que no se demostrara lo contrario. Si hay mucho dinero en juego (como una reclamación de seguros o un juicio), hay que garantizar una investigación detallada. Por el contrario, si la cantidad en juego es pequeña, no valdrá la pena crear una situación incómoda y se tratará de rembolsar o dar otra compensación. A pesar de todo, es una buena idea registrar las quejas, ver el historial de cada cliente y estudiar cuáles son dudosas.
7. *Establecer de forma clara los pasos necesarios para resolver el problema.* Cuando no son posibles las soluciones instantáneas, es bueno informar al cliente de cómo la organización piensa proceder para corregir su acción. Este hecho significa que la empresa está tomando medidas correctivas aunque debe considerar con cuidado el tiempo que le llevará corregir la acción (así las empresas serán cuidadosas de no prometer demasiado).
8. *Mantener informados a los clientes del progreso.* A nadie le gusta estar en el olvido. La incertidumbre crea ansiedad y estrés. La gente tiende a aceptar mejor los problemas si sabe qué es lo que está pasando o reciben información periódica sobre la evolución de los mismos.
9. *Considerar la compensación.* Cuando los clientes no han recibido los resultados del servicio por los que han pagado y además han sufrido serios inconvenientes como la pérdida

de tiempo y dinero, la empresa deberá establecer un pago monetario o una oferta equivalente al servicio en especie. Este tipo de estrategias de recuperación reduce también el riesgo de una acción legal por parte de un cliente furioso. Las garantías de servicio establecen con antelación qué tipo de compensaciones se llevarán a cabo y es obligación de la empresa velar por su cumplimiento.

10. *Perseverancia para recuperar la confianza.* Cuando los clientes han sido defraudados, uno de los mayores retos es recuperar su confianza y conservar la relación para el futuro. Se necesita perseverancia para suavizar el enojo de los clientes y convencerlos de que las acciones que se han llevado a cabo han sido para evitar que vuelva a ocurrir el problema. Los verdaderos esfuerzos de recuperación pueden ser muy efectivos en la construcción de la lealtad y de referencias.

La última generación añade un elemento importantísimo: la proactividad. En este caso es la empresa quien toma la iniciativa de recuperación cuando detecta una anomalía antes de que el cliente se lo diga.

En la figura 15.7 aparecen dos ejes que se cruzan: en uno se representan las cuatro generaciones de sistemas de recuperación de clientes y en el otro el grado de excelencia de las operaciones, que se podría medir en función de la frecuencia e importancia de las fallas. La figura refleja que cuando una empresa suma buenas operaciones y sistemas de recuperación de última generación, propicia las condiciones para crear clientes "apóstoles". Por el contrario, cuando en una empresa coexisten operaciones deficientes con sistemas de primera generación, la proliferación de clientes "terroristas" es inevitable.

Cuidar a los clientes requiere que la empresa también se haga cargo de sus empleados. Los directivos tienen que reconocer que, manejar las quejas sobre las fallas en el servicio e intentar recuperarlo, resulta estresante para los empleados, en especial cuando son maltratados por los clientes por problemas sobre los cuales no tienen ningún tipo de control. Para agravar la presión sobre los mismos, existen políticas que imponen procedimientos inflexibles y burocráticos que impiden al personal de contacto tener autoridad para manejar como crean oportuno las situaciones de recuperación. Bowen y Johnston argumentan a favor de que las empresas de servicio desarrollen "estrategias internas de recuperación de servicio", diseñadas para ayudar a los empleados a recuperarse del sentimiento negativo que proporciona el hecho de ser la persona sobre la cual el cliente descarga su rabia e insatisfacción.³⁴

Asimismo, la dirección debe asegurarse de que contrata un número suficiente de empleados, bien formados y motivados, que sean capaces de proporcionar un buen servicio y una rápida y efectiva recuperación cuando las cosas van mal. Las compañías con una buena reputación en la atención a los clientes no se pueden permitir el lujo de acomodarse y ser complacientes. La reestructuración de personal (una política deliberada de reducir el número de empleados para disminuir costos) a menudo implica un riesgo, pues sustituyen personas por mensajes automáticos de teléfono y páginas de Internet pensando que les permitirá continuar respondiendo de forma satisfactoria a los problemas de los clientes. La industria de las telecomunicaciones muestra un ejemplo de los riesgos que entrañan recortar la base del personal de servicio a favor de soluciones automatizadas, en particular durante un periodo de continuas fusiones, adquisiciones y falta de inversión. Las empresas cliente, desde aerolíneas internacionales hasta la Cámara de Comercio de Chicago, están entre aquellos cuyo teléfono y operaciones de Internet se paralizaron por fallas en el servicio, las cuales se agravaron por la impotencia de los clientes para encontrar a alguien que les pudiera solucionar el problema.³⁵

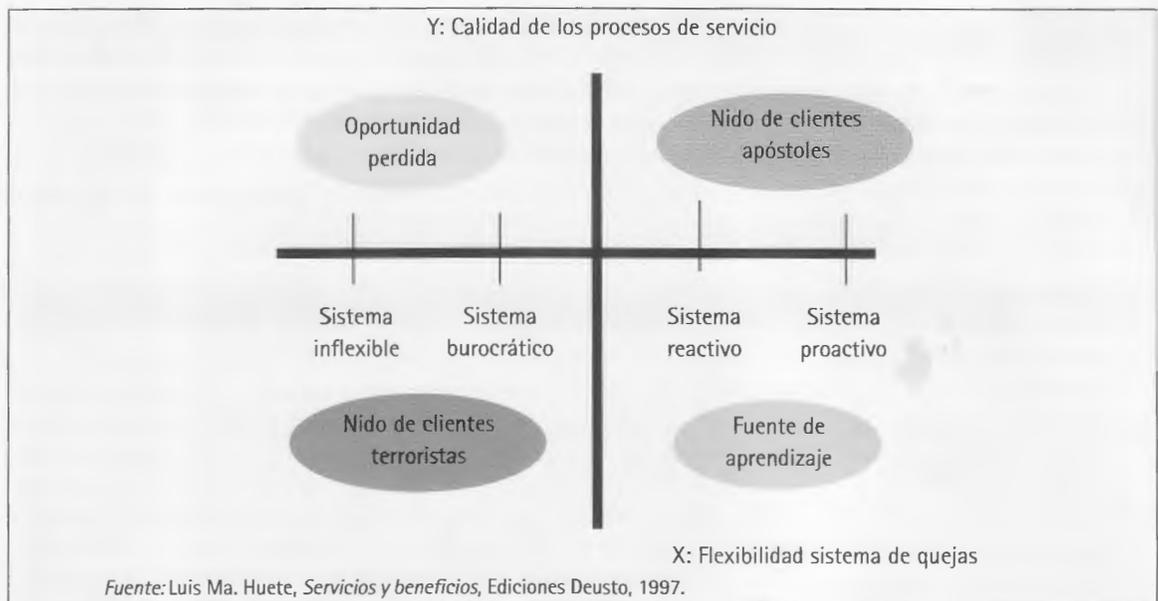


FIGURA 15.7 Sistemas de recuperación de servicios.

Garantías de servicio

Un pequeño pero creciente número de compañías ofrece a los clientes una garantía incondicional de satisfacción, prometiendo que si el servicio no alcanza un nivel de calidad predefinido, el cliente tiene derecho a recibir una o más formas de compensación, ya sea el reembolso, el cambio o el abono en cuenta. Christopher Hart proporciona razones por las cuáles las garantías de servicio son herramientas poderosas, tanto para la promoción como para el logro de un servicio de calidad. Éstas son:

1. Las garantías obligan a las empresas a centrarse en lo que sus clientes quieren y esperan en realidad en cada paso del servicio.
2. Las garantías definen unos determinados niveles de calidad, transmitiendo tanto a los clientes como a los empleados lo que la empresa quiere y representa. Las recompensas a los clientes por un servicio de mala calidad hacen que los directivos se tomen en serio las garantías, ya que quedan reflejados en los costos financieros de las fallas de calidad.
3. Las garantías requieren el desarrollo de un sistema que haga que el cliente genere información de retroalimentación llena de sentido sobre la que la empresa pueda actuar.
4. Las garantías ayudan a las empresas a identificar y superar sus fallas.
5. Las garantías se consideran una fuerza de marketing porque reducen el riesgo en la decisión de compra. También ayudan a construir una relación de lealtad a largo plazo.³⁶

La presencia de una garantía puede facilitar a los clientes el quejarse y fomentar el comportamiento de queja en ellos, porque se le anticipa al cliente que los empleados que brindan el servicio están preparados para resolver problemas y ofrecer la compensación apropiada.

Sara Björlin y Per Skälén encontraron que aun cuando los clientes no estaban enterados de que existía una garantía de servicio antes de realizar su queja, eran sorprendidos de manera positiva al conocer que la empresa contaba con un procedimiento preestablecido para manejar las fallas y al darse cuenta de que sus quejas eran tomadas en serio.³⁷

Muchas empresas han implantado garantías de servicio sin pensar un momento en el compromiso que implican. Compare los siguientes ejemplos de garantías de servicio de la tabla 15.2 y pregúntese de cuál de las empresas le gustaría ser cliente.

TABLA 15.2 Ejemplos de garantías de servicio.

- **Garantía del servicio exprés de la empresa de mensajería estadounidense US Postal Service (USPS)**
Garantía de servicio: están excluidos todos los envíos internacionales y militares retrasados debido a inspecciones de aduanas. Si este envío es franqueado a la sucursal asignada de USPS Entrega Exprés antes del tiempo estimado para una entrega al día siguiente, será entregada al mismo o al agente antes del tiempo garantizado el siguiente día hábil. Es necesaria la firma del destinatario, del representante del mismo o del mensajero una vez efectuada la entrega. Si no se ha entregado en el tiempo garantizado y el remitente reclama un reembolso, USPS pagará el franqueo excepto en los siguientes casos: 1. la entrega se intentó pero no se pudo realizar; 2. el envío se retrasó por huelga o paro; 3. la detención de la entrega se hizo con fines legales.

Fuente: Editado en la parte de atrás del recibo de los envíos Exprés.

- **Garantía de LL Bean**
Nuestra garantía: nuestros productos están garantizados para que le proporcionen el 100% de satisfacción. Si sucede lo contrario, devuelva el producto en cualquier momento. Se lo cambiaremos por otro, le reembolsaremos el dinero o se lo abonaremos en su tarjeta de crédito. No queremos que tenga nada de LL Bean que no le satisfaga completamente.

Fuente: Editado en todos los catálogos de LL Bean y en la página de Internet de la compañía, www.llbean.com/customerservice/, consultada en mayo de 2009.

- **Garantía de puntualidad de la compañía aérea Spanair**
Condiciones generales del bono garantía de puntualidad: este Bono de Garantía se entrega sólo a aquellos pasajeros que hayan sufrido algún tipo de retraso en las rutas seleccionadas. Dicho retraso queda estipulado en más de 15 minutos entre la hora programada de salida del vuelo que figura en el boleto del pasajero y el cierre de las puertas del avión. Spanair se obliga a la Garantía de Puntualidad en aquellos retrasos que sean imputables a la compañía. Quedan excluidas las causas de fuerza mayor y las no imputables a Spanair S. A. Con este bono, y siempre que se cumplan las condiciones descritas, Spanair se compromete a entregar un boleto gratuito en el mismo trayecto y clase. Los boletos emitidos contra este bono no serán, en ningún caso, reembolsables, transferibles y no generaran puntos/millas en ningún programa de lealtad en los que participe Spanair, y sólo serán válidos para volar en vuelos operados por Spanair.
- **Garantía de puntualidad del tren de alta velocidad AVE**
Para determinados servicios, Alta Velocidad-Larga Distancia asume un compromiso voluntario que amplía las garantías ofrecidas a sus clientes. En el caso de que el retraso en la llegada de los trenes supere los 5, 15 o 30 minutos (dependiendo del destino) se aplica una devolución del costo del boleto de acuerdo con los siguientes compromisos:
Para los trenes AVE Madrid-Sevilla con un retraso superior a 5 minutos, se devuelve 100% del importe del boleto (este compromiso no es aplicable a los viajes realizados en trenes con origen Barcelona y destino Sevilla y viceversa). Para los trenes Madrid-Barcelona, Madrid-Málaga y Madrid-Valladolid con un retraso superior a 15 minutos, se devuelve 50% y si el retraso es superior a 30 minutos, se devuelve 100%. Para el resto de destinos de trenes AVE, si el retraso es superior a 15 minutos, se devuelve 50% y si es superior a 30 minutos, la devolución es de 100%.

TABLA 15.2 Ejemplos de garantías de servicio (continuación).

- **Garantía de servicio de los grandes almacenes El Corte Inglés**

Los artículos de El Corte Inglés están avalados por importantes firmas comerciales. Ofrecer la máxima calidad y la mejor garantía es nuestro compromiso con nuestros clientes. Si no le gusta el producto adquirido, le devolvemos su dinero o se lo cambiamos por otro. Para realizar la devolución, el producto debe estar en perfectas condiciones y en su embalaje original. En cualquier caso, con la compra *online* se admitirá la devolución de los productos defectuosos y envíos erróneos, siendo El Corte Inglés quien se hará cargo de los gastos de envío siempre que el cliente comunique esta circunstancia en el plazo de siete (7) días contados desde la fecha de recepción del envío. Enviar un e-mail a clientes@elcorteingles.es.

Dependiendo del país, existen normativas diferentes en cuanto a la duración mínima legal de una garantía en la compra de un producto o servicio. Por ejemplo, Sernac (Servicio Nacional al Consumidor de Chile) informa de que todos los productos nuevos que salen malos tienen una garantía legal de tres meses desde que se recibe.

Además de la garantía legal, existe la garantía voluntaria, es decir, aquella en que la empresa ofrece un mayor plazo o de más amplia cobertura que la legal. La garantía voluntaria debe quedar por escrito al momento de la compra y no tiene costo. Sin embargo, por lo regular se exige el cumplimiento de ciertas condiciones, como por ejemplo, las de efectuar las reparaciones en servicios técnicos autorizados. No obstante, después de la segunda falla dentro del periodo de garantía voluntaria, se puede optar por la devolución del dinero, la reparación del producto o su cambio. La mal llamada "garantía extendida" no es una garantía propiamente, sino más bien un servicio que ofrecen algunas empresas, el cual alarga el plazo de la garantía original (la legal y/o la voluntaria). Este servicio se paga, así que cada consumidor es libre de aceptar o no su contratación y, como en todo contrato, tanto la empresa como el cliente deben respetar lo acordado en la póliza de la "garantía extendida".

Por ejemplo, en Ecuador, la ley orgánica prevé tres tipos de garantía: garantía de fiel cumplimiento del contrato, garantía de buen uso del anticipo y garantía técnica. Bancomext, en México, ofrece garantías que cubren a la comunidad exportadora y bancaria nacional contra los riesgos de falta de pago de los créditos otorgados desde la etapa del ciclo productivo hasta la comercialización de un bien o servicio de exportación. Así, Bancomext ofrece dos tipos de garantías: las financieras y las de riesgo político. Las garantías financieras, que se canalizan a través de la banca comercial, contribuyen a que los bancos otorguen a los exportadores nacionales recursos destinados a capital de trabajo, a ventas de exportación y a proyectos de inversión, colaborando con la incorporación de un mayor número de pequeñas y medianas empresas a la cadena productiva destinada a la exportación. Las garantías de riesgo político, que se canalizan en forma directa a las empresas exportadoras, contribuyen a crear un entorno de certidumbre de cobro de sus ventas al extranjero, cubriendo la posibilidad de falta de pago de sus compradores. Con el fin de ofrecer los servicios para las empresas en una sola ventanilla, Bancomext ha establecido un mandato a través del cual el área de seguros ofrece al público estas garantías, por cuenta y orden de Bancomext.

Desarrollar una estrategia a partir de una garantía de servicio

La corporación Hotel Promus, perteneciente a la Corporación de Hoteles Milton, introdujo la estrategia de garantizar 100% de satisfacción en el hotel Hampton Inn y luego la aplicó a

toda la cadena Promus, incluyendo Hampton Inn & Suites, Embassy Suites y Homewood Suites, uniendo todas las marcas Promus en una única, con el compromiso común de satisfacer al cliente.

Desde el punto de vista de creación de negocio, Promus, la cadena de hoteles Hampton Inn (una subsidiaria de la Corporación de Hoteles Milton), veía la Garantía de 100% de Satisfacción como un gran éxito.³⁸ Su estrategia de rembolsar el costo de la habitación por el día en que el cliente no había estado satisfecho había atraído a nuevos huéspedes y se había convertido en un sistema de retención de clientes.

La gente elegía Hampton Inn porque sabía que estaría satisfecha. Casi tan importante, la garantía se había convertido en una herramienta crucial para identificar nuevas oportunidades de mejora de la calidad. En este aspecto, la Garantía de 100% de Satisfacción no era una tarea fácil, ya que algunos de sus competidores habían tratado de imitarla sin éxito. La historia presentada en "Perspectivas de servicio 15.1" es un ejemplo. El reto era crear una cultura corporativa basada en un compromiso proactivo para hacer frente, con 100% de satisfacción, a las expectativas de los clientes. Sin embargo, a pesar de que se habían demostrado sus beneficios, la garantía se había encontrado con la resistencia y el escepticismo de los directivos de los hoteles, no sólo en Hampton Inn sino también en los Embassy Suites y Homewood Suites.

Otro ejemplo sobre cómo desarrollar una estrategia alrededor de una garantía de servicio es el desarrollado por España y El Salvador. Con el propósito de que las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) puedan exportar productos y servicios tanto a España como al mercado centroamericano, Iberaval SGR (Sociedad de Garantía Recíproca) ha firmado un convenio con la SGR salvadoreña Garantías y Servicios SGR, mediante el cual las empresas de Castilla y León podrán acceder a financiación y/o fianzas en El Salvador, y viceversa. Los recursos serán garantizados por Garantías y Servicios SGR en El Salvador, que a su vez estará respaldada por Iberaval SGR en Castilla y León. También las Pymes salvadoreñas que realizan negocios con empresas de Castilla y León podrán obtener con el mismo procedimiento los mismos beneficios en estas dos regiones.

Diseño de una garantía. El primer paso para diseñar una garantía en el hotel Hampton Inn era responder a la pregunta clave: ¿qué esperan los clientes de una garantía? Varios estudios han revelado que los clientes están principalmente interesados en la calidad y la limpieza de su hospedaje y en un servicio eficiente y agradable a un precio moderado. También querían una garantía que fuera simple y fácil de invocar en caso necesario. En entrevistas con los huéspedes, se desarrolló una interacción ideal con el cliente y un mapa con 53 situaciones reales que fueron cruciales para la satisfacción de su estancia en Hampton Inn. Estos momentos de la verdad se tradujeron en aspectos concretos y controlables del producto y servicio de Hampton Inn. A lo largo del proceso de diseño de la garantía se forjó una nueva mentalidad que era la de escuchar a los clientes, ya que son ellos los que saben mejor qué es lo que les gusta. Sólo los clientes toman la decisión de volver a un determinado hotel o recomendárselo a otros.

El vicepresidente de marketing afirmó: "Diseñar la garantía hizo que entendiéramos qué es lo que en realidad les gusta a nuestros clientes, en vez de lo que nosotros pensamos que les gusta". Se tornó un hecho imperativo que todos en la empresa, desde el personal de contacto hasta los directivos, escucharan con atención a los clientes, anticipándose a sus necesidades en el mayor grado posible y remediando sus problemas hasta que estuvieran satisfechos con la solución. Establecer el enfoque de orientación al cliente en el funcionamiento del hotel provocó un impacto profundo en la manera en que la compañía dirigía sus negocios.

PERSPECTIVAS DE SERVICIO 15.1

¿Qué tan incondicional es su garantía?

Christopher Hart cuenta la historia de un incidente en un hotel de una conocida cadena durante el verano de 1997, cuando acompañaba a sus dos primos, Jeff y Roxy Hart. Estaban al final de un largo fin de semana de vacaciones y necesitaban un sitio barato para pasar la noche. Era tarde y su vuelo saldría temprano la mañana siguiente. Jeff intentó reservar en Hampton Inn, pero no había nada disponible en esa área. Entonces llamó a (no figura) Inn, que tenía habitaciones libres y reservó una por 62 dólares.

"Hemos encontrado el hotel", dijo Chris, viendo el enorme cartel que anunciaba "Habitaciones por 55.95 dólares, desayuno incluido". Y entraron.

Después de dar la información básica, el recepcionista le dijo a Jeff que su habitación le costaría 69 dólares. "Pero yo había hecho una reservación por una habitación que costaba 62", dijo Jeff. "¿Qué historia es ésta? Y, por cierto, ¿qué hay del cartel que anuncia un precio de 55.95 dólares? ¿Me podría dar una habitación por ese precio?"

"Oh", replicó el recepcionista. "Eso fue una promoción especial de primavera. Pero ya se ha acabado" (era finales de junio).

Jeff respondió: "Pero todavía está el cartel anunciando ese precio. Es ilegal hacer publicidad de un precio y luego cobrar otro".

"Espere que voy a buscar al director", dijo el recepcionista nervioso. Vino el director y a mitad de la conversación en la que Jeff discutía los mismos puntos que con el recepcionista, Chris apuntó: "Por cierto, creo que ofrecen una garantía de satisfacción, ¿estoy en lo cierto?"

"No en las habitaciones de 55.95 dólares", respondió el director.

"Entonces, ¿a cuáles habitaciones se aplica?", preguntó Chris.

"Sólo a las buenas", replicó el director.

"Entonces quiere decir que tiene usted habitaciones malas", dijo Jeff.

"Bueno, en realidad tenemos habitaciones que todavía no se han renovado. Son éstas por las que cargamos 55.95 dólares. Pero ya no nos queda ninguna esta noche".

Chris dijo: "Bueno, Jeff, mejor que nos quedemos con una habitación de las caras, porque si no, dudo que estemos descansados mañana".

El director añadió rápidamente: "¿Le he mencionado que la garantía no se aplica durante los fines de semana?"

"No", dijo Jeff furioso, quien había trabajado durante 15 años dirigiendo el costo-beneficio y estudios de conformidad para el gobierno de Estados Unidos, "y eso también es ilegal".

"Espere un momento", dijo el director, con una mirada desconcertada como si algo se le hubiera pasado por la cabeza. "Déjenme ver una cosa". Se sumergió en la computadora, tocando rápidamente el teclado, dando la impresión que estaba trabajando en su favor. Después de un tiempo, levantó de golpe la cabeza con una gran sonrisa.

"Uno de los clientes que originalmente había reservado una habitación de 55.95 dólares ha llamado para pedir una de mayor calidad, pero no había sido registrado en la computadora. Les podría dejar esta habitación aunque no puedo garantizarles su satisfacción". "La tomaremos", dijo Roxy, agotado de la discusión.

De forma paralela al estudio cualitativo basado en el cliente, los directivos de la corporación de Promus entrevistaron a las franquicias más avanzadas en la orientación al cliente y a los directores de hotel para ver cuáles eran sus percepciones sobre esta garantía. Incluso aquellos que apoyaban plenamente el concepto de una garantía, todavía se hacían las siguientes preguntas:

1. ¿Tenderán los clientes a engañar y ser deshonestos?
2. ¿No se excederán en generosidad los empleados a la hora de compensar a los clientes?
3. ¿Cuál será el resultado de nuestros esfuerzos por el aumento de la satisfacción de nuestros clientes?

Prueba piloto. Para preparar el lanzamiento de la garantía, se llevó a cabo una prueba piloto en 30 hoteles que ya tenían una alta satisfacción de los clientes. El entrenamiento era visto como algo crítico. En primer lugar, se entrenaba a los directores generales en lo fundamental de la garantía, en qué consistía y cómo funcionaba. Después, los directores generales tenían que enseñar a sus empleados. Se enseñaba a los directivos a tomar un papel de liderazgo mediante la demostración de un apoyo activo a la garantía y de ayudar a los empleados a ganar confianza en el manejo de las preocupaciones y problemas de los clientes. Finalmente, se explicó y dio a conocer la garantía a los clientes.

También en hoteles donde ya había una cultura de alta satisfacción, la compañía Promus se dio cuenta que el personal de contacto con el cliente no tenía la autoridad suficiente para llevar a cabo lo necesario para tener al cliente satisfecho. Además, los empleados no sentían que tuvieran una responsabilidad explícita para conseguir la satisfacción del huésped. Debían de entender que la misión de su trabajo era llegar más allá de las tareas funcionales por las cuales fueron contratados (por ejemplo, mantenimiento de la propiedad, desayuno, recepción).

Los directivos y empleados aprendieron que la garantía no implicaba sólo rembolsar un dinero, sino que se trataba de hacer que los clientes estuvieran satisfechos. Tenía que ser una prioridad conseguir la satisfacción de los clientes mediante la corrección de las fallas y resolver los problemas. Se animaba a los empleados a que resolvieran, de manera creativa y en el acto, los problemas, confiando en la garantía como una medida de seguridad para captar a los huéspedes que todavía seguían insatisfechos.

Después de asimilar los conceptos básicos de la garantía y viendo su aplicación en Hampton Inn, se pidió a los directores generales que se distribuyeran en grupos de 10 a 12 personas. Su objetivo era hacer una lista de los aspectos negativos y positivos que veían de la garantía. Muy pocos grupos pudieron sacar una lista de más de una o dos páginas de aspectos positivos; sin embargo, los directivos tuvieron poca dificultad para sacar una de aspectos negativos; ¡una de estas listas tenía hasta 26 páginas! Los directores corporativos analizaron cada aspecto negativo, tratando una a una las preocupaciones de los directores. También había miedo a que los clientes abusaran de la garantía e hicieran trampas. (Véase "Perspectivas de servicio 15.2" para ver cómo Hampton Inn Promus identifica los clientes deshonestos).

Experiencia posterior. Como una parte de la información de retroalimentación para todas las marcas de Promus, la compañía provee informes trimestrales, mostrando las cinco principales razones por las que invocar la garantía. Se ayuda a los directores a que desarrollen

unos planes de acción claros para que eliminen los desembolsos por indemnizaciones de las garantías. Junto con un programa de premios para los empleados que han llevado a cabo actos excepcionales de servicio a los clientes, la satisfacción del cliente ha aumentado de manera sustancial en estos hoteles donde la garantía se ha aplicado radicalmente. Además, una vez que la fuente de los problemas fue eliminada, los desembolsos por indemnizaciones se volvieron sistemáticamente menos frecuentes. Cuando este ciclo virtuoso ocurría en un hotel específico, su personal se convertía en "defensores de la garantía" y se extendía su éxito a través de toda la cadena.

Con el paso del tiempo, los directores han reconocido dos cosas. La primera es que el número de personas que reclama la garantía representa sólo un pequeño porcentaje de clientes. En segundo lugar, el porcentaje de personas sobre este grupo que engaña es muy pequeño. Como admitió un director: "Me di cuenta que estaba dirigiendo toda mi acción para tratar de dar hospedaje a sólo la mitad de 1% de clientes que en realidad reclamaban la garantía. Y fuera de este número, quizá sólo 5% me engañaban. Visto de esta manera, estaba concentrándome en dirigir mi negocio en 0.025% del total de los ingresos".

La experiencia demuestra que los clientes no buscan un reembolso, sino estar satisfechos por lo que pagan. Y como la Garantía de 100% de Satisfacción de Hampton Inn Promus ofrece justamente esto, es una herramienta poderosa para atraer y retener clientes.

Desarrollo de garantías viables

Entre las razones de éxito de la garantía de Promus están: una cuidadosa planeación, una atención al empleado y a las preocupaciones del director, un énfasis en la formación y las

PERSPECTIVAS DE SERVICIO 15.2

Identificar a los clientes deshonestos

Como parte del sistema de identificación y seguimiento de la garantía, Hampton Inn Promus ha desarrollado diferentes maneras para identificar a los clientes que mienten. Éstos utilizan pseudónimos o problemas distintos de satisfacción para reclamar la garantía repetidamente y que les devuelvan el dinero de la habitación. Los clientes que muestran una alta tendencia a reclamar reciben una atención personalizada y un seguimiento por parte del equipo de atención al cliente de Promus. Siempre que sea posible, los directivos *senior* llamarán a estos clientes para interrogarles sobre sus últimas estancias. La conversación tendría que ser como sigue: "Hola, Mr. Jones. Soy el director de Atención al Cliente de la Corporación del Hotel Hampton Inn Promus y he visto que ha tenido algunos percances en los cuatro últimos hoteles de la cadena que ha visitado. Como nos tomamos muy en serio nuestra garantía, he pensado en llamarle para averiguar cuáles eran los problemas". La típica respuesta es un silencio sepulcral. Muchas veces el silencio viene seguido de preguntas de cómo han llegado hasta la sede sus problemas. Estas llamadas tienen también sus notas graciosas. A una persona que había reclamado la garantía 17 veces en lo que parecía un viaje de ida y vuelta por todo Estados Unidos, le preguntaron inconscientemente: "¿Dónde le gusta hospedarse cuando viaja?". "Hampton Inn", fue su respuesta. "Pero", dijo el ejecutivo de Promus que hacía la llamada, "nuestro registro señala que las últimas 17 veces que ha estado en un Hampton Inn, ha reclamado siempre la Garantía de 100% de Satisfacción". "¡Por eso me gustan!", dijo el cliente (que resultó ser un camionero de recorrido de larga distancia).

ganar de delegar una mayor autoridad en los empleados. La empresa había considerado la posibilidad de que los clientes abusaran de la garantía —haciendo reclamaciones fraudulentas para conseguir una noche gratis en el hotel— y vieron que la incidencia de dicho fraude era muy pequeña. Se ha comprobado que ese porcentaje es mayor en empresas que no tienen esa garantía de calidad de servicio. Los clientes tienden a hacer justicia con las empresas que no se han portado bien con ellos. Como consecuencia, se confía en los usuarios cuando éstos se quejan y se les recompensa en el acto. Sin embargo, la dirección de la empresa no es ingenua. Hay un seguimiento cuidadoso después de toda reclamación de la garantía y un análisis de cualquier patrón de comportamiento sospechoso de continuas reclamaciones.

Elementos específicos de las garantías. Las garantías tienen que ser claras para que los clientes y los empleados las entiendan con facilidad. Muchas veces, esto significa relacionar los términos de la garantía de la satisfacción de una actividad específica en vez de con toda la actividad en general.

Por ejemplo, la empresa pública de abastecimiento de agua de la Comunidad de Madrid, Canal de Isabel II, tiene cinco garantías establecidas en su Sistema de Calidad, implantado desde 1999. Se planteaban como nuevo reto la adquisición de unos compromisos concretos con sus clientes que de no cumplirse por causas imputables a la empresa, supondría una compensación económica al cliente, como muestra la tabla 15.3.

TABLA 15.3 Garantía de servicio de la empresa pública de abastecimiento de aguas de Madrid al cliente el Canal de Isabel II.

COMPROMISO

1. Instalar un contador divisionario en batería en el plazo de tres días laborables, desde la fecha de la contratación.
2. Instalar una nueva acometida, que tenga que ser ejecutada por el Canal de Isabel II y que exista red de distribución adecuada a la que conectarla, en el plazo de 10 días naturales, desde la fecha en que el cliente contrata o desde que recibe la licencia del Ayuntamiento correspondiente para poder realizarla.
3. Contestar a la reclamación presentada por el cliente por consumo de agua en el plazo de cinco días laborables, desde la fecha de recepción de la petición.
4. Personarse el lector en la finca para leer el contador en la fecha en la que previamente se le ha comunicado al cliente.
5. Comprobar el contador, si técnicamente es posible, en el plazo de 15 días laborables, desde la fecha de recepción de la petición.

COMPENSACIÓN

1. Por cada día de demora se compensará al cliente con 10 euros hasta el total del costo de la instalación y de los materiales.
2. Por cada día de demora se compensará al cliente con 20 euros hasta el total del costo de la instalación y de los materiales.
3. Por cada día de demora se compensará al cliente con 3 euros hasta un total de 150 euros.
4. Se compensará al cliente con 3 euros por cada incumplimiento.
5. Por cada día de demora se compensará al cliente con 5 euros hasta un total de 150 euros.

Fuente: Carta de servicios, Canal de Isabel II, disponible en http://www.cyii.es/cyii.es/archivos/es/atencion_cliente/carta_servicios.pdf, consultada en octubre de 2009.

No permitir el uso inapropiado de las garantías. ¿Es siempre una buena idea para una empresa de servicios introducir una garantía? La respuesta, de acuerdo con Ostrom y Hart, es que los directivos tendrían que pensar primero en los puntos fuertes y débiles de la compañía en el contexto del mercado en el que compiten.³⁹ Las empresas que ya tienen una buena reputación en dar un servicio de alta calidad no necesitan una garantía; de hecho, podría ser poco inteligente hacerlo explícito en la publicidad, no así en la información al cliente. Por el contrario, las empresas cuyo servicio es malo en la actualidad, tienen que trabajar primero por mejorar la calidad hasta llegar a un nivel superior al de la garantía. Las empresas de servicio que sufren de una buena facturación, de una actitud negativa por parte de los empleados y de la inhabilidad de reclutar buenos directivos tampoco están en la situación de ofrecer garantías. De la misma manera, no sería buena idea que las empresas cuya calidad de servicio no es posible controlar (debido a causas externas) garantizaran cualquier aspecto del servicio que no fuera posible mejorar a través de estrategias internas.

Ya que ofrecer una garantía es, en gran medida, una estrategia de marketing, los directivos se tendrían que preguntar si los beneficios compensan los costos de la misma. El valor del negocio extra ganado como consecuencia de esta medida tiene que compensar el costo de pagar las compensaciones por las fallas cubiertas por la garantía, más el costo de las inversiones para mejorar la efectividad operacional y el desempeño del personal. Sin embargo, cuando los directivos evalúan los beneficios, tienen que mirar el potencial a largo plazo para mejorar la productividad operacional, el aumento de la motivación, el orgullo de los trabajadores, y la habilidad de la empresa de reclutar y retener a los mejores empleados.

En un mercado donde la compra y uso del servicio tienen poco riesgo financiero personal o psicológico asociado para los clientes, nos tenemos que preguntar cuánto más valor añadiremos estableciendo una garantía. Sin embargo, donde hay riesgo, pero la diferencia percibida en la calidad del servicio entre las ofertas de la competencia es muy pequeña, entonces el primero en establecer una garantía será capaz de obtener una ventaja y crear un valor diferencial para sus servicios. ¿Pero qué tendrán que hacer los directivos si uno o más competidores tienen ya una garantía? El no hacer nada es un riesgo que puede ser visto como una falta de compromiso de la empresa con la calidad. Está también la posibilidad de que la garantía de calidad se convierta en un requerimiento en la decisión de compra del cliente. De manera que la mejor respuesta tendrá que ser atraer la atención del cliente a través del lanzamiento de una garantía distintiva que no sólo esté por encima de lo que ofrece el competidor, sino que sea difícil de copiar o mejorar en el corto plazo.

Estudios recientes muestran que el monto de la retribución de una garantía, ya sea 10 o 100% no influye en el comportamiento abusivo de los clientes. Sin embargo, la intención de compra repetida reduce de manera significativa los intentos de abuso. Esto permite a los administradores implementar y obtener los beneficios de una garantía de reembolso 100% sin preocuparse de que se incrementen los incidentes de abuso. Además, las garantías pueden ofrecerse a los clientes regulares como parte de un programa de lealtad, ya que los usuarios repetitivos no tienden al abuso de las garantías.

También se identificó que los clientes se muestran más renuentes al abuso de las garantías cuando la calidad del servicio es en realidad alta que cuando es sólo satisfactoria. Esto implica que las empresas con niveles de servicio verdaderamente excelentes tienen menos de que preocuparse que un proveedor promedio.⁴⁰

Conclusión

Recoger la información de retroalimentación del cliente a través de las quejas, sugerencias y felicitaciones constituye una medida para incrementar la satisfacción de los usuarios. En todas, incluso en los peores ejemplos, los clientes que se quejan están indicando que quieren continuar su relación con la empresa de servicios. Pero también están señalando que no todo va bien y que esperan que la empresa mejore.

Las empresas de servicio necesitan desarrollar estrategias efectivas para recuperarse de las fallas del servicio y poder mantener la confianza del cliente. Después de todo, hasta la mejor estrategia no es igual a haber sido tratado bien la primera vez. Las garantías de servicio incondicionales bien diseñadas también han demostrado ser un instrumento poderoso para identificar y justificar las mejoras necesarias para crear una cultura en la que los trabajadores tomen pasos proactivos para asegurarse de que los clientes están satisfechos.

PREGUNTAS DE ANÁLISIS

1. Explique los posibles planes de acción con un cliente insatisfecho.
2. Describa los factores que pueden intimidar a un cliente a la hora de reclamar.
3. Teniendo en cuenta los estudios del TARP descritos en este capítulo, ¿cuáles son las implicaciones para los directivos?
4. Aplique los cuatro principios de la recuperación de servicio en el nivel de dirección en una empresa de servicios que conozca. Describa cómo la organización sigue o no sigue estas pautas. ¿Qué impacto ve en la fidelidad de los clientes?
5. Evalúe la garantía de servicio introducida por los hoteles Promus. ¿Cuáles cree que son sus principales ventajas y desventajas?

EJERCICIOS DE APLICACIÓN

1. Piense en la última vez que tuvo una experiencia poco satisfactoria. ¿Se quejó? ¿Por qué? Si no reclamó, explique por qué no lo hizo.
2. ¿A quién le costaría más quejarse? ¿Por qué? ¿Cómo podrían reducir los proveedores del servicio el mal trago que supone recibir una queja y estar seguros de estar recibiendo una información de retroalimentación importante de usted y de otros clientes?
3. ¿Cuándo fue la última vez que estuvo en realidad satisfecho con la respuesta a una queja? Describa con detalle qué pasó y qué provocó su insatisfacción.
4. Seleccione tres personas y pida a cada una de ellas que identifique varias ocasiones del año pasado donde estuvieron insatisfechos con un servicio. ¿Qué acción tomó en cada caso y cuáles fueron los resultados? (Si no se tomó ninguna acción, ¿cuáles fueron las razones?).

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Oren Harari, "Thanks Heavens for Complainers", en *Management Review*, marzo de 1997: pp. 25-29.
2. Technical Assistance Research Programs Institute (TARP), *Consumer Complaint Handling in America; An Update Study, Part II* (Washington, DC: TARP and US Office of Consumer Affairs, abril de 1986). Este estudio es considerado como un hito en el estudio del comportamiento de queja de los clientes insatisfechos.

3. Philip Kotler, Gary Armstrong, Roberto Escalona García, Ivonne Raso Arcaute, *Fundamentos de marketing*. Pearson Educación, 2003. "Insatisfacción del cliente minorista 2006", estudio realizado por el Departamento de Marketing de la Universidad de Wharton, los datos relativos a la tipificación de los problemas provienen de "Índice de Satisfacción del Consumidor" INC, 2006.
4. Bernd Stauss, "Global Word of Mouth", *Marketing Management*, verano 1997: pp. 28-30. Véase también Bernd Stauss, Maxie Schmidt y Andreas Schoeler, "Customer frustration in loyalty programs", *International Journal of Service Management*, Vol. 16, Núm.3 (2005): pp. 229-252.
5. TARP, "TARP's Approach to Customer Driven Quality: Moving from Measuring to Managing Customer Satisfaction", *White House Office of Consumer Affairs*, Washington DC (1996).
6. Tor Wallin Andreassen, "From disgust to delight: do customers hold a grudge?", *Journal of Service Research*, Vol. 4 (2001): pp.39-49.
7. Joaquín Fernández, María Hope, "Calidad del servicio en México. A oídos sordos, clientes perdidos", en Revista *Expansión* (México, Grupo MEDCOM: 26 marzo de 1997).
8. Anna Mattila y Jochen Wirtz, "Consumer complaining to firms: the determinants of channel choice", *Journal of Services Marketing*, Vol. 18, Núm. 2 (2004): pp. 147-155; Kaisa Snellman y Tina Vihtkari, "Customer complaining behavior in technology-based service encounters", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 14, Núm. 2 (2003): pp. 217-231; Terri Shapiro y Jennifer Nieman-Gonder, "Effect of communication mode in justice-based service recovery", *Managing Service Quality*, Vol. 16, Núm. 2 (2006): pp. 124-144.
9. John W. Huppertz, "Firms' complaint handling policies and consumer complaint voicing", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 24, Núm. 7 (2007).
10. Eric Ngai, Vincent Heung, Y. H. Wong y Fanny Chan, "Consumer complaint behaviour of Asians and non-Asians about hotel services: An empirical analysis", *European Journal of Marketing*, Vol. 41, Núm. 11/12 (2007): pp. 1375-1391.
11. Patrick McCole, "Dealing with complaints in services", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 16, Núm. 6 (2004): pp. 345-354.
12. Claes Fornell, Michael D. Johnson, Eugene W. Anderson, Jaesung Cha, y Barbara Everitt Bryant, "The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose, and Findings", en *Journal of Marketing* 60, Núm. 4 (octubre de 1996): pp. 7-18.
13. Datos obtenidos de www.theasci.org consultados en septiembre de 2009.
14. Datos obtenidos de ProCalidad <http://www.procalidad.cl/resultados%20semestre/2008-1%20INSC.pdf>, consultada en octubre de 2009.
15. Cathy Goodwin, y B. J. Verhage, "Role Perceptions of Services: A Cross-Cultural Comparison with Behavioral Implications", en *Journal of Economic Psychology* 10 (1990): pp. 543-558.
16. Basado en las estadísticas de sistema de Instituciones de Salud Previsional, ISAPRE, 2008.
17. *Ibid* 9.
18. Con base en el Informe Anual del Grupo Paõ de Açúcar, 2008.
19. Entrevista a la consultora Ma. del Pino Velázquez, Unisonos Sols CRM, junio de 2002.
20. Datos obtenidos de http://www.subtel.cl/prontus_subtel/site/artic/20070413/asocfile/20070413111342/estadisticas_reclamos_310309.pdf, consultado en mayo de 2009.
21. Para mayor información, revisar la página del programa: <http://www.participe.com.co/principal.asp>, consultada en mayo de 2009.
22. Kathleen Seiders y Leonard Berry, "Service fairness: what it is and why it matters", *Academy of Management Executive*, Vol. 12, Núm. 2 (1990): pp. 8-20.
23. Stephen Tax y Stephen Brown, "Recovering and learning from service failure", *Sloan Management Review*, Vol. 40, Núm.1 (1998): pp. 75-88.

24. Stephen Tax y Stephen Brown, "Service recovery: research, insights and practice", en Swartz y Iacobucci, *Handbook of Services Marketing and Management* (1999): p. 227; Tor Wallin Andreassen, "Antecedents of service recovery", *European Journal of Marketing*, Vol. 34, Núm. 1-2 (2000): pp. 156-175; Ko de Ruyter y Martin Wetzl, "Customer equity considerations in service recovery", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 13, Núm. 1 (2002): pp. 91-108; Janeth McColl-Kennedy y Beverley Sparks, "Application of fairness theory to service failures and service recovery", *Journal of Service Research*, Vol. 5, Núm. 3 (2003): pp. 251-266; Jochen Wirtz y Anna Mattila, "Consumer responses to compensation, speed of recovery and apology after service failure", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 15, Núm. 2 (2004): pp. 150-166.
25. Christopher W. L. Hart, James L. Heskett y W. Earl Sasser Jr., "The Profitable Art of Service Recovery", en *Harvard Business Review* (julio-agosto de 1990): pp. 148-156.
26. *Ibid* 2.
27. En Leonard L. Berry, *¡Un buen servicio ya no basta!: cuatro principios del servicio excepcional al cliente* (Bogotá: Editorial Norma, 1996).
28. "El defensor del consumidor Planetfeedback", *América Economía* (Santiago de Chile, Chile Nanbei Ltd.: abril de 2006).
29. Barbara R. Lewis, "Customer Care in Services", in *Understanding Services Management*. Ed. W. L. Glynn y J. G. Barnes (Chichester UK: Wiley, 1995): pp. 57-89.
30. Christo Boshoff, "An Experimental Study of Service Recovery Options", en *International Journal of Service Industry Management* 8, Núm. 2 (1997): pp. 110-130.
31. John Goodman, citado en "Improving Service Doesn't Always Require Big Investment", en *The Service Edge*, julio-agosto de 1990: p. 3.
32. Bernd Stauss y Christian Friege, "Regaining Service Customers: Costs and Benefits of Regain Management", en *Journal of Service Research* 1 (mayo de 1999): pp. 347-361.
33. Luis María Huete, "Recuperación de clientes insatisfechos y desertores", en *Servicios y beneficios* (Ed. Deusto, 1997): pp. 102-103.
34. David E. Bowen y Robert Johnston, "Internal Service Recovery: Developing a New Construct", *International Journal of Service Industry Management* 10, Núm. 2 (1999): pp. 118-131.
35. Rebecca Blumenstein y Stephanie N. Mehta, "Lost in the Shuffle: As the Telecoms Merge and Cut Costs, Service is Often a Casualty", en *Wall Street Journal*, 19 de enero de 2000: pp. A1, A6.
36. Christopher W. L. Hart, "The power of Unconditional Service Guarantees", *Harvard Business Review* (julio-agosto de 1990): pp. 54-62.
37. Sara Björlin y Per Skälén, "The effect of service guarantee in service recovery", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 14, Núm. 1 (2003): pp. 36-58.
38. La información de la Corporación Hotel Promus y de 100% Garantía de Satisfacción del hotel Hampton Inn está esbozada en *Extraordinary Guarantees*, Christopher W. Hart con Elizabeth Long (Nueva York AMACOM, 1997). Véase también el sitio Web de Hoteles Hampton Inn, disponible en http://hamptoninn.hilton.com/en/hp/promotions/satisfaction_guarantee/index.jhtml, consultada en octubre de 2009.
39. Amy L. Ostrom y Christopher Hart, "Service Guarantees: Research and Practice", en *Handbook of Services Marketing and Management*, ed., T. Schwartz y D. Iacobucci (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2000): pp. 299-316.
40. Jochen Wirtz y Doreen Kum, "Customer cheating on service guarantees", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 32, Núm. 2 (2004): pp. 159-175.

Nota: Algunos contenidos incluidos en este capítulo fueron obtenidos de Christopher Lovelock y Jochen Wirtz, *Marketing de servicios*, 6a. edición, Pearson, México, 2008.

Bienvenido al mundo de la administración de los servicios*

BENJAMIN SCHNEIDER, UNIVERSITY OF MARYLAND

¿De manera que usted quiere ser reconocido por la calidad de sus servicios? ¿Quiere que la excelencia en el servicio sea su ventaja competitiva en el mercado? Bienvenido al mundo de la administración de servicios, un campo multidisciplinario de la práctica y la investigación sobre la calidad de los servicios. Este campo incluye el marketing de servicios, la administración de operaciones de servicio y la administración de los recursos humanos en los servicios (ARH). Algunos textos han integrado estas tres disciplinas para incrementar nuestra comprensión de la calidad de los servicios, especialmente, la entrega de la calidad en el servicio.¹ Además, existen varios libros excelentes que se concentran en la administración, y que de manera simultánea tratan estas tres áreas interrelacionadas de la entrega del servicio.² Todos estos libros se concentran en la entrega de la calidad en el servicio en lugar de concentrarse en los atributos "clave" del servicio en sí mismo [por ejemplo, el alimento en un restaurante, la ropa en una tienda departamental (menudeo) o los juegos mecánicos en un parque temático]. Además, gran parte de la literatura acerca de la administración de servicios ha examinado los servicios que se brindan directamente al consumidor en lugar de los servicios profesionales en áreas como el derecho, la medicina o incluso la educación superior.

En este artículo me concentro profundamente en el área de ARH dentro de la administración de servicios (especialmente sobre mi propio trabajo acerca del clima de servicio). Pero permítanme comenzar exponiendo lo que el marketing ha logrado antes de proceder a describir el progreso que ha realizado la administración de operaciones (OM) a medida que ha explorado el mundo de la administración de servicios.

Aportaciones del marketing³

Todo empezó en 1977 cuando un joven vicepresidente de Banker's Trust de Nueva York, Lynn Shostack, escribió que los bancos entregan servicios, y no cosas.⁴ Esta idea aparentemente sencilla alentó a muchos investigadores y profesionales de marketing a proponer una conceptualización de un espacio continuo como parte de un proceso integral a lo largo del cual existen los bienes y los servicios —y, como resultado de ello, las diversas maneras en las que la producción y la entrega de dichos bienes y servicios pueden diferir.

Lo que el marketing nos ha demostrado es que la entrega de servicios y la producción de bienes, en el extremo, indican lados opuestos de por lo menos tres espacios continuos: (1) intangibilidad relativa, (2) participación relativa del cliente en la producción, y (3) simultaneidad relativa de la producción y el consumo. En síntesis, los servicios tienden a: (1) ser menos tangibles (piense en una visita a un parque temático de Disney o a un concierto de la sinfónica como ejemplos extremos donde el servicio es puramente la experiencia intangible), (2) involucrar de una manera más frecuente al cliente como "co-productor" (piense en una visita al banco para usar su tarjeta en el cajero automático o en ir a McDonald's donde usted elige sus alimentos y selecciona su propia mesa), y (3) tener más probabilidades de ser producidos, entregados y consumidos simultáneamente (imagine asistir a un concierto o a un restaurante donde lo que se produce y se entrega se consume casi de manera simultánea).

En contraste, los bienes son más tangibles (piense en una computadora o en automóvil), requieren de una participación menos activa en su producción (nosotros no producimos nuestros automóviles

* Academy of Management Executive, 2004, Vol. 18, núm. 2.

o nuestras computadoras), y se producen y se consumen de una manera menos simultánea (su automóvil podría haber sido producido hace seis meses en un lugar lejano). Partiendo de estas definiciones conceptuales de los servicios, el marketing extrajo ciertas implicaciones sobre la manera en la que pueden comercializarse mejor (incluyendo consideraciones acerca del establecimiento de precios, la publicidad, la satisfacción del cliente y la medición de la calidad del servicio desde la perspectiva del cliente). Sin embargo, las implicaciones de estas características de los servicios para la administración de recursos humanos ha recibido relativamente poca atención formal (aunque ciertamente ha habido excepciones).⁵ Posteriormente, en este artículo presentaré algunas implicaciones para la administración de recursos humanos que pueden ser utilizadas de inmediato por los gerentes.

Además del trabajo conceptual que se ha logrado en la comprensión de la calidad del servicio, los especialistas de marketing también han estado a la vanguardia en la evaluación de aquellas experiencias que definen la calidad en el servicio.⁶ A lo largo de los últimos 20 años ha surgido una literatura muy completa e interesante acerca de la medición de la calidad en el servicio. Los resultados finales de esta literatura son que: (1) es muy útil tener datos sobre las expectativas de los clientes si se desea saber qué se debe hacer para satisfacerlas; (2) la característica más importante la entrega del servicio es la confiabilidad —ser consistente y hacer lo que se prometió cuando se prometió; y (3) existen aspectos importantes en los procesos de servicio y en las relaciones interpersonales asociados con la calidad en el servicio entregado al cliente (por ejemplo, la presteza, la empatía, y el aseguramiento experimentado por los clientes como parte de la producción y entrega del servicio).

Otros trabajos que han surgido de la perspectiva del marketing sobre la calidad de los servicios incluyen los aspectos relacionados a la recuperación del servicio (cómo se manejan los problemas experimentados por los clientes y las consecuencias de ello),⁷ el impacto del diseño de los espacios físicos (denominados "serviescenarios") sobre las experiencias de un cliente,⁸ y la comprensión de la naturaleza de la relación a largo plazo entre el cliente y la empresa (lo que se conoce como *adminis-*

tración de la relación con el cliente o CRM, por sus siglas en inglés).⁹

Aunque no todos están de acuerdo en que los servicios y los bienes son distinguibles o que las distinciones que he presentado son de utilidad, éstas son claramente cuestiones de grado y no de especie. Con ello quiero decir que los bienes y los servicios están sobre un espacio continuo como parte de un proceso integral y que no son dicotomías; la mayoría de los servicios incluyen algunos bienes (como los alimentos en un restaurante o la ropa en un entorno de venta al detalle) y la mayoría de los bienes incluye algunos servicios (como la manera en la que el cliente es tratado cuando compra un automóvil o la manera en la que su llamada es manejada por un representante de atención al cliente cuando usted necesita ayuda de una compañía de computadoras). Aquí, el principal argumento es que *en la creación de la experiencia de servicio es donde existe un potencial de diferenciación en el mercado.*

En la creación de la experiencia de servicio es donde existe un potencial de diferenciación en el mercado.

Lógicamente, usted podría preguntarse: ¿por qué podría yo estar interesado en aplicar a mi empresa lo que he aprendido acerca de los servicios? La respuesta está en que es una clave que da la posibilidad de alcanzar una ventaja competitiva en el mercado. Obviamente, concentrar la atención en la entrega del servicio es sólo una manera de lograr una ventaja competitiva. Sin embargo, la calidad en el servicio puede generar grandes dividendos cuando se hace bien. Los niveles más altos de calidad en el servicio producen niveles mayores de satisfacción del cliente, lo cual conduce a incremento en la lealtad de los clientes y a un aumento en las ventas.¹⁰ Aunque una estrategia de precio o una estrategia de producto también puede generar estos resultados, la calidad en el servicio, cuando se hace bien, es más difícil de imitar y puede tener una ventaja competitiva más duradera; una buena calidad del servicio es un activo que puede ser administrado. Después de todo, es más complicado realizar un servicio bien que cambiar el precio o alterar

el inventario de bienes disponibles. Por lo tanto, competir por precio o por producto puede ser peligroso debido a que el precio de entrada es relativamente bajo.¹¹ En términos generales, el marketing ha desempeñado un papel fundamental en la comprensión de estos fenómenos.

La administración de recursos humanos ha procedido con lentitud en la comprensión de las implicaciones de los espacios continuos establecidos por el marketing para diversas cuestiones de recursos humanos y de diseño organizacional. Además, aunque hay varios textos acerca del marketing de servicios y de la administración de las operaciones de servicio, no hay textos para el estudio de la administración de los recursos humanos en los servicios. La administración de servicios ha estado dominada por el marketing y la administración de operaciones, aun cuando la satisfacción del cliente está estrechamente relacionada con el diseño de las organizaciones de servicios y la administración de los recursos humanos.¹² Pero antes de examinar lo que sabemos acerca de estas cuestiones en el área de administración de recursos humanos, adentrémonos primero en el mundo de la administración de operaciones.

Contribuciones provenientes de la administración de operaciones¹³

Desde el punto de vista de la administración de operaciones (OM, por sus siglas en inglés), una de las mayores aportaciones hacia el mundo de la producción y la entrega de servicios ha sido la idea de que el contacto con los clientes hace al mundo de la producción de servicios diferente del mundo de la producción de bienes.¹⁴ En la producción de bienes, la eliminación de la variabilidad en la producción (estandarización) es un hecho, o por lo menos es una meta que se debe lograr. En contraste, en el mundo de los servicios, la variabilidad está inherente en la entrega, especialmente en el mundo de los servicios al consumidor. La variabilidad en la producción de los servicios se atribuye a los distintos tipos de demanda que hacen diferentes clientes a los proveedores de servicio. Por tanto, en el mundo de la producción de servicios, la meta es administrar la variabilidad.¹⁵ Las implicaciones del grado de contacto con el cliente para el cuándo, el dónde y el cómo de la entrega de un servicio han

recibido mucha atención en la administración de operaciones. En contraste, la literatura de la administración de recursos humanos ofrece pocos lineamientos acerca de a quién contratar, cómo capacitarlo, cuánto pagarle, o la forma de dirigirle en función del grado de contacto con el cliente. Sin embargo, intuitivamente sabemos que debe haber diferencias en los puestos de trabajo en función del contacto con el cliente. Además, las implicaciones del grado de contacto con el cliente para los empleados (por ejemplo, los niveles de estrés, el trabajo emocional requerido, las fuentes de satisfacción en el trabajo) han recibido poca atención. Más adelante trataré algunas maneras de incluir el grado de contacto con el cliente como una variable en las prácticas y en la investigación de la administración de recursos humanos.

La administración de operaciones ha asumido una perspectiva mucho más amplia sobre la entrega de los servicios que la que ha asumido el marketing o la administración de recursos humanos. Con esto quiero decir que tanto el marketing como la administración de recursos humanos concentran sus esfuerzos en los individuos (los clientes individuales para la primera y los empleados individuales para la segunda). Esto mantiene un contraste con aquello en lo que tienden a pensar los gerentes cuando toman decisiones: las personas en forma agregada, como un todo. Por tanto, mientras que los investigadores y los profesionales de la administración de recursos humanos se preocupan por la selección de los empleados y la equidad entre ellos, los investigadores y los profesionales de la administración de operaciones se preocupan acerca de *cuántas* personas se deben tener disponibles para atender a la base de clientes y la relación resultante entre la remuneración del empleado y el ingreso del cliente en forma conjunta. Los especialistas de la administración de operaciones han estado a la vanguardia en la comprensión de: (1) la importancia de la relación resultante entre la demanda y la capacidad *versus* la generación de ingresos¹⁶ (2) las implicaciones de los tiempos de espera en la satisfacción de los clientes y los ingresos,¹⁷ y (3) la relación entre las operaciones de servicio (programaciones de todo tipo para el mantenimiento, la limpieza, la seguridad, las asignaciones de espacio, etcétera) y los ingresos.¹⁸

En síntesis, la administración de operaciones ha estado mucho más interesada en los efectos directos sobre los ingresos que el marketing o la administración de recursos humanos. En efecto, este campo ha producido interesantes modelos para el cálculo de la rentabilidad probable en los ingresos asociados con determinadas inversiones propuestas para el mejoramiento de la calidad de los servicios.¹⁹ En la administración de los recursos humanos existen modelos y métodos similares para análisis económico,²⁰ y aunque su aplicación al mundo de los servicios se considera importante aún no se ha implementado.

Contribuciones de la administración de recursos humanos con un enfoque en el clima de servicio²¹

Es posible que la principal contribución que ha realizado la administración de recursos humanos a la comprensión de la calidad de los servicios y la entrega de los mismos, se haya logrado a través de un enfoque en los empleados que proporcionan los servicios. Por lo tanto, aunque el marketing se ha concentrado en los atributos del cliente y los atributos del servicio, y la administración de operaciones se ha concentrado en los procesos de entrega, la administración de recursos humanos lo ha hecho en la persona que hace la entrega del servicio. El principal trabajo que se ha logrado en este campo está asociado con Schneider y sus colegas, quienes han demostrado que las experiencias del empleado en relación con el clima de servicio en el cual trabaja, predicen de manera significativa la satisfacción del cliente.²² Schneider y otros autores han encontrado que este "efecto de conexión"²³ es muy fuerte a través de industrias tan diversas como la bancaria, las compañías de seguros, los supermercados, las oficinas de financiamiento de automóviles, los hoteles y los restaurantes.²⁴

En este programa de investigación a largo plazo, las facetas de la vida organizacional que cons-

tituyen un clima de servicio para los empleados han sido muy bien documentadas: el liderazgo enfocado en las metas y en la planeación del servicio, reconocimiento y recompensas por la excelencia en el servicio, el apoyo interno proveniente de otros de quienes dependen las personas que entregan el servicio, la existencia de herramientas y equipos adecuados para entregar la calidad en el servicio, la existencia de colaboradores competentes y de un sentimiento de que el servicio entregado es de la más alta calidad.²⁵ Estas facetas tienen implicaciones importantes para todo aquello en lo cual está involucrada la administración de recursos humanos: el liderazgo, la motivación, la selección, la capacitación y en general la creación de un clima que promueva la eficacia en la entrega del servicio.

En el proyecto típico de "conexión" realizado por Schneider y sus colegas se pide a los empleados de las unidades de servicio (por ejemplo, sucursales bancarias, departamentos en supermercados) que realicen una encuesta que describa las prácticas *generales* de administración bajo las cuales trabajan y las prácticas de administración más *específicas* que experimenten con respecto a la producción y la entrega de la calidad en el servicio. Las ideas básicas a partir de las cuales trabaja Schneider son que: (1) las buenas prácticas administrativas de tipo general (supervisión de apoyo, capacitación adecuada, equipos necesarios) proporcionan fundamentos sobre los cuales se puede construir el clima de servicio; (2) el clima de servicio surge cuando la administración se concentra en la calidad en el servicio de todo lo que hace (relación entre las recompensas y la calidad en el servicio, la planeación y el establecimiento de metas relacionadas con la calidad del servicio, la medición de la calidad en el servicio, las competencias de los empleados para la entrega de la calidad en el servicio se enfatizan); y (3) aquellos que entregan el servicio a los clientes deben ser a la vez bien atendidos por aquellos de quienes dependen.

Todos estos aspectos son evaluados a través de una encuesta, y cada unidad estudiada (sucursal bancaria, departamentos de supermercado) recibe una serie de puntajes sobre las dimensiones del clima de servicio específico que los empleados experimentan así como un indicador resumen del clima de servicio global. Con este conjunto de preguntas diversas, Schneider ha podido no solamente diag-

Las experiencias del empleado en relación con el clima de servicio en el cual trabaja, predicen de manera significativa la satisfacción del cliente.

nosticar las impresiones generales que pueden tener los empleados del clima de servicio en el cual trabajan, sino las prácticas y procedimientos específicos que constituyen dicho clima.

Otros datos importantes que usa Schneider en su proceso provienen de los clientes de las unidades estudiadas. Posteriormente, los datos del empleado y del cliente son estadísticamente correlacionados para determinar: (1) el grado de relación que existe entre lo que dicen los empleados que es la experiencia y lo que reportan los clientes; y (2) las facetas específicas de las experiencias de los empleados que se relacionan con mayor fuerza con la satisfacción del cliente (estos últimos aspectos se pueden convertir en las metas para intervenciones futuras, un tópico que trato más adelante).

Contingencias sobre los resultados de la conexión

Como se hizo notar con anterioridad, se tiene evidencia de que existen relaciones consistentes entre lo que los empleados describen con respecto a la calidad en el servicio y lo que los clientes reportan acerca de su satisfacción. Aunque este tipo de conexiones parecen ser sólidas entre los distintos ambientes y las industrias, esto no significa que existan siempre. Mi hipótesis es que esto sucede porque los ambientes y las industrias en las cuales se han hecho los estudios, a la fecha tienden a caracterizarse por un nivel alto de contacto con el cliente, una alta intangibilidad, y una alta interdependencia entre las personas que entregan los servicios. Es decir, es importante que nos preguntemos qué tan fuerte es el resultado de esa conexión a medida que nos movamos de servicios más puros a una producción y entrega de bienes más pura. Una pregunta clave para los administradores que quieran saber si se beneficiarán de la creación de un clima de servicio positivo sería, ¿un clima de servicio positivo producirá siempre una mayor satisfacción del cliente?

La respuesta simple a esa pregunta parece ser "no, no es así". Algunos proyectos recientes, por ejemplo, revelan que cuando los empleados sostienen un alto grado de contacto con el cliente, entonces el clima de servicio está fuertemente vinculado con la satisfacción del mismo. Pero cuando el grado de contacto con el cliente es bajo, esta conexión no existe.²⁶ Hay un patrón similar para

Si desea lograr la satisfacción del cliente con base en un clima de servicio positivo, es importante que se asegure de que se transmita a todo el mundo el mensaje de que la calidad en el servicio es la característica principal de su negocio.

la intangibilidad (es decir, el clima de servicio está fuertemente vinculado con la satisfacción del cliente tan sólo cuando la intangibilidad es alta). También, en los hospitales, cuando la entrega del servicio se debe realizar rápidamente y los empleados (*enfermeras*) tienen que cooperar para que esto suceda, entonces el clima de servicio está fuertemente vinculado con la satisfacción del cliente (*paciente*). Sin embargo, si las restricciones del tiempo y la necesidad de cooperar no existen, entonces el clima de servicio no está vinculado con la satisfacción del cliente.²⁷

Como una interesante peculiaridad, existen evidencias de que la satisfacción del cliente también es mucho más previsible cuando los empleados experimentan un clima fuerte en lugar de un clima débil.²⁸ Pero, ¿qué es un clima fuerte? Un clima fuerte es en el que los empleados están de acuerdo en que la calidad en el servicio está fuertemente apoyada por lo que hace la administración. Cuando los empleados de un cierto ambiente no pueden ponerse de acuerdo en el enfoque de la calidad en el servicio con el que trabajan (algunos piensan que éste es el punto crítico, aunque otros no están seguros), entonces la satisfacción del cliente es mucho menos previsible. La conclusión es: si se desea lograr la satisfacción del cliente con base en un clima de servicio positivo, es importante asegurarse de que se transmita a todo el mundo el mensaje de que la calidad en el servicio es la característica principal de su negocio.

El resultado final es que un clima de servicio positivo está vinculado con niveles mayores de satisfacción del cliente cuando: el grado de contacto, la intangibilidad de la oferta, la necesidad de hacer las cosas rápidamente y de cooperar a la vez con otros son altos, y cuando aquellos que trabajan en un cierto ambiente pueden estar de acuerdo en que la calidad en el servicio es el imperativo estratégico de la empresa.

La necesidad de una administración de recursos humanos estratégica en el mundo de los servicios²⁹

Como se mencionó anteriormente, en la administración de recursos humanos las implicaciones estratégicas de ser una empresa de servicio no han recibido mucha atención, aunque existen algunas excepciones.³⁰ Algunas personas argumentarán esta afirmación haciendo notar que la administración de recursos humanos se ha vuelto mucho más estratégica en los últimos 10 años en comparación con lo que sucedía anteriormente. Aunque esto es verdad, la administración estratégica de recursos humanos (SHRM, por sus siglas en inglés) se ha desarrollado con un enfoque en las capacidades internas (la perspectiva de la empresa basada en los recursos)³¹ y no en las demandas externas sobre la empresa (por ejemplo, en forma de clientes) ni sobre el tipo de industria en el cual opera. En consecuencia, la administración estratégica de recursos humanos parece concentrarse más en tratar de identificar y activar las capacidades humanas genéricas internas de la empresa que en identificar las metas estratégicas específicas de la compañía dentro de su industria, así como las implicaciones de estas metas para el desarrollo y la implementación de las tácticas de la administración de recursos humanos.

Una administración de recursos humanos genérica no será suficiente en un mercado crecientemente competitivo; las organizaciones deben, como menciona una frase de marketing, especializarse o fracasar. Hay mucho que se debe admirar de las organizaciones que tienen excelentes prácticas de administración de recursos humanos, por ejemplo, prácticas de trabajo de alto rendimiento —ya que parecen ser más rentables.³² Y aunque las prácticas genéricamente buenas de administración de recursos humanos son más difíciles de imitar o de duplicar que simplemente cambiar la mezcla de productos o el precio, conviene pensar en una mayor ventaja competitiva, que se podría lograr al concentrar esas prácticas de administración de recursos humanos en una calidad y en una entrega de servicio superiores, especialmente en un negocio con un alto nivel de contacto con los clientes caracterizado por una alta intangibilidad y la necesidad de una cooperación estrecha entre los em-

pleados para que el trabajo se haga rápida y correctamente.

Anteriormente fui explícito en el tema de cómo podría verse un enfoque estratégico ante los trabajadores de servicio dentro de una administración de recursos humanos considerada como un socio activo para el logro de la satisfacción del cliente y las metas de ingresos de una empresa. Ahora, quiero presentar un conjunto de esfuerzos que la administración debería realizar si desea ser un negocio con calidad en el servicio. Permítanme destacar la frase "conjunto de esfuerzos" porque hacer tan sólo una medida de las que se mencionan o tan sólo algunos elementos de las categorías que presento, no logrará llevar a niveles apropiados de conciencia la importancia estratégica de la calidad en los servicios.

1. Hacer que las áreas de marketing, administración de recursos y administración de operaciones hablen entre sí

La investigación de las conexiones ha sido difícil de realizar porque requiere que la administración de recursos humanos encueste a las personas y que las personas de marketing relacionadas con la satisfacción de los clientes compartan información. Además, en algunas ocasiones el área de marketing introduce nuevos productos y servicios antes de que los sistemas de administración de operaciones estén preparados para entregarlos y antes de que quienes proporcionan los servicios estén totalmente capacitados para su entrega. Quienes entregan los servicios se sienten torpes cuando esto sucede; no es un clima positivo de servicio —y la satisfacción de los clientes se ve perjudicada. Los gerentes a cargo de diferentes funciones contemplan el escenario de una manera distinta, lo cual es bueno porque los negocios tienen que enfrentarse a distintos desafíos y se requieren diferentes perspectivas para responder a ellos. Sin embargo, simultáneamente, las personas a cargo de diferentes funciones deben aprender a compartir algunas perspectivas comunes, por ejemplo, con respecto a la calidad de los servicios. Los equipos a cargo de proyectos que están formados por personas con distintas funciones son una buena forma de conseguir que las personas interactúen, y la investigación de las conexiones podría ser uno de dichos proyectos.

2. Instalar en la empresa sistemas de medición que se concentren en los indicadores de la calidad en el servicio

Aquí la regla es, "aquello que se mide y aquellas mediciones que se usan como una base para las decisiones serán el centro de atención". Hay dos tipos de mediciones que son fundamentales: las mediciones sobre los clientes y las mediciones sobre los empleados. Las mediciones relacionadas con los clientes deberán incluir, pero no limitarse, a las siguientes cifras: total de la base de clientes, nuevos clientes, clientes perdidos, clientes que han aumentado o profundizado su relación, clientes que han estrechado o que han disminuido su relación, proporción de clientes que evalúan la calidad en el servicio como excelente o sobresaliente (y no tan sólo como muy buena), y los mismos datos para la manera en la que los clientes evalúan a la competencia. Esta información se debe compartir con todos los miembros de la compañía y se deben establecer metas específicas y difíciles de alcanzar de modo que las unidades tengan objetivos sobre los cuales tengan algún control. Las recompensas y los reconocimientos se deben basar en el logro de dichas metas.

Las mediciones sobre los empleados deben incluir, pero no limitarse a: la rapidez con la cual se llenan los puestos de trabajo de contacto con el cliente cuando están vacantes, la proporción de empleados que se coloca en los puestos para los cuales están plenamente capacitados antes de la colocación, los resultados del control del comportamiento de contacto con los clientes por parte de los empleados (por ejemplo, programas de "compradores encubiertos"), el ausentismo y la rotación de los empleados (lo cual está directamente vinculado con la rotación de las cuentas de clientes) y datos de encuestas relacionadas con la ambigüedad y estrés de los papeles a desempeñar, así como el clima de servicio experimentado. Estas cifras también deben compartirse con los empleados de toda la compañía, y se deben establecer metas difíciles de alcanzar, de modo que las unidades tengan objetivos sobre los cuales posean algún control. Una vez más, las recompensas y los reconocimientos se deben basar en el logro de dichas metas.

Este tipo de programas de medición envían mensajes poderosos a los empleados de toda una

organización cuando las mediciones y las metas se hacen públicas y cuando las recompensas y los reconocimientos se basan en ellas.

3. Hacer un análisis del enfoque estratégico brindado a todas las prácticas de la administración de recursos humanos

¿Qué atención recibe realmente la calidad en el servicio por parte de la administración de recursos humanos? Examine todas las prácticas de administración de recursos humanos e inspeccione el enfoque real y explícito que confieren a la calidad en el servicio y a la satisfacción de los clientes. Dichas prácticas deben incluir, pero no están limitadas a, los procedimientos de selección (habilidades buscadas), programas de capacitación (habilidades enseñadas), sistemas de promoción (quién es promovido y por qué), sistemas de administración del desempeño (¿se encuentra presente la calidad en el servicio?), e iniciativas de tutoría por medio de mentores y planes de carrera (incluyendo sistemas de retroalimentación de 360 grados). Una empresa no se encuentra en el negocio de la calidad en el servicio si sus prácticas de administración de recursos humanos no están impregnadas con un toque de calidad en el servicio.

4. Identificar de una manera explícita lo que realmente hacen los gerentes de todos los niveles para producir un clima positivo de servicio y altos niveles de satisfacción de los clientes

He conducido grupos de enfoque con gerentes y empleados a todos los niveles para identificar lo que parece estar funcionando para las compañías. Seleccione a los participantes del grupo de enfoque con base en los datos de las encuestas de los empleados y de los clientes —y elijo a los mejores con base en dichos datos. Pido a los participantes que compartan conmigo las acciones que llevan a cabo para promover un clima de servicio y para promover la satisfacción del cliente. Los resultados de estos grupos de enfoque son muy importantes porque particularizan las acciones que resultan de utilidad en una compañía. Dichas acciones se pueden traducir entonces en las habilidades que se requieren cuando se contrata personal, los programas de capacitación necesarios para los empleados y gerentes que ya trabajan en la empresa, las bases

para la administración del desempeño y para los sistemas de promoción, entre otros. Esta información, combinada con el análisis explícito del enfoque de servicio de las prácticas de administración de recursos humanos, puede ser muy útil cuando se trata de cambiar las percepciones acerca de qué tan importante es realmente la calidad en el servicio.

5. Evitar el enfoque de "artículos promocionales" para la calidad en el servicio, a cualquier costo

Los artículos promocionales que difunden un enfoque de servicio en las organizaciones son mucho más baratos que la implantación de los tipos de programas y enfoques que he enfatizado aquí. Ciertamente deben ser más económicos, dado que no tendrán un impacto duradero.

Sensibilización para la administración de los servicios

He tratado de proporcionar, en unas cuantas páginas, una sensibilización para la administración de los servicios, en especial acerca del papel de la administración de recursos humanos en la administración de servicios. El enfoque sobre la administración de recursos humanos es obsoleto. Todo lo que hace una empresa queda impregnado en la mente de los empleados, y lo que está en su mente determinará en gran parte cómo se comportarán. Aunque esto es verdad para cualquier negocio, me he concentrado en la administración de servicios y en la entrega de una calidad en el servicio que produzca la satisfacción del cliente, algo que sabemos se ve reflejado en la lealtad de los clientes y en los ingresos. También identifiqué el hecho de que la calidad de los servicios no es la única ruta para el logro de la satisfacción de los clientes y los ingresos. Asimismo, he argumentado que el precio y el producto son fácilmente imitados como prácticas para el logro de una ventaja competitiva en comparación con un enfoque sobre la calidad en el servicio. Presenté algunos enfoques de administración de los recursos humanos para la formación de un clima en el cual se produzca la calidad en el servicio. En un sentido real he demostrado la manera en la que la administración del clima de servicio es una forma de manejar un servicio – la imagen de la marca de calidad del interior al exterior.³³ Sin embargo, advertí que el principio de conexión –la

afirmación de que el clima de servicio produce satisfacción del cliente– se aplica principalmente a los negocios de servicio que tienen un nivel más alto en cuanto a grado de contacto con el cliente, a intangibilidad y a necesidades de tiempo; todo esto, combinado con la necesidad de cooperación para lograr que el trabajo se lleve a cabo. Sin embargo, se cubre a una gran cantidad de negocios, y las ventajas competitivas resultantes del logro de esta conexión podrían ser suficientes para ir más allá del enfoque de artículos promocionales en el fomento de la calidad en los servicios.

Referencias

1. Lovelock, C. H., & Wirtz, J. 2004. *Services marketing: People, technology, strategy*, 5a. ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice-Hall; Zeithaml, V. A., & Bitner, M. J. 2000. *Services marketing*, 2a. ed., Nueva York: McGraw-Hill.
2. Berry, L. L. 1997. *Discovering the soul of service: The nine drivers of sustainable business success*. Nueva York: Free Press; Heskett, J. L., Sasser, W. E., Jr., & Schlesinger, L. A. 1997. *The service-profit chain*. Nueva York: Free Press; Schneider, B., & Bowen, D. E. 1995. *Winning the service game*. Boston: Harvard Business School Press.
3. Lovelock & Wirtz, *op. cit.*; Zeithaml & Bitner, *op. cit.*; Schneider & Bowen, *op. cit.*
4. Shostack, G. L. 1977. Breaking free from product marketing. *Journal of Marketing*, 41, 73–80.
5. Bowen, J., & Ford, R. C. 2002. Managing service organizations: Does having a "thing" make a difference? *Journal of Management*, 28, 447–469; Lengnick-Hall, C. A. 1996. Customer contributions to quality: A different view of the customer-oriented firm. *Academy of Management Review*, 21, 791–824.
6. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. 1994. Alternative scales for measuring service quality: A comparative assessment based on psychometric and diagnostic criteria. *Journal of Retailing*, 70, 201–230.
7. Tax, S. S., & Brown, S. W. 2000. Service recovery: Research insights and practices. En Swartz, T. A., & Iacobucci, D. (eds.), *Handbook of services marketing and management* (pp. 271–286). Thousand Oaks, CA: Sage.

8. Bitner, M. J. 1992. Servicescapes: The impact of physical surroundings on customers and employees. *Journal of Marketing*, 56, 57-71.
9. Patterson, P. G., & Ward, T. 2000. Relationship marketing and management. En Swartz, T. A., & Iacobucci, D. (eds.), *Handbook of services marketing and management* (pp. 317-342). Thousand Oaks, CA: Sage.
10. Buzzell, R., & Gayle, B. T. 1987. *The PIMS principles: Linking strategy to performance*. Nueva York: Free Press.
11. Lovelock & Wirtz, *op. cit.*
12. Schneider & Bowen, *op. cit.*; Bowen & Ford, *op. cit.*
13. Lovelock & Wirtz, *op. cit.*; Schneider, B., & White, S. S. 2004. *Service quality: Research perspectives*. Thousand Oaks, CA: Sage.
14. Chase, R. B. 1981. The customer contact approach to services: Theoretical bases and practical extensions. *Operations Research*, 4: 698-706; Kellogg, D. L., & Chase, R. B. 1995. Constructing an empirically derived measure for customer contact. *Management Science*, 41, 1734-1749.
15. McLaughlin, C. P. 1996. Why variation reduction is not everything: A new paradigm for service operations. *International Journal of Service Industry Management*, 7: 17-30.
16. Chase, R. B., Aquilano, N. J., & Jacobs, F. R. 1998. *Production and operations management: Manufacturing and services*, 8a. ed. San Francisco: Irwin/McGraw-Hill.
17. Taylor, S., & Fullerton, G. 2000. Waiting for service: Perceptions management of the wait experience. In Swartz, T. A., & Iacobucci, D. (eds.), *Handbook of services marketing and management* (pp. 171-190). Thousand Oaks, CA: Sage.
18. Schmenner, R. W. 1995. *Service operations management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
19. Rust, R. T., Zahorik, A. J., & Keiningham, T. L. 1995. Return on quality (ROQ): Making service quality financially accountable. *Journal of Marketing*, 59: 58-70.
20. Boudreau, J. W. 1991. Utility analysis for decisions in human resources management. En Dunnette, M. D., & Hough, L. M. (eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* 2a. ed., Vol. 2 (pp. 621-745). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
21. Schneider & White, *op. cit.*
22. Schneider, B., Parkington, J. P., & Buxton, V. M. 1980. Employee and customer perceptions of service in banks. *Administrative Sciences Quarterly*, 25: 252-267; Schneider, B., & Bowen, D. E. 1985. Employee and customer perceptions of service in banks: Replication and extension, *Journal of Applied Psychology*, 70: 423-433; Schneider, B., White, S. S., & Paul, M. C. 1998. Linking service climate and customer perceptions of service quality in banks: Test of a causal model. *Journal of Applied Psychology*, 83: 150-163.
23. Wiley, J. W. 1996. Linking survey results to customer satisfaction and business performance. En Kraut, A. I. (Ed.), *Organizational surveys: Tools for assessment and change* (pp. 330-359). San Francisco: Jossey-Bass.
24. Heskett et al., *op. cit.*; Schneider, B., Bowen, D. E., Ehrhart, M. G., & Holcombe, K. M. 2000. The climate for service: Evolution of a construct. En Ashkanasy, N. M., Wilderom, C. P. M., & Peterson, M. F. (eds.), *Handbook of organizational culture and climate* (pp. 21-36). Thousand Oaks, CA: Sage.
25. Lytle, R. S., Hom, P. W., & Mokwa, M. P. 1998. SERV*OR: A managerial measure of organizational service-orientation. *Journal of Retailing*, 74: 455-489; Schneider & White, *op. cit.*
26. Dietz, J., Pugh, S. D., & Wiley, J. W. 2004. Service climate effects on customer attitudes: An examination of boundary conditions. *Academy of Management Journal*. 47: 81-92; Mayer, D. E., Schneider, B., & Ehrhart, M. G. 2004. Contingencies on the relationship between service climate and customer satisfaction: Intangibility, customer contact, and task interdependence. Unpublished manuscript, Department of Psychology, University of Maryland.
27. Gittell, J. H. 2002. Relationships between service providers and their impact on customers. *Journal of Service Research*, 4: 299-311.
28. Schneider, B., Salvaggio, A. N., & Subirats, M. 2002. Climate strength: A new direction for climate research. *Journal of Applied Psychology*, 87: 220-229.

29. Schneider & White, *op. cit.*
30. Mills, P. K., Chase, R. B., & Margulies, N. 1983. Motivating the client/employee system as a service production strategy. *Academy of Management Review*, 8: 301-310; Bowen, D. E., & Schneider, B. 1988. Services marketing and management: Implications for organizational behavior. En Staw, B. M., & Cummings, L. L. (eds.), *Research in organizational behavior*, 10: 43-80. Greenwich, CT: JAI; Jackson, S. E., & Schuler, R. S. 2003. *Managing human resources through strategic partnerships*, 8a. ed. Mason, OH: Thomson/Southwestern.
31. Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. 2001. Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27: 701-721.
32. Huselid, M. A., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. 1997. Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*, 40: 171-188; Lawler, E. E., III, Mohrman, S. A., & Ledford, G. E., Jr. 1998. *Strategies for high performance organizations: Employee involvement, TQM, and reengineering programs in Fortune 1000 corporations*. San Francisco: Jossey-Bass.
33. Schneider, B. 2000. Brand image from the inside out. *Journal of Brand Management*, 7: 233-240.

Benjamin Schneider es profesor de psicología en la University of Maryland, donde obtuvo su doctorado y también es investigador *senior* en Personnel Research Associates, Inc. Sus intereses en la investigación se concentran en la calidad del servicio y en el papel de la personalidad en la vida organizacional, tópicos sobre los cuales ha publicado numerosos artículos y tres libros.

Derechos de propiedad literaria de la Academy of Management Executive. Es propiedad de the Academy of Management y su contenido no puede copiarse ni enviarse por correo electrónico a sitios múltiples ni tampoco puede publicarse en listas de servidores sin el permiso expreso puesto por escrito del titular del derecho de propiedad literaria. Sin embargo, los usuarios pueden imprimir, descargar, o enviar por correo electrónico artículos para su uso individual.

Descubra el "iceberg de las molestias del cliente" a través del control de evidencias*

BERND STAUSS-WOLFGANG SEIDEL

Resumen

No existe duda acerca de la relevancia de la administración de quejas para la retención de los clientes. Pero el objetivo de la administración de las quejas tan sólo se puede lograr si las quejas registradas por la empresa proporcionan un panorama amplio de las molestias percibidas por los clientes. De hecho, una porción considerable de clientes molestos no se quejan y muchas de las quejas no se registran. Debido a estas quejas "no expresadas" y "ocultas", las que sí son registradas muestran únicamente la punta del "iceberg de las molestias" lo cual conduce a malas interpretaciones y a decisiones erróneas de asignación de recursos. Como contramedida, en este documento se desarrolla el concepto de control de evidencias. Se identifican las cifras clave relevantes, se demuestra la recopilación de información eficaz y se discuten las implicaciones directivas así como ciertas preguntas de investigación abiertas.

Palabras clave: Administración de las quejas
• Control del servicio • Comportamiento de queja
• Molestias del cliente • Insatisfacción del cliente

1 Introducción

Durante años, ha habido un amplio consenso tanto en la teoría como en la práctica en relación con la relevancia de la administración de las quejas para la retención de los clientes y para el mejoramiento de la calidad (Tax & Brown 1998; Maxham 2001; Davidow 2003; Mattila 2004; Homburg & Fürst 2005; Stauss & Seidel 2005). Sin embargo, los objetivos de la administración de las quejas que se concentran en la retención de los clientes y en el mejoramiento de la calidad, tan sólo se pueden lograr cuando los clientes molestos expresan su sentir directamente hacia la empresa en lugar de elegir otra forma de reacción, por ejemplo, una migración inmediata. Sin embargo, una parte considerable de los clientes molestos no se queja, como lo han demostrado varios estudios de investigación. Esa es la razón por la cual las quejas registradas por la empresa muestran únicamente la punta del "iceberg de las molestias". La magnitud real de iceberg bajo la superficie es desconocida. Esta falta de conocimiento no se atribuye únicamente a las quejas que no se han expresado ("quejas no expresadas"), sino también a las quejas expresadas que no se han registrado con la compañía por diferentes razones ("quejas ocultas"). Estas dos brechas del conocimiento son extremadamen-

B. Stauss.

Ingolstadt School of Management. Chair of Services Management, Catholic University Eichstatt-Ingolstadt. Alemania.

W. Seidel

Servmark.consulting. Munich, Alemania.

* Service Business (2008) 2: 33-45.

te problemáticas dado que pueden dar como resultado malas interpretaciones del tipo, la escala y la urgencia percibida en la insatisfacción del cliente, lo cual puede conducir a una mala asignación de los recursos invertidos en las acciones correctivas y en las medidas para el mejoramiento.

Con la finalidad de evitar estos serios problemas económicos, es necesario integrar el control de evidencias en el proceso de control de administración de las quejas. La tarea focal del control de evidencias es la determinación de la medida en la cual la administración de las quejas puede comprender el tipo y el grado de molestia de los clientes de la empresa así como de descubrir las quejas más frecuentes no expresadas y ocultas.

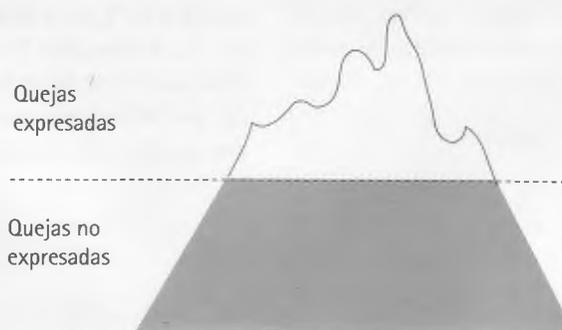
El objetivo de esta contribución es desarrollar el concepto de control de evidencias, proponer un sistema correspondiente de medición del desempeño y demostrar la relevancia de este enfoque para la dirección. Por lo tanto, al principio, el "fenómeno del iceberg" se describe con mayor profundidad y con mayor detalle basándose en los conocimientos provenientes de la literatura y de dos estudios empíricos especialmente conducidos y después de ese punto, se desarrolla el concepto de control de evidencias. Esto incluye la especificación de los objetivos, la clasificación dentro del contexto del control de administración de las quejas, la identificación de las cifras clave más relevantes y la demostración de la manera en la que se puede recopilar la información necesaria. Al mismo tiempo, se identifican las debilidades de los enfoques predominantes y se emprenden nuevas consideraciones de la operacionalización del "fenómeno del

iceberg". Con esta base, se demostrará la manera en la que se puede usar el control de evidencias para el desarrollo de medidas directivas fijadas como meta. Éstas incluyen diversas actividades, no solamente para motivar a los clientes molestos a presentar su queja, sino que también se discuten las consecuencias del procesamiento y del análisis de las quejas así como del reporte y la utilización de la información de las mismas. Finalmente, este artículo concluye con una perspectiva sobre ciertas implicaciones en investigaciones futuras.

2 El fenómeno del "iceberg de molestias"

2.1 No expresión de las molestias

Es un hecho bien conocido que tan sólo una porción de los clientes molestos presentan sus quejas (Goodman 1989; Heskett *et al.* 1997). Un número de distintos determinantes inducen a los clientes a no expresar su molestia ante la compañía sino más bien a cambiar de inmediato, a desarrollar una comunicación negativa de boca en boca o simplemente a permanecer inactivos (Day 1984; Bolfig 1989; Blodgett & Granbois 1992; Kowalski 1996; Oliver 1997; Stephens & Gwinner 1998; East 2000; Crie 2003; Hupperts 2003). Para las compañías, este comportamiento del cliente implica que el número de quejas procesadas y analizadas dentro de la empresa es un indicador deficiente del grado real de molestia del cliente y posiblemente tan sólo representa la punta de un "iceberg de molestias" mucho más grande (Heskett *et al.* 1997) (véase figura 1).



Adaptado (con cambios) de Heskett, Sasser & Schlesinger 1997: 179

FIGURA 1 El fenómeno del iceberg de la administración de quejas desde la perspectiva de las quejas no expresadas.

No existe una respuesta general a la pregunta de qué tan grande es la punta visible del iceberg. De acuerdo con Goodman *et al.* (2000), se puede concluir que en Estados Unidos, indistintamente de la industria, cerca de 50 a 80% de los clientes insatisfechos abandonan la oportunidad de expresar su molestia ante la empresa de cualquier manera. De

acuerdo con un estudio de satisfacción a través de varias industrias en Alemania (Servicebarometer 2005) la parte de las quejas no expresadas muestra una fluctuación extrema a través de las industrias: va de 37.1% (ópticas) a 97% (servicios de reciclaje) (véase figura 2).

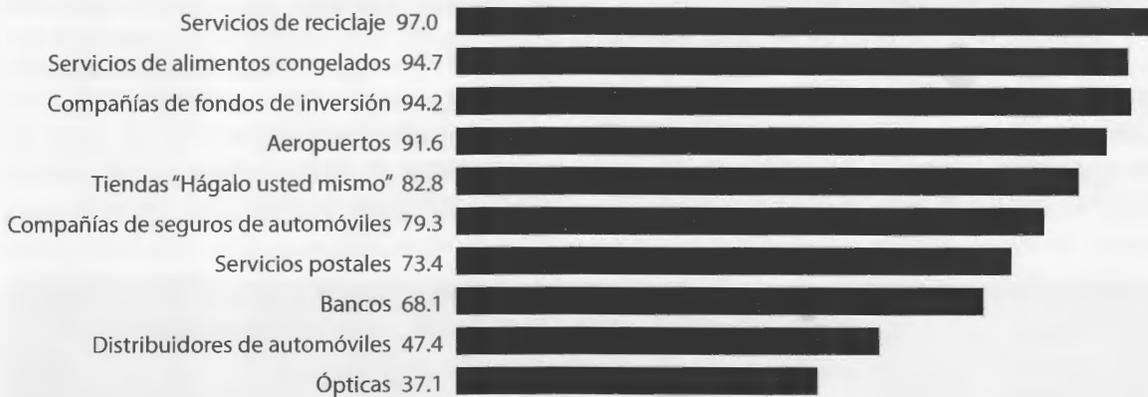


FIGURA 2 Porción de no quejosos entre clientes insatisfechos en diferentes industrias (Alemania).

Existen algunas razones para suponer que el problema real de la no expresión es incluso más alto. En la evaluación empírica de la no expresión, se pregunta a los clientes insatisfechos si se quejaron o no. Pero es cuestionable si en una encuesta de satisfacción de clientes el número de clientes que declaren estar insatisfechos, sea la base correcta para el cálculo. Aquellos clientes a los que se les pide que indiquen su satisfacción global con la empresa ponderan sus experiencias positivas y negativas en relación con la frecuencia y la relevancia. Debido al hecho de que generalmente predominan transacciones no problemáticas, muchos clientes declararán que están satisfechos aun cuando hayan tenido razones para estar molestos de manera esporádica. En consecuencia, se puede suponer que entre los clientes satisfechos también hay clientes que han estado molestos pero que no se han quejado. Por esta razón, tiene sentido concentrar la atención en el número de clientes que tienen razones para quejarse (clientes molestos) en lugar del número de clientes insatisfechos.

En relación con la amplia fluctuación de la no expresión entre diferentes industrias, la investigación del comportamiento de queja proporciona

algunos puntos de partida para una explicación. Por lo tanto, la intención de los clientes de quejarse depende de los costos y beneficios percibidos de la queja y de los atributos adicionales del producto, así como de los atributos situacionales y del problema (Folkes 1984; Oliver 1993; Oliver 1997; Stephens & Gwinner 1998; Chebat *et al.* 2005). Algunos de estos determinantes pueden verse influidos a través de medidas corporativas. Por lo tanto, es posible erigir o dismantelar las barreras para las quejas y tener una influencia sobre los costos para el cliente y sobre sus supuestos acerca del hecho de si la queja tendrá éxito. Por lo tanto, las compañías que desean evaluar la no expresión de las quejas no pueden basarse únicamente en datos promedio de tasas de no expresión ya sea generales o específicas de la industria sino que tienen que llevar a cabo sus propias evaluaciones.

Para obtener una impresión exacta de la no expresión de la molestia de los clientes en forma específica para una compañía, se realizó un estudio empírico entre los clientes de una compañía de seguros. Se obtuvo una muestra representativa de más de 10,000 clientes de manera rotativa en un lapso de 12 meses a través de una encuesta de

satisfacción de los clientes. Dos preguntas sirvieron como base de información para determinar la no expresión; con la primera pregunta: "¿Se sintió molesto con la compañía de seguros durante el año pasado?", se determinó el número total de clientes molestos. Con base en la segunda pregunta: "¿Presentó una queja debido a su molestia?", el número de quejosos y el número de no quejosos, respectivamente, se pudieron identificar.

En total, 13% del total de personas que respondieron declararon que estuvieron molestos en dicho periodo. El 55% de los clientes molestos respondieron que no se habían quejado aún a pesar de que tenían una causa de inconformidad. Esto significa que más de la mitad de los clientes moles-

tos no presentaron una queja a la compañía de seguros.

Con la pregunta acerca de la existencia de una causa para estar molesto, al mismo tiempo se preguntó a los clientes por qué estaban inconformes con la compañía de seguros. Debido al conocimiento proveniente de la investigación del comportamiento de queja, se esperaba que la tasa de no expresión no fuera igual para todos los problemas sino que variara dependiendo del tipo de problemas experimentados; por ejemplo, los clientes tienden más bien a quejarse acerca de aquellos problemas que pueden ser objetivamente descritos en lugar de quejarse acerca de los problemas que dejan espacio para una evaluación subjetiva (Best 1981).

Razones de la molestia	Porción de clientes molestos	Tasa de no expresión
Molestias acerca de . . .		
... los empleados de las oficinas centrales	5.3%	37.8%
... los representantes de ventas	17.1%	71.3%
... el monto del reembolso de la queja	10.0%	32.8%
... el manejo de liquidaciones por quejas	19.5%	46.3%
... el manejo de la alteración de los contratos	13.7%	47.1%
... escritos provenientes de la compañía de seguros	17.2%	36.6%
... fijación de precios	5.0%	39.0%
... servicios de consultoría durante la conclusión de un nuevo contrato	3.3%	73.3%
... cambios de agentes	2.0%	76.3%

FIGURA 3 No expresión de molestias sobre problemas específicos.

El porcentaje de no expresión para los diferentes problemas que los clientes encontraron como molestos se presenta en la figura 3. Es obvio que la tasa de no expresión varía ampliamente desde 36.6% (cartas de la compañía de seguros) hasta 76.3% (cambios de agentes). Por lo tanto, las compañías que desean obtener una perspectiva realista de los problemas que experimentan sus clientes no pueden considerar únicamente la no expresión promedio, sino que también necesitan información sobre problemas específicos. Tan sólo con esta base, se puede evaluar la validez de los datos de un análisis de quejas y tan sólo de esta manera se pueden

establecer cuidadosamente como metas diversas medidas para estimular la queja.

2.2 Falta de registro

No todas las quejas expresadas se vuelven transparentes para la alta dirección de la compañía o para la administración de las quejas en sí misma. Muchas generalmente no se presentan directamente al departamento de quejas y no se documentan tampoco, de modo que su existencia no es evidente. Esto se aplica principalmente a las quejas que se expresan hacia el personal que tiene contacto con el cliente. Los empleados que reciben las que-

jas con frecuencia no están preparados para afrontar situaciones de inconformidad o tienen miedo de consecuencias negativas y por lo tanto sólo registra una fracción de ellas. Una serie de estudios ha demostrado que, dependiendo de la industria y del alcance del problema, tan sólo se registran cerca de 10 a 60% de las quejas de los clientes que están expresadas en localidades descentralizadas de contacto con el cliente y por lo tanto llegan a ser conocidas para el departamento central de atención al cliente (Goodman *et al.* 2000).

Aquí, también encontramos una variedad muy amplia de porcentajes promedio de quejas ocultas. Por lo tanto, los datos promedio no son de utilidad para aquellas compañías que desean descubrir la parte oculta del iceberg específico de molestias de sus clientes inconformes. Estas compañías tienen que realizar su propia investigación.

Para ejemplificar la relevancia específica de las quejas ocultas para la compañía, se realizó un segundo estudio empírico entre los clientes de negocios de un proveedor de servicios de energía. Los datos necesarios se determinaron a través de una encuesta representativa de satisfacción del cliente entre 1000 clientes de negocios. A partir de los resultados de la encuesta de satisfacción, se calculó el número total de clientes molestos (54,000). De estos 54,000 clientes molestos se quejaron 86% (46,440). Durante el periodo considerado, se registraron 25,000 quejosos. Esto significa que 21,440 quejosos estaban ocultos. Al relacionar esta cifra (21,440) con el número de quejosos (46,440), encontramos que 46% de las quejas expresadas no quedaron registradas.

Si se toman en consideración estas quejas que se presentan en las localidades descentralizadas pero que no se registran, entonces se vuelve incluso más evidente qué tan pequeña es la punta del "iceberg de insatisfacción". La figura 4 indica que aquella parte del iceberg que es visible para la dirección se encoge considerablemente cuando se toman en cuenta las "quejas ocultas". Al mismo tiempo se vuelve obvio que una parte considerable de iceberg no puede hacerse visible mediante la aplicación de medidas para la estimulación de quejas, sino tan sólo mediante el uso de medidas internas para el mejoramiento de la aceptación de las

quejas y de los procedimientos de procesamiento de quejas.

Las compañías que desean tener un panorama realista de la insatisfacción entre sus clientes tienen que realizar algunos esfuerzos para descubrir cómo disfrazar la parte oculta del iceberg de insatisfacción. Estas actividades de las compañías encaminadas a comprender el alcance de las quejas no expresadas y ocultas pertenecen a las tareas centrales del control de evidencias.

3 Características principales del control de evidencias

La administración de las quejas es un área compleja de actividad que debe ejecutarse con planeación en lo que se refiere a las metas corporativas. Por lo tanto, requiere de un control sistemático que coloca a los administradores de quejas en una posición para establecer metas específicas y para vigilar constantemente la medida en la cual dichas metas han sido alcanzadas y —en caso de ser necesario— desarrollar acciones correctivas.

Básicamente, se debe diferenciar entre el control de las tareas, el control del costo-beneficio y el control de evidencias en el contexto de una administración sistemática de quejas (Stauss & Seidel 2005).

El foco de atención del control de las tareas es la especificación y la supervisión de los estándares de calidad y de productividad para todas las actividades de administración de quejas. En el control del costo-beneficio, los costos que surgen de la administración de quejas son sistemáticamente procesados, y los componentes de beneficio de la administración de quejas son operacionalizados y cuantificados. Con esta base, se puede calcular la utilidad de la administración de las quejas, así como el "Retorno sobre la administración de quejas (RoC)". El control de evidencias proporciona el fundamento para esas dos áreas del control. El aspecto central en el control de evidencias es el análisis de la medida en la cual la molestia del cliente se expresa bajo la forma de quejas y el grado en el cual las quejas que están registradas en la empresa reflejan las quejas realmente expresadas por los clientes.

En este punto, el control de evidencias tiene dos objetivos principales. La primera meta se con-



Adaptado (con cambios) de: Heskett, Sasser & Schlesinger 1997: 179.

FIGURA 4 El fenómeno del iceberg de la administración de quejas desde la perspectiva de las quejas no expresadas así como las no registradas.

centra en el problema de que no todos los clientes molestos se dirigen a la empresa con sus quejas. Por lo tanto, el control de evidencias tiene como finalidad determinar aquella parte de las quejas no expresadas entre los clientes insatisfechos, con el objeto de hacer transparente esta parte del "iceberg de insatisfacción". La segunda parte se deriva del hecho de que una porción de las quejas expresadas con los asociados de la empresa no es enviada ni registrada y por lo tanto no está disponible para su análisis, para generar reportes y para la utilización de la información sobre quejas. En consecuencia, la segunda parte consiste en hacer visible la magnitud y la estructura de las quejas ocultas y por lo tanto en el logro de transparencia para la otra parte del iceberg de molestias.

Estas metas deben ser operacionalizadas a través de cifras clave significativas que puedan servir para la determinación de estándares y para la evaluación del grado en el cual se cumplen dichos estándares. Pero tales cifras aún están ausentes en la práctica. Si las empresas integran las quejas como un instrumento de control en el contexto de la medición de la satisfacción de los clientes —por ejemplo, en un *balanced scorecard*— con frecuencia usan un indicador problemático, es decir, la tasa de quejas. Esta tasa se expresa como la razón del número total quejosos y el número total de clientes. A medida que la proporción de quejosos comparada con el número total de clientes resulta ser baja, se interpreta como una prueba de una alta satisfacción de los clientes y por lo tanto obliga a la minimización de la tasa de quejas.

Sin embargo, esta conclusión es incorrecta ya que un número pequeño de quejosos no es un indicador válido de un alto nivel de satisfacción de los clientes. Además, el efecto controlador resulta ser problemático. Al tratar de minimizar esta tasa de quejas, los gerentes pueden tender a desalentar a los clientes insatisfechos mediante el establecimiento de barreras para las quejas, eliminando la oportunidad para establecer y proporcionar canales de comunicación de fácil acceso o aumentando el esfuerzo mental o material para los quejosos. Esto permite a las empresas disminuir la tasa de quejas mientras que al mismo tiempo la molestia de los clientes posiblemente puede aumentar y la migración de los mismos puede también incrementarse. Otro efecto problemático es que cada rechazo interno de una queja o su falta de registro y de envío tiene un impacto positivo sobre la tasa de quejas. Debido a estos efectos disfuncionales, la muy problemática tasa de quejas no debe usarse y en lugar de ello se deben desarrollar cifras clave significativas para hacer evidente la molestia de los clientes a los ojos de la gerencia.

4 Cifras clave del control de evidencias

Las cifras clave del control de evidencias son la tasa de no expresión, la tasa de falta de registro y la tasa de evidencia (véase figura 5).

La primera cifra clave importante es la tasa de no expresión la cual indica el grado al que los clientes molestos dejan de expresar sus inconformidades. El denominador expresa el monto total de

clientes que tienen razones para quejarse. Para el cálculo de este valor, los clientes son interrogados a través de encuestas de satisfacción si fueron confrontados con un problema que (en realidad) constituye una razón para quejarse. Los clientes que respondieron "sí" forman el valor del denominador. Los clientes que experimentaron un problema fueron interrogados con mayor detalle para indicar si ellos, en realidad, expresaron una queja. El número total de clientes que respondieron a esta pregunta en forma negativa representa el número de no quejosos entre los clientes molestos.

La tasa de no expresión indica la medida en la cual los clientes molestos se privan de una queja. Ya que los objetivos de la administración de quejas tan sólo pueden lograrse si los clientes molestos expresan su queja directamente a la empresa, se

requiere que las empresas minimicen la tasa de no expresión en el contexto de una administración proactiva de quejas.

La tasa de falta de registro sirve para revelar el alcance y la proporción de quejas ocultas, la segunda meta del control de evidencias. Esta variable es el resultado de comparar el número de quejosos cuyas inconformidades no están registradas en la empresa con el número total de quejosos. El número de clientes que se han quejado de acuerdo con la encuesta de clientes constituye el monto total de quejosos efectivos (denominador). Este valor es opuesto al número de quejosos no registrados (numerador). Esta cifra se calcula sustrayendo el número de quejosos, registrados en el curso de la administración de quejas, del número de clientes que han declarado que se han quejado en el pasado.

$$\text{Tasa de no expresión} = \frac{\text{Número de no quejosos}}{\text{Número de clientes molestos}}$$

$$\text{Tasa de falta de registro} = \frac{\text{Número de quejosos no registrados (quejosos ocultos)}}{\text{Número de quejosos}}$$

$$\text{Tasa de evidencia} = \frac{\text{Número de quejosos registrados}}{\text{Número de clientes molestos}}$$

FIGURA 5 Cifras clave relevantes para el control de evidencias.

Básicamente, sería autoevidente minimizar la tasa de falta de registro ya que la revelación de las quejas ocultas podría incrementar la transparencia acerca del volumen de quejas y de la experiencia de queja del cliente. Pero por lo que respecta a las quejas ocultas, inducir a los empleados que tienen contacto con el cliente a registrar cada declaración crítica que ocurra durante un contacto con el cliente no siempre es financieramente justificable. Esto es particularmente cierto en el caso de los problemas más pequeños que pueden solucionarse de inmediato para la satisfacción de los clientes. Por lo

tanto, las empresas se deberían de esforzar únicamente por minimizar la tasa de falta de registro si el beneficio financiero de documentar todas las declaraciones críticas excede al costo de la documentación misma. De lo contrario, se deben establecer normas mínimas específicas para la empresa.

La cifra clave más importante para estimar la punta del iceberg es la tasa de evidencia, la cual expresa la razón de los quejosos registrados al monto total de los clientes insatisfechos. La tasa de evidencia expresa la medida en la cual la administración de las quejas tiene la capacidad de identi-

ficar la molestia entre los clientes de la compañía dentro del alcance del análisis de las quejas y por lo tanto es un elemento importante en la evaluación del proceso de administración de las quejas.

La forma de calcular las diferentes cifras clave se muestra en la figura 6 con un ejemplo sencillo. Si una encuesta de satisfacción revela que existen 1000 clientes molestos y que 300 de ellos se quejan, obtenemos una tasa de no expresión de 70%. Si 300 clientes declaran que se quejan pero tan sólo se registran 100 quejas en la compañía y se dejan de registrar 200 quejas, entonces ello significa que la tasa de falta de registro es de 66.7%. Si se relaciona las 100 quejas registradas con el número de clientes molestos (1000), ello da como resultado una tasa de evidencia de 10%. Esto sig-

nifica que 90% del "iceberg de molestia" no se vuelve transparente en las quejas registradas.

5 Implicaciones gerenciales

La principal consecuencia administrativa es la necesidad de implementar un control de evidencias porque tan sólo a través de este enfoque las compañías llegan a conocer la magnitud de la parte normalmente oculta del iceberg de molestias y obtienen una complementación valiosa de los normalmente positivos resultados de las típicas encuestas de satisfacción. Además, los resultados del control de evidencias deben usarse para satisfacer mejor las diferentes tareas de la administración de quejas.

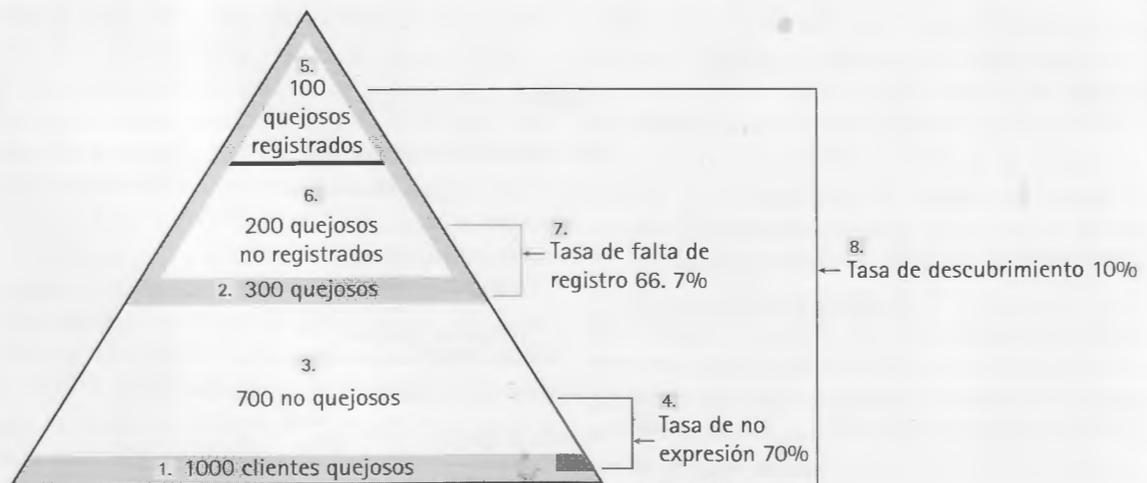


FIGURA 6 Determinación ilustrativa de las cifras clave del control de evidencias.

Las diversas tareas fundamentales de la administración de quejas se pueden asignar a un proceso directo o indirecto de administración de quejas. En la administración de quejas directa, las tareas están directamente relacionadas con el caso individual e implican una participación directa del quejoso. Pertenecen a este proceso la estimulación, la aceptación, el procesamiento y la reacción de la queja. Las tareas del proceso indirecto de administración de quejas son manejadas en una escena "tras bambalinas" y en ausencia de contacto con el cliente. Éstos son el análisis de quejas, el control de la administración de quejas, los reportes de quejas

y la utilización de la información de las quejas (véase figura 7). La introducción de un control de evidencias tiene una influencia sobre el cumplimiento de la mayoría de estas tareas.

De acuerdo con la estimulación de las quejas, el control de evidencias revela la dimensión real de la falta de quejas. La tasa de no expresión indica el grado en el cual los clientes molestos desaprovechan la oportunidad de quejarse y en lugar de ello eligen otras formas de reacción como la migración, lo cual podría ser mucho más problemático para la empresa. La tasa de no expresión indica la urgencia de analizar las razones específicas para la empresa,

relacionadas con la falta de presentación de quejas y especialmente la importancia de identificar las razones que pueden estar influidas por la compañía. Con esta base, se pueden eliminar las barreras para las quejas y se pueden establecer y comunicar canales de quejas de fácil acceso. Además, los clientes deben estar activa y creíblemente informados acerca de la crítica pero deseable retroalimentación.

Por otra parte, se puede llevar a cabo un análisis para la no expresión de quejas con respecto a diferentes grupos fijados como meta y con respecto a problemas específicos. Si ciertos segmentos relevantes resultan tener altas tasas de no expresión, respectivamente, ciertos problemas estarán expresados por debajo del promedio y las medidas de estimulación orientadas hacia las metas podrían concentrarse sobre segmentos y problemas identificados.

En relación con el procesamiento de las quejas, el control de evidencias proporciona importantes aportaciones para la optimización del proceso. Una alta tasa de falta de registro indica que la mayoría de las quejas dirigidas a la empresa es desconocida para la administración de quejas y por lo tanto no puede servir como una base para la adopción de medidas correctivas. En este caso se debe llevar a cabo un análisis profundo de los diferentes departamentos y de los canales de acceso involucrados a efecto de identificar los puntos fuertes y los débiles. A partir de ese momento, los procesos y las razones respectivas para la falta de registro tienen

que analizarse. Con esta base, se debe determinar el grado deseado de registro en términos de costo y eficiencia. Con respecto a la eficiencia en los costos, se deben crear nuevos procesos de quejas, se deben reorganizar las necesidades respectivas de responsabilidades, y se deben canalizar los recursos que habrán de adaptarse así como la capacitación específica de los empleados.

En relación con el análisis de las quejas, a los reportes de quejas y a la utilización de la información de quejas, el control de evidencias es a tal grado relevante que proporciona información esencial para la corrección necesaria de los resultados a partir del análisis usual de las quejas. La tasa de evidencia indica la medida en la cual los datos que se usan en el análisis usual son representativos para la experiencia del cliente o requieren de adaptación. Una tasa de evidencia de 46.3% —como en el caso que se mencionó anteriormente— indica que el número de quejosos documentados de la empresa debe multiplicarse por el factor 2.16 para deducir el alcance real de los clientes molestos. Este factor se puede denominar "factor de evidencia", ya que únicamente a través de su uso se hace evidente la explosividad real de los problemas de los clientes y de sus insatisfacciones entre la base de clientes. Esta modificación general debería ser realizada en un nivel diferenciado. Dados los descubrimientos de nuestro estudio empírico en la compañía de seguros, se puede suponer que las

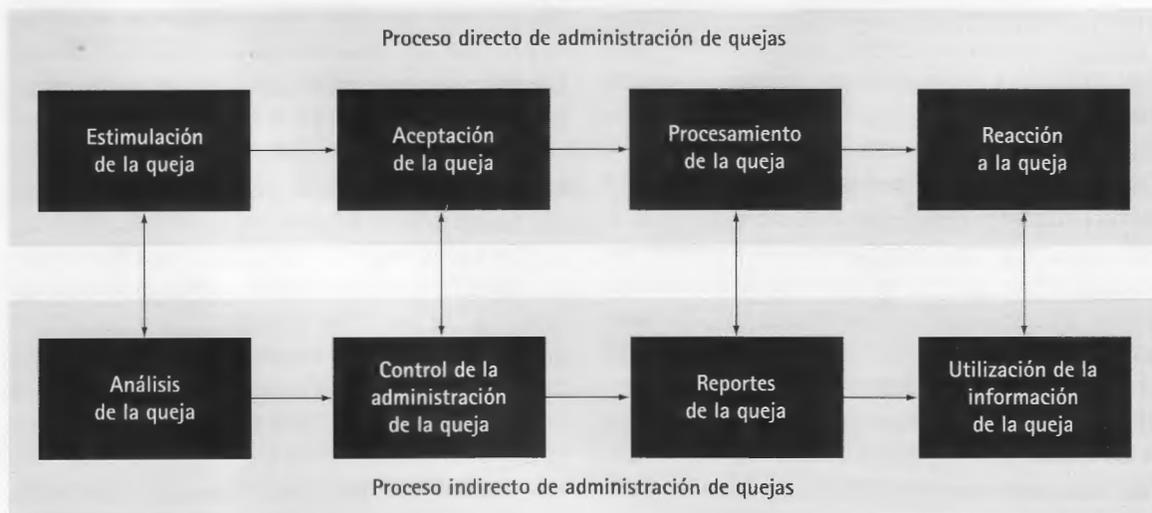


FIGURA 7 Tareas de la administración de quejas.

tasas de no expresión probablemente diferirán de acuerdo con el problema. Por lo tanto, tiene sentido determinar las tasas de evidencia diferenciadas de acuerdo con el problema mediante la incorporación de factores de evidencia diferenciados en los cálculos. Tan sólo los factores de evidencia diferenciados permiten una perspectiva más realista de los problemas, lo cual conduce a procesos de mejoramiento que podrían ser administrados eficazmente de acuerdo con las prioridades que hayan percibido los clientes.

Con respecto al control de la administración de las quejas, la misma atención que se ha prestado a otras áreas de control, específicamente las de tareas y de costo-beneficio, debe presentarse al control de evidencias. Esta atención se debe considerar en una forma tal que las cifras clave apropiadas —tasa de evidencia, tasa de no expresión y tasa de falta de registro— se recopilen de manera permanente con la finalidad de definir valores estándar claros. Por lo tanto, parece razonable integrar estas cifras clave en el *balanced scorecard* en lugar de la frecuentemente utilizada tasa de quejas.

Para propósitos del control del fundamento de la queja, en las encuestas usuales de satisfacción también es necesario integrar preguntas acerca de las razones para las quejas y acerca del comportamiento de las mismas. Además, en la misma encuesta, se debe pedir a los clientes que proporcionen razones para no expresar sus quejas. Las respuestas correspondientes proporcionan indicaciones importantes de las barreras para la presentación de quejas percibidas por los clientes. Esta información es un insumo significativo para la estimulación de quejas, ya que proporciona un punto de partida para la dirección sobre cómo mejorar la razón costo-beneficio derivada de la presentación de una queja desde la perspectiva de los clientes. Al integrar preguntas tradicionales, se proporcionan conocimientos acerca de los riesgos económicos potenciales resultantes de las quejas no expresadas y ocultas. Por lo tanto, es necesario preguntar a los clientes si tienden a cambiar de proveedor del servicio debido a experiencias irritantes. Esta encuesta, o las encuestas correspondientes entre los clientes perdidos, permiten el cálculo de las tasas de cambio de los clientes que no se han quejado. Si la empresa posee datos acerca de los promedios de ventas

y de márgenes de utilidad de los clientes individuales, podrá calcular los riesgos potenciales.

6 Aspectos para investigaciones futuras

Ya que a la fecha el control de evidencias como parte de la administración de quejas no se ha identificado como un campo mayor de investigación, parece constituir un área nueva y prometedora para una investigación transdisciplinaria de la administración de servicios, el marketing y el control.

Un campo central para una mayor investigación debe tratar la relación entre los conceptos de "insatisfacción" y "molestia" (en términos de la "razón para la queja"). Ya que los clientes revelan estar satisfechos aun a pesar de las razones para quejarse, surge la pregunta de cuáles son las diferencias y los puntos en común de estos dos variables psicológicas, y de la manera en la que a través del tiempo las molestias conducen a un cambio negativo dinámico que va de la satisfacción hacia la insatisfacción. Adicionalmente, se requiere de una investigación para determinar si la insatisfacción o la molestia tienen un impacto más fuerte sobre el comportamiento de lealtad del cliente. En caso de que la molestia tuviera un impacto más fuerte, esto tendría consecuencias nocivas para la totalidad de la práctica actual de la medición de la satisfacción.

Además, hasta ahora, existe un alto grado de incertidumbre en relación con la confiabilidad de las declaraciones de los clientes en términos del comportamiento de queja. En particular, es especialmente confuso saber si las declaraciones de los clientes acerca de su comportamiento de quejas en el pasado son correctas o si sus expresiones se perciben como quejas por parte de los empleados. De este modo, se requiere de una mayor investigación con respecto a la recopilación de datos confiables.

Se puede decir lo mismo para los determinantes específicos de la industria y de los problemas en términos de las cifras centrales clave, principalmente la tasa de no expresión y la tasa de falta de registro. Además, la investigación acerca de la naturaleza y del impacto de estos determinantes no es únicamente esencial desde una perspectiva teórica sino también desde una perspectiva gerencial. De este modo, los hallazgos confiables provenientes de una evaluación realista de los datos especi-

ficos para la empresa permitirán el desarrollo de cifras significativas que puedan utilizarse como puntos de comparación.

Bibliografía

- Best A. (1981). *When Consumers Complain*. Columbia University Press, Nueva York.
- Blodgett J. Granbois D. H. (1992). Toward an integrated model of consumer complaining behavior. *J. Consum Satisf Dissatisf Complain Behav* 5:93-103.
- Bolfing C. P. (1989). How do customers express dissatisfaction and what can service marketers do about it. *J. Serv Mark* 3(2): 5-23.
- Chebat J. C. Davidow M. Codjovi I. (2005). Silent Voices. Why some dissatisfied consumers fail to complain. *J. Serv Res* 7: 328-342.
- Crie D. (2003). Consumers' complaint behavior: taxonomy, typology and determinants: towards a unified ontology. *Database Mark Cust Strategy Manage* 11(1): 60-79.
- Davidow M. (2003). Organizational responses to customers' complaints: What works and what doesn't. *J. Serv Res* 5(3): 225-250.
- Day R. L. (1984). Modeling choices among alternative responses to dissatisfaction. *Adv. Consum Res* 11: 496-499.
- East R. (2000). Complaining as planned behavior. *Psychol Mark* 17: 1077-1095.
- Folkes V. (1984). Consumer reactions to product failure: An attributional approach. *J. Consum Res* 10: 398-409.
- Goodman J. A. (1989). The nature of customer satisfaction. *Qual Prog* 22(2): 37-40.
- Goodman J. A., O'Brien P. Segal E. (2000). Turning CFO's into quality champions. *Qual Prog* 33(3):47-54.
- Heskett J. L., Sasser W. E. Schlesinger L. A. (1977). *The service profit chain*. Free Press, Nueva York.
- Homburg C., Furst A. (2005). How organizational complaint handling drives customer loyalty: an analysis of the mechanistic and the organic approach. *J. Mark* 69(3): 95-114.
- Huppertz J. W. (2003). An effort model of first-stage complaining behavior. *J. Consum Satisf Dissatisf Complain Behav* 16: 132-144.
- Kowalski R. M. (1996). Complaints and complaining functions, antecedents, and consequences. *Psychol Bull* 119(2): 179-196.
- Mattila A. S. (2004). The impact of service failures on customer loyalty. *Int J. Serv Ind Manage* 15(2): 134-149.
- Maxham J. G. III. (2001). Service recovery's influence on consumer satisfaction, positive word-of-mouth, and purchase intentions. *J. Bus Res* 54(1): 11-24.
- Oliver R. L. (1993). Cognitive, affective and attribute bases of the satisfaction response. *J. Consum Res* 20: 418-430.
- Oliver R. L. (1997). *Satisfaction*. Irwin McGraw-Hill, Boston.
- Servicebarometer A. G. (2005). *H Kundenmonitor 2004*. Servicebarometer, Munchen.
- Stauss B., Seidel W. (2005). *Complaint management - the heart of CRM*, Mason. Thomson, Ohio.
- Stephens N., Gwinner K. P. (1998). Why don't some people complain? A cognitive-emotive process model of consumer complaint behavior. *J. Acad Mark Sci* 26(3): 172-189.
- Tax S. S., Brown S. W. (1998). Recovering and learning from service failure. *Sloan Manage Rev* 40(1): 75-88.

Minka: desarrollo del *retail* en mercados emergentes*

GUILLERMO D'ANDREA

Martín Pérez, gerente general de Minka, cerró su exposición en el Primer Congreso de *Retail* Peruano comentando los desafíos que tenían por delante. La estrategia futura debería permitir incrementar de 650,000 a 900,000 el flujo visitas mensuales al complejo Minka, dentro del cual coexistían un multimercado y un centro comercial. Los últimos estudios de opinión realizados confirmaban sus percepciones. Con tan sólo una calle peatonal entre el multimercado y el centro comercial, la mayor parte de los consumidores resultaron clientes sólo del primero; y aun cuando muchos visitaban el centro comercial, pocos efectuaban sus compras en éste. ¿Cómo aumentar el tráfico en ambas partes del complejo? ¿Era transferible el posicionamiento de Minka al centro comercial? ¿Cuál sería el *tenant-mix* adecuado? Y finalmente, cómo era la productividad del modelo actual para Minka y los locatarios, respecto a los inicios? La nueva estrategia debía aportar soluciones a estos desafíos.

Minka

Minka comenzó comercializando frutas y verduras, añadiendo a estas categorías carnes y abarrotes: una gran miscelánea. Con sede en el Callao —distrito portuario y aledaño a Lima— el negocio se presentó como alternativa al mer-

cado mayorista número 1 (conocido como La Parada).

El emprendimiento pertenecía al grupo Romero¹, el conglomerado privado más importante del Perú. La incursión en este negocio estuvo relacionada con el aprovechamiento del negocio logístico y de un predio propiedad del grupo (apto para almacenaje). La burbuja inmobiliaria vivida en el país y las expectativas de cierre de La Parada reforzaron el impulso de este negocio. El grupo consideraba que el establecimiento de un mercado mayorista permitiría generar plusvalía sobre un predio ocioso, y aumentar los ingresos por los servicios logísticos brindados con sus propias empresas. Como referencia para los estudios económicos y operativos fueron tomados datos de La Parada, cuya operación alcanzaba las 4,500 TN/día de verduras, tubérculos, frutas, y otros productos comercializados como granos secos, etc.² Las proyecciones iniciales de Minka pretendían lograr un tercio de dicho movimiento en el corto plazo. Sin embargo, a dos años de operación los resultados distaban desfavorablemente de lo esperado.

Los problemas enfrentados eran varios y de muy distinta naturaleza, situación que llevó a replantear la estrategia inicial. En menos de cinco años, el negocio evolucionó hacia un modelo con fuerte participación de la actividad minorista:

¹ La cartera de negocios del Grupo Romero incluía las siguientes empresas Alicorp (alimentos), Palmas de Espino, S. A. (agrícola), Ransa Comercial (almacenaje y logística), Consorcio Naviero (transporte), Trabajos Marítimos, S. A. (gestión portuaria), Romero Trading (comercialización), Textil Piura (textil y de confecciones), Universal Textil (textil, 1989) y Credicorp (servicios financieros).

² Elaborado con base en Chamocchunbi, Carlos, "La comercialización mayorista de productos agrícolas percederos en Lima", abril, 2002.

* Este caso de la División de Investigación del IAE (Escuela de Dirección y Negocios de la Universidad Austral) fue preparado por el profesor Guillermo D'Andrea y la asistente de investigación Belén López Alemán, del IAE (Argentina). Prohibida la reproducción total o parcial sin previa autorización por escrito del IAE.

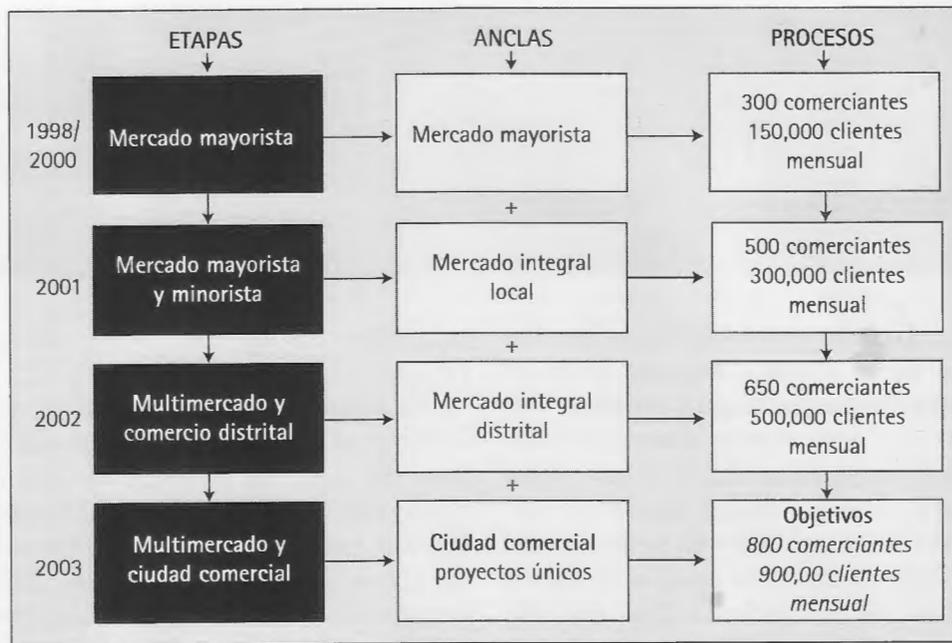


FIGURA 1 Etapas en el desarrollo del negocio.

Los inicios del mercado mayorista

En 1998, al momento de comenzar su operación, Minka contaba con 237 locatarios de puestos cuyos contratos de arrendamiento habían sido celebrados a cuatro años (anexo 1). A productores agropecuarios correspondía 70% de los convenios y 30% a distribuidores de abarrotes (productos de almacén a granel como especias, frutos secos, semillas, legumbres u otros).

La renta mensual que se cobraba a los locatarios era la fuente de ingresos principal para la administración del mercado. Otra fuente importante correspondía a los ingresos por servicios logísticos para el acarreo de mercaderías dentro y fuera del predio. Por su parte, la renta para los locatarios dependía de las ventas que concretaban en el ámbito del mercado así como de los costos comunes que debían afrontar (expensas, limpieza, seguridad, marketing).

Durante los primeros años de operación, el área operativa sería de 50,000 m², de los cuales 13,000 debían rentarse. El tamaño de los puestos dependía de la categoría de producto, abarcando 52 m² en el caso de los precederos y entre 26 y

52 m² en el caso de los abarrotes. La mayoría de los locatarios atraídos a Minka eran productores de papa, quienes también poseían puestos en La Parada. En 30 puestos se ofrecían 17 variedades del tubérculo (papa amarilla, tumbay, blanca, huayró entre otras). La papa constituía la base de la alimentación peruana. El precio promedio al público –promedio– se encontraba en 114 US\$/TN de papa, y el margen bruto para el locatario era de 48%. Para las frutas y verduras el precio al público –promedio– se hallaba en 170 US\$/TN. Categorías como tomate, limón y camote no se incorporaron inicialmente, pero se buscaba de forma activa quienes pudieran proveerlas.

Los contratos de alquiler establecían tres meses de arrendamiento gratuito y una renta fija a partir del cuarto mes de operación, cuyo valor variaba según la categoría del producto. Además, se pactó un escalonamiento de 200% del valor del alquiler para inicios del año 2000. El valor de alquiler inicial era de 2 US\$/m² para los puestos de papa, 4 US\$ para frutas y verduras y 6 US\$/m² para abarrotes. Asimismo se estableció una tarifa variable de 1.5 US\$ por

tonelada comercializada y registrada en la balanza testigo del mercado (se esperaba que cada puesto operara 100 TN/mes). La cuota pagada por los locatarios cubría los servicios de higiene, seguridad, energía eléctrica y la administración central del mercado. Para diferenciar el mercado, los estándares de dichos servicios se habían fijado por encima de los brindados por La Parada. Otro costo mensual afrontado por los locatarios era el salario de sus empleados (100 US\$/empleado). En cada puesto laboraban entre 2 y 3 empleados organizados en diversos turnos. Cada locatario tenía stock con un valor de 300 US\$/semana.

A fines del primer año, el flujo mensual de visitas a Minka apenas alcanzaba las 100,000 con una tasa de compra de 7 kilos de producto por visita. Un año después, escaló a 150,000 al mes.³ Del total de visitas, 30% correspondían a clientes que compraban por kilo (amas de casa que vivían en las inmediaciones). El surtido de verduras y frutas también se fue incrementado, lo que aparejó la celebración de 63 nuevos contratos. A pesar de los esfuerzos el volumen de operación del mercado mayorista no superaba las 1,100 TN/mensuales. Con el tiempo, la situación se agravaba para los locatarios, quienes veían desvanecer sus inversiones en productos perecederos de forma sistemática cada cinco días ante la falta de demanda, y se mostraban inconformes ante las presiones por el aumento del alquiler pactado en los contratos. La mala situación del país agravaba la situación. Los locatarios se manifestaron contra la administración de Minka y de forma pública contra el Grupo Romero. A finales de 1999 la administración de Minka registraba pérdidas de caja mayores a 120,000 US\$ por mes y un área rentada a locatarios de 11,450 m².

2000. El nuevo milenio

Aun cuando desde el grupo Romero un equipo monitoreaba la situación desde el inicio, en no-

viembre de 1999 se designó a Martín Pérez como nuevo Gerente General. Martín dedicó gran parte de su tiempo a realizar una sanidad contable, trabajando con alta incertidumbre. Contaba con cinco colaboradores, pero la falta de información y de orden lo llevó a centralizar las gestiones.⁴ Consciente de la importancia de los locatarios para el negocio, Martín los convocó a principios del año 2000. En sus palabras: *“Tenía el objetivo de escuchar a la gente, porque había muchísimo malestar. La primera asamblea con los locatarios duró cinco horas; y nos acusaban de estafa”*.

La reunión permitió identificar las causas de disgusto y clasificarlas en costos operativos e insatisfacción con el fracaso del mercado. Pronto los esfuerzos del equipo se centraron en aliviar la presión ocasionada por el escalonamiento del alquiler y los costos de operación. El mercado contaba con infraestructura para operar 4,000 TN/día de productos y los niveles de servicios (limpieza, seguridad) eran acordes a dicho volumen. Tomando como referencia los de otros mercados de la zona, los niveles de servicio se redujeron, manteniendo un estándar superior a La Parada pero inferior al requerido en supermercados o hipermercados. El servicio de limpieza disminuyó de 70 a 12 empleados y el *staff* de seguridad de 100 personas pasó a ser de la mitad.

Otro objetivo inmediato fue duplicar el flujo mensual de visitas al mercado para fin de año. Para ello, y dado que tanto comerciantes como amas de casa visitaban el mercado, se diseñaron ofertas por “kilo” y por “tonelada” (ambos clientes residían en un radio de 7 minutos de distancia a pie del mercado). No se contaba con presupuesto de marketing, por ello la primera acción de comunicación fue la impresión de folletos (encartes) sencillos, impresos en blanco y negro en papel diario, que se distribuyeron entre los vecinos de Minka.

Martín también trabajó en complementar la oferta. Sabía que los compradores preferían acu-

³ La Parada recibía 270,000 visitas al mes, con un promedio de compra de 0.50 TN/visita, y un valor promedio de 286 US\$/TN de producto.

⁴ Mucha de la información sobre los locatarios y los clientes se había perdido durante el cambio de gerencia.

dir a otros mercados por la variedad del surtido. En una sola visita realizaban el total de sus compras, ahorrando con esto tiempo y costos de transportación. Entre otros se incorporó la venta de brócoli (200 US\$/TN), limón (343 US\$/TN), ají amarillo (280 US\$/TN), piña cayena (350 US\$/TN) y ciruela chilena (700 US\$/TN). Introducir variedades de mayor precio, permitió elevar el alquiler a un promedio de 6 US\$/m², a la vez que generaba un mayor margen para el locatario.

En lo que respecta a abarrotes y productos complementarios, Martín llevó a cabo una prueba: diseñó pequeños puestos de 2 m² por 2.5 m² que denominó "jaulitas" (anexo 2). Las ubicó en las esquinas y puertas de acceso de las terminales de frutas y de verduras. Estas jaulitas fueron rentadas a locatarios, quienes ofrecían productos sueltos y envasados a pequeños clientes -por ejemplo, especias, legumbres, lácteos, entre otros. Su tamaño hacía posible que una sola persona lo administrara y limitaba la inversión en mercaderías a 100 US\$/semana. El buen desempeño de estos locales permitió colocar al menos 50 jaulitas, y cobrarles una renta de 15 US\$/m².

A finales del año 2000, Minka había logrado un ahorro de 6 millones de dólares. La baja de costos de operación y el crecimiento de la demanda mejoraron la ecuación económica para la mayoría de los "puesteros", sosegando la presión sobre el alquiler. Se lograron 220,000 visitas y una operación de 2,300 TN de productos al mes, con 11,700 m² de área rentada. La afluencia cada vez mayor de compradores finales, llevó a Martín a consolidar el negocio en la dirección de un mercado integral que pudiera atender tanto las necesidades de los comerciantes como las de los consumidores finales.

2001. Un mercado integral

Durante el año 2001, el negocio continuó consolidándose como un mercado integral. Se celebraron 50 nuevos contratos de locación por espacios de 26 m², destinados a la comercialización de carne de res y aves (anexo 3). Esta categoría, generó una renta de 8 US\$/m² para Minka.

Para finales de año, esta terminal registró operaciones por 200,000 pollos y 980 reses al mes.

En conjunto, el mercado alcanzó un volumen de operación de 3,400 TN y 350,000 visitas al mes. Martín continuó con la comunicación de las ofertas por medio de folletos impresos a color que se distribuían en las zonas de influencia. Sin embargo, muchos de los nuevos clientes visitaban el predio por la recomendación de sus vecinos sobre los precios convenientes y la comodidad.

Ante los buenos resultados, surgió la iniciativa de ofrecer otras categorías de productos y servicios a los clientes. Para comprender mejor sus necesidades y valoraciones se realizó una encuesta en el predio (anexo 4). También se realizó un estudio de la distribución de los gastos de las familias aledañas y la evaluación del potencial de venta. Finalmente, se decidió establecer frente al mercado un centro comercial.

2002. Desarrollo del centro comercial

Para el desarrollo inicial del centro comercial (CC) se destinaron 5,000 m², separados del mercado por una calle peatonal de 1.5 m². El equipo se esforzó por atraer las marcas líderes de los mercados nacional e internacional, en categorías con alto potencial de venta como indumentaria para la familia, artículos de perfumería y variados servicios (financieros, plaza de comida, centro de servicio al cliente). Los contratos se celebraron a 2 y 3 años, e incluían una renta mensual de 6% de los ingresos del local (promedio mensual 272 US\$/m²) más un aporte al fondo fijo de comunicación. Los locales variaban en sus tamaños, pero la dimensión más frecuente era de 20 m².

Entre otros rubros y proveedores líderes se encontraban: bazares de artículos escolares y jugueterías, farmacia (Inka Farma), equipos de electrónica (Radio Shack), venta de electrodomésticos (La Curacao), las cadenas de comida rápida McDonald's, Bombos y China Wok, y una sucursal del Banco de Crédito (BCP).

A finales del año 2002, la ecuación de valor para el cliente de Minka combinaba la economía

brindada por el mercado con la conveniencia de un supermercado (anexo 5). El mercado alcanzó un nivel de operación de 3,920 TN/mes de productos y las visitas mensuales crecieron 31%

respecto al año anterior. Sin embargo el equipo percibía que menos de 50% acudía al CC a realizar sus compras.

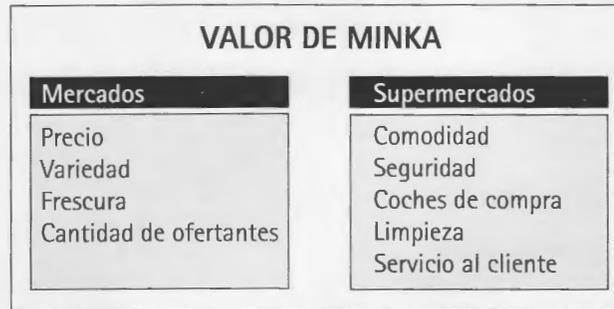


FIGURA 2 Beneficios percibidos por los clientes.

El objetivo de Martín para el año siguiente era convertir a Minka en una ciudad comercial, con un flujo de 900,000 visitas mensuales y 800 comerciantes. Además, quería introducir nuevos conceptos para atraer a los consumidores. El predio contaba con 10,000 m² para asignar a nuevos negocios. ¿Cuál sería el *tenant-mix* adecuado para alcanzar sus objetivos? ¿Cómo debía distribuir la superficie entre los posibles proyectos? Para responder a esta interrogante encargó a Ernesto Aramburu un estudio de mercado sobre potencial de negocio de grandes ferreterías, cines y otros 67 rubros comerciales menores (anexo 6).

El desafío de aumentar el tráfico por el CC no era menor ¿Qué ajustes debía realizar para que los mismos clientes del mercado acudieran al CC? ¿Era transferible el posicionamiento de Minka al centro comercial? Para comprender mejor las motivaciones, encargó un estudio con *focus groups* (anexo 7). Finalmente, luego de cinco años de operación, resultaba conveniente evaluar la productividad del modelo para Minka y para los locatarios. ¿Cómo evolucionó desde el inicio?

Martín planteó estas inquietudes a su equipo de trabajo, para que juntos diseñaran una estrategia que –siguiendo su estilo– diera respuestas prontas a estos desafíos.

ANEXO 1 *Concepto inicial: mercado mayorista*



ANEXO 2 *Jaulita de lácteos y otros productos*



Jaulita de lácteos y otros productos, situada junto a los puestos de papa



Jaulita de lácteos y otros productos, situada junto a los puestos de frutas

ANEXO 3 *Mercado integral: incorporación de la terminal de carnes y pollos*



ANEXO 4 Análisis del cliente⁵

Encuestas externas

- ✓ 83% de las personas encuestadas vino a comprar, principalmente alimentos. Un 12% mencionó haber concurrido a comprar y pasear, mientras que 5% acudió exclusivamente a pasear.
- ✓ 18% manifestó que visitaba Minka diariamente. El domingo es el día de mayor concurrencia.
- ✓ 89% viene de su casa a realizar sus compras y luego vuelve a ella.
- ✓ 28% de los encuestados demora en llegar a Minka entre 5 y 10 minutos.
- ✓ 62% de sus visitantes vive en el Callao (distrito) y 72% en el Callao (provincia); con una captura de 57% y 40% respectivamente, respecto a su población.
- ✓ 35% de los encuestados viene a Minka en bus o combi. A pie acude 30%.
- ✓ 28% estuvo conformado por grupos mixtos: hombre y mujer.
- ✓ 22% de los encuestados tiene entre 35 y 44 años.
- ✓ 80% de los consumidores acude a otros mercados y /o supermercados para completar sus compras (especialmente de lácteos, pescados, y panificados).

Encuestas internas

- ✓ 29% de los encuestados permaneció en Minka por un tiempo aproximado de 1 hora.
- ✓ 84% de sus visitantes compró fruta y verdura. Sus clientes compran en su mayoría, alimentos.
- ✓ 43% de los encuestados compró en 5 o más puestos /locales.
- ✓ 32% de los encuestados gastó en sus compras entre 0 y 15 US\$.
- ✓ 60% de los encuestados le da prioridad al precio cuando va de compras. Para 51% de los encuestados lo más característico de Minka son sus precios ("precio Minka").
- ✓ 38% de su público visita Minka semanalmente.
- ✓ 73% de los encuestados conoce el encarte de Minka, de los cuales 76% lo recibe en Minka.
- ✓ 39.5% tiene entre 31 y 40 años de edad. El 60% eran mujeres.
- ✓ 59% compra al por menor, sin embargo la clase media baja compra al por mayor. El 45% de los encuestados pertenece a la clase media baja.
- ✓ ¿Cómo califica a Minka en las variables presentadas?



⁵ Procedimiento: muestra de 1000 encuestas externas (al ingreso del público) y 1000 encuestas internas (a la salida del público). Fuente: informes de la compañía, 2001.

ANEXO 5 Nueva fórmula = mercado + centro comercial



ANEXO 5 (Continuación)



ANEXO 6 Evaluación de proyectos: grandes ferreterías, cines y otros rubros

Distribución hogares, por NSE

Barrio/Distrito	Número hogares	Estrato social				
		Alto	Medio alto	Medio	Medio bajo	Bajo
Bellavista	15,950	2.00%	62.80%	33.50%	1.60%	0.10%
Callao	89,254	0.00%	1.60%	40.00%	40.70%	17.70%
Carmen de la legua	8,021	0.00%	18.90%	69.30%	11.50%	0.30%
La Perla	13,395	0.26%	4.74%	20.29%	17.91%	56.80%
La Punta	1,438	3.60%	82.10%	12.50%	1.80%	0.00%
San Miguel	27,261	1.00%	69.00%	22.10%	6.30%	1.60%
Pueblo Libre	14,773	1.20%	77.10%	16.40%	4.00%	1.30%
Lima	44,661	0.00%	25.30%	38.60%	22.40%	13.70%
San Martín de Porres	88,905	0.00%	7.20%	45.40%	30.70%	16.70%

Ferretería: cálculo de las ventas mensuales del proyecto en vivienda y en mantenimiento del hogar y reparaciones

Zona/Distrito residencia clientes potenciales	Vivienda*		Mantenimiento/reparación	
	Mercado Total US\$	Potencial Minka US\$	Mercado Total US\$	Potencial Minka US\$
Bellavista	5,640,577	1,861,390	1,825,400	602,383
Callao	5,519,083	1,076,222	4,049,797	789,710
Carmen de la legua	1,006,530	342,220	1,077,817	366,459
La Perla	888,530	239,904	362,597	97,901
La Punta	95,112	7,134	870,543	65,290
San Miguel	13,485,596	2,022,840	8,566,085	1,284,912
Pueblo Libre	5,014,722	150,442	363,909	10,918
Lima	2,079,804	187,182	1,515,625	136,407
San Martín de Porres	5,121,893	614,627	3,646,751	437,611
TOTAL	38,851,847	5,740,483*	22,278,524	3,189,208

*Se consideró que en ampliación del hogar o mejoras se tiene un 20% del gasto US\$ 1,148,097.

Indicadores mensuales ferreterías grandes

- Facturación promedio/m² = 350 US\$
- Margen bruto/m² = 175 US\$
- Gastos de operación/m² = 50 US\$

ANEXO 6 (Continuación)

Distribución de ventas (promedio grandes ferreterías)

Descripción de material por rubro	Participación del ítem
Pintura	11.70%
Calaminas	5.80%
Cemento	18.00%
Fierro de construcción	9.40%
Hormigón	7.10%
Ladrillos	17.20%
Mayolicas	15.10%
Rejas de fierro	4.90%
Sanitarios	5.10%
Otros	5.70%
Subtotal	100.00%
Muebles de dormitorio	4.70%
Muebles sala y jardín	31.30%
Estantes de madera	7.50%
Lámparas	2.80%
Espejos con marco	3.31%
Relojes de pared	4.50%
Fluorescentes	9.73%
Focos de luz	16.18%
Sillas de madera	14.50%
Otros	5.48%
Subtotal	100.00%

ANEXO 6 (Continuación)

Entretenimiento: visitas al cine por mes, total de distritos

Total Distritos	Hogares por G.S.E.					Total
	Alto	Medio alto	Medio	Medio bajo	Bajo	
Total hogares	77	3,973	9,086	6,043	3,126	22,305
<i>Ticket mes</i>						
por hogar	1.75	1.40	0.70	0.45	0.20	0.69
Total visitas/mes	135	5,562	6,360	2,719	625	15,401

* Minka podría capturar 30% del mercado.

* El valor del *ticket* es de 9 US\$ (promedio), el margen bruto por *ticket* es de 6 US\$.

* Una sala contiene 220 butacas, se estima una necesidad de superficie de 1.50 m² por butaca y 0.60 m² para el área Foyer y espacios públicos (por butaca), y puede proyectar al menos 30 funciones/mes. El costo de operación promedio al mes es de 8 US\$/m².

ANEXO 6 (Continuación)

Análisis de rubros generales para el centro comercial

Rubro	Categoría	Núm. de locatarios	Ventas en US\$ por m ²	Renta US\$/m ² Minka	Margen bruto %	
1	Fantasia	REGALOS	1	783	46.98	30
2	Vestuario, lanas y tejidos	INDUMENTARIA	1	561	33.66	30
3	Molduras, marcos, cuadros	HOGAR	1	527	31.62	25
4	Computadores y accesorios	TECNOLOGÍA	3	523	31.38	40
5	Vestuario y calzado deportivo	INDUMENTARIA	1	519	31.14	45
6	Vestuario y artículos deportivos	INDUMENTARIA	3	501	30.06	40
7	Vestuario infantil y juvenil	INDUMENTARIA	5	497	29.82	45
8	Medias y calcetines	INDUMENTARIA	1	491	29.46	34
9	Delicatessen, licores	DELICATESSEN	1	438	26.28	25
10	Colchones, cojines y afines	HOGAR	3	429	25.74	30
11	Restaurantes <i>food court</i>	SERVICIOS	22	385	23.1	35
12	Casetería y videos	TECNOLOGÍA	2	382	22.92	30
13	Calzado infantil	INFANTIL	2	372	22.32	60
14	Fotografías, laboratorio y acc.	SERVICIOS	3	356	21.36	15
15	Ropa blanca	HOGAR	1	352	21.12	45
16	Vestuario informal general	INDUMENTARIA	3	334	20.04	45
17	Artículos de cuero, carteras, maletas	DAMAS	4	321	19.26	30
18	Géneros, tapices y telas	HOGAR	2	316	18.96	20
19	Accesorios damas	DAMAS	2	307	18.42	50
20	Vestuario infantil, muebles y rodados	INDUMENTARIA	1	306	18.36	15
21	Muebles en general	HOGAR	1	285	17.1	20
22	Artesanía y artículos de decoración	HOGAR	1	246	14.76	10
23	Óptica	FARMACIA	2	246	14.76	10
24	Vestuario general	INDUMENTARIA	21	246	14.76	30
25	Vestuario informal femenino	INDUMENTARIA	3	246	14.76	15
26	Electrónica y electrodomésticos	TECNOLOGÍA	5	237	14.22	20
27	Vestuario informal masculino	INDUMENTARIA	1	236	14.16	15
28	Alfombras, cortinas, <i>revest</i>	HOGAR	1	232	13.92	15
29	Multitiendas e intermedias	SERVICIOS	0	228	13.68	15
30	Artículos finos para regalos	REGALOS	1	226	13.56	15
31	Calzado masculino	CABALLEROS	2	225	13.5	20
32	Banco, financ., casa de cambio	SERVICIOS	4	222	13.32	15
33	Lencería y corsetería	DAMAS	2	222	13.32	25
34	Farmacia	FARMACIA	2	217	13.02	35
35	Juguetería, cumpleaños	REGALOS	4	216	12.96	15
36	Ropa cama, mesa, baño	DAMAS	2	203	12.18	15
37	Bombonería y chocolatería	DELICATESSEN	1	195	11.7	15

El costo de operación promedio al mes es de 4 US\$/m².

A) Entre las usuarias de Minka, se encontraron cuatro perfiles que definen sus preferencias y expectativas en cuanto a un centro de abastos y un CC

1. PRÁCTICA



- Se encuentran en este grupo algunas mujeres de NSE B y C que van a CC de Minka.
- Motivación: busca la mejor relación calidad-precio.
- Considera que las cosas buenas no siempre tienen que costar más, y busca el mejor precio para comprar tanto vestimenta como alimentos de buena calidad/marca.
- Se preocupa por su apariencia personal y la de su familia, no sólo por la alimentación.
- En su concepto de diversión está la compra de vestimenta, no sólo de alimentos. Así, pueden comprar ropa incluso cuando ya no la necesitan.

2. ASPIRACIONAL



- Se encuentran en este grupo algunas mujeres de NSE B y C que no van al CC de Minka.
- Motivación: el *status* (cuando se trata de productos/servicios que afectan su imagen social, no tanto en productos alimenticios perecederos).
- Considera que "el alto costo indica calidad" "la imagen indica calidad". Está dispuesta a pagar más cuando se trata de adquirir productos de imagen. Por ejemplo, prefiere ir al Bembo de Plaza San Miguel y pagar más, antes que ir al de Minka y pagar menos, porque el ambiente que rodea a Plaza San Miguel es más aspiracional. Igualmente, considera que los submercados venden buenos productos porque éstos están limpios, sin tierra, en bolsitas (la presentación del producto, y no sólo el producto en sí, indica calidad).
- Se preocupa por su apariencia personal y la de su familia. En su concepto de diversión está la compra de vestimenta, no sólo de alimentos.

3. CONSERVADORA



- Se encuentran algunas amas de casa de NSE C que pueden o no acudir al CC de Minka.
- Considera que las cosas buenas son las cosas conocidas.
- Se preocupa principalmente por la alimentación de su familia, temas como la vestimenta y su propia apariencia personal son secundarios.
- En su concepto de diversión está la salida a un restaurante y los juegos para niños. La compra de vestimenta es más una necesidad (que se satisface sólo cuando es relevante) que un motivo de recreación, por lo cual su día ideal es salir a comer fuera de casa y dejar a los hijos jugando en los juegos, mucho más que comprar ropa, artefactos, etcétera.

4. SOBREVIVIENTE

- Mujer de niveles más bajos.
- Motivación: hacer rendir el dinero.
- Sus limitaciones económicas las circunscriben a la búsqueda de precio, aunque no por ello deja de buscar calidad.
- Se centra en la satisfacción de una necesidad básica como la alimentación.
- En su concepto de diversión está la salida a un restaurante a comer menú y los juegos para niños. La compra de vestimenta es más un lujo (que se pospone hasta que realmente se tenga dinero).

⁶ Fuente: informes de la compañía. Arrellano, *Investigación en marketing*, Perú, 2002.

ANEXO 7 (Continuación)

B) Beneficios esperados según el perfil de los participantes.

	ESTILO	BENEFICIOS ESPERADOS DE UN CENTRO DE ABASTOS	BENEFICIOS ESPERADOS DE UN CENTRO COMERCIAL
<p>MÁS FIEL</p>  <p>MENOS FIEL</p>	SOBREVIVIENTE	<ul style="list-style-type: none"> • Precio bajo • Variedad de precios para escoger lo mejor de lo más económico 	<ul style="list-style-type: none"> • Alimentación: restaurantes con concepto económico (menúes) • Juegos para los niños/shows gratis
	CONSERVADORA	<ul style="list-style-type: none"> • Nutrición: productos frescos, naturales (en costales, con tierra, no congelados) 	<ul style="list-style-type: none"> • Alimentación: restaurantes con concepto familiar, nutritivo (no tanto <i>fast food</i>, pero sí comida criolla, pollo a la brasa) • Juegos para los niños/shows
	PRÁCTICA	<ul style="list-style-type: none"> • Mejor relación buena calidad/bajo precio • Limpieza y orden del lugar 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiendas de marca pero a precios bajos (Minka puede funcionar con concepto <i>outlet</i>) • Alimentación: abiertas a la modernidad del <i>fast food</i>
	ASPIRACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> • Orden y limpieza del lugar • Presentación del producto: todo embolsado, ordenado • Practicidad: listo para llevar 	<ul style="list-style-type: none"> • Belleza del lugar/modernidad/novedades • Tiendas de marca, pero en Minka se espera sólo precio

C) Imagen del mercado y del centro comercial.

La imagen de marca de Minka, caracterizada por ciertos atributos, no se extiende al negocio de CC. No se percibe mucha coherencia entre lo que es Minka y lo que debiera ser el CC de Minka.

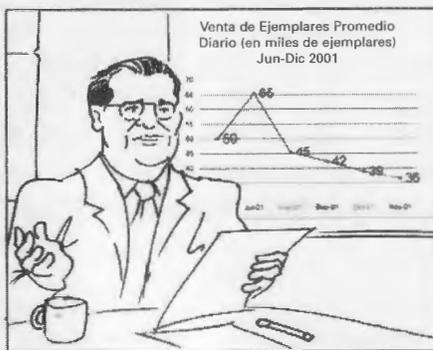
ATRIBUTOS	MINKA MERCADO	MINKA CENTRO COMERCIAL
Economía	<ul style="list-style-type: none"> • Precios accesibles en todo • Publicación constante de ofertas • Comunicación de precios a la vista 	<ul style="list-style-type: none"> • Precios elevados en lo más atractivo de un CC ubicado en Minka: Alimentación (<i>food court</i>). Variedad de restaurantes poco interesante. • Precios accesibles en vestimenta de marca (según las mujeres de NSE B y algunas C y D). • Poca comunicación de ofertas.
Sistema flexible de compra	<ul style="list-style-type: none"> • Venta al por mayor • Yapas-regalos • Iniciativa del vendedor para atraer al cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Venta unitaria, sin rebajas cuando se compra a partir de tres unidades. • Ausencia de obsequios. • Vendedores no llaman al cliente (ej. Elektra podría hacer degustaciones de comida para vender artefactos)
Variedad	<ul style="list-style-type: none"> • Variedad de productos • Variedad de calidades entre productos • Variedad de servicios 	<ul style="list-style-type: none"> • Variedad poco agradable del <i>food court</i>, sólo atrae el Bembo. • Variedad de tiendas pero no es necesario entrar al CC para encontrar esos productos, pues en la parte frontal de Minka ya existen tiendas como Platanitos/Payless.

Trome: Noticias para la Base de la Pirámide

GUILLERMO D'ANDREA
JAVIER SILVA



El comité de gerencia de la empresa editora El Comercio se reunió una calurosa mañana de fines de diciembre de 2001 en Lima, Perú. Los ánimos eran marcadamente distintos a los que prevalecían seis meses atrás, cuando habían lanzado el *Trome*, un diario popular orientado a las familias de bajos recursos económicos (el Anexo 1 ofrece el organigrama de la editora El Comercio).



El gerente general, César Pardo Figueroa Turner, abrió la reunión: "A pesar de todos los estudios que hicimos sobre las conductas de los lectores y el plan comercial que pusimos en marcha, las ventas en los últimos seis meses están cada vez más lejos de las esperadas. No sé qué vamos a hacer, no podemos fracasar ante los ojos de nuestros lectores, anunciantes y el directorio de la empresa. No olvidemos que nuestras acciones pueden afectar la imagen y el liderazgo de El Comercio".



Bernardo Roca Rey Miró Quesada, director de publicaciones y multimedia, arriesgó: "Deberíamos replantearnos el estilo de los contenidos, porque creo que no estamos llegando a los lectores como creíamos. Quizás el vocabulario y el diseño no son los adecuados".



Raúl Hernández, director de *Trome*, era más contundente: "¿Por qué no nos definimos por un estilo que sabemos que funciona, en vez de seguir trabajando en un área gris? Estoy seguro de que nuestros lectores quieren contenidos más parecidos a los que ofrece nuestra competencia, con énfasis en sexo y violencia".

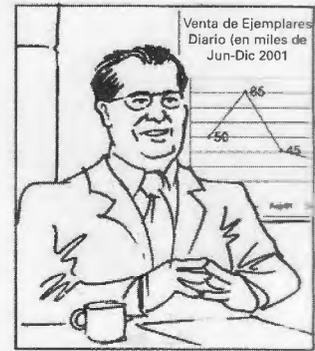
Caso IAE, Universidad Austral, preparado por los profesores Guillermo D'Andrea y Javier Silva, y la asistente de Investigación Maricruz Prado, en Pilar, Buenos Aires, Argentina (mayo de 2008) para servir de base de discusión y no como ilustración de la gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada. Con información pública. Prohibida la reproducción, total o parcial sin previa autorización escrita de ACES. (IAE, Universidad Austral).



Pero Alberto Cendra Astiz, gerente central de nuevos negocios, difería de ellos con esta visión: "Creo que no podemos cambiar los contenidos. En todo caso me parece que la promoción de cubiertos no está captando la atención de los lectores como pensamos. Además, el bloqueo inicial de los canillitas para la distribución del diario nos perjudicó el lanzamiento. Cuando estábamos con la batería de comerciales al aire, ¡el diario no estaba en el mercado!, debemos relanzar el diario con más publicidad y nuevas promociones".



Pedro José de Zavala, gerente central de comercialización de El Comercio advirtió: "¡Miren, sin circulación no puedo vender publicidad! Hay que plantearnos si realmente es un modelo viable. Además, conforme siguen cayendo las ventas, decae el atractivo para los anunciantes. ¿No habremos malinterpretado a los segmentos de lectores y eso provocó un lanzamiento erróneo?"



"Evidentemente, tenemos que tomar acciones para revertir la situación, y evitar que las ventas sigan cayendo. Estoy seguro de que lo vamos a superar", dijo César Pardo Figueroa.

Empresa Editora El Comercio (EEEC)

El diario *El Comercio* de Lima era la columna vertebral de la Empresa Editora El Comercio (EEEC). Fundado el 4 de mayo de 1839, era el diario familiar más antiguo de Hispanoamérica. Desde el principio fue independiente sin militancia política alguna, algo poco habitual en América Latina. La historia del diario se confundía con la de los Miró Quesada, quienes formaron siempre parte de su dirección, logrando que su larga trayectoria y su estilo serio lo convirtieran en el periódico de mayor credibilidad en el Perú y uno de los medios más influyentes del país.

La compañía tenía por objeto social la edición, publicación y distribución del diario *El Comercio*, con liderazgo en los niveles socioeconómicos¹ (NSE) A, B en cuanto a recordación espontánea y diarios leídos con mayor frecuencia. El Anexo 2 presenta datos demográficos del Perú, y estructura socioeconómica de su capital, Lima.

A partir de 1999 venía efectuando inversiones en una serie de empresas de diversos medios –prensa escrita, televisión por cable, Internet y radio–, convirtiéndola en la principal corporación de multimedios del país, que ofrecía a sus anunciantes contratos multimedia con las consiguientes sinergias. En 2001 se había agregado

la publicación y distribución del diario *Trome*, dirigido a los sectores socioeconómicos C y D.

Los ingresos de la empresa, **provenían de tres rubros principales: venta de ejemplares, publicidad y productos optativos.**

La venta de ejemplares de *El Comercio* y *Trome*, a fines de 2001 representaba 23.6% de las ventas de la compañía. La distribución de diarios era efectuada por dos canales de distribución: indirecto, a través de 1200 *canillas*² en la ciudad de Lima, y directo. El canal indirecto movía 86.8% de la distribución, mientras que el canal directo distribuía a establecimientos como supermercados, estaciones de gasolina, tiendas de conveniencia y suscripciones. Con su estilo de formato –era el único diario de tamaño estándar (600 mm por 380 mm)–, y su precio de S/2.00 –entre S/ 0.50 y S/ 1.50³ por encima de los otros diarios limeños–, *El Comercio* atraía principalmente a los lectores de los segmentos de mayor poder adquisitivo (A y B). Sin embargo los domingos la venta se duplicaba por los lectores de los NSE C, D e inclusive el E, atraídos por las oportunidades de trabajo y negocios de los avisos clasificados. *Trome* era un diario popular diseñado para acceder a los hogares de los niveles socioeconómicos C/D y E. Tenía formato tabloide⁴, un precio de S/ 0.50 y era publicado de lunes a sábado.

¹ El Nivel Socioeconómico (NSE) constituía una de las variables fundamentales en el proceso de clasificación de la información. Se entendía por NSE a un conjunto significativo de personas que compartían condiciones económicas y sociales que las hacían similares entre sí y distintas de las demás.

La forma en que el NSE se asignaba a cada hogar era el resultado de la suma de los puntajes obtenidos en cinco variables que demostraban proveer información confiable y válida para caracterizar la condición socioeconómica de cada hogar. Las variables eran: Nivel de educación del jefe del hogar, Ocupación del jefe del hogar, Tenencia de lavadora de ropa y refrigerador. Uso de servicio doméstico, Apariencia de la fachada de la vivienda y número de baños. El resultado era una clasificación en 5 segmentos: A, B, C, D y E.

² Vendedor de diario en la vía pública. La primera vez que se escuchó el grito de un vendedor de diarios fue en 1867 cuando anunciaba el nombre de un diario de la época que ideó aquella forma de venta.

Debido a su éxito, esta costumbre fue adoptada por otros diarios, creándose así una nueva fuente de trabajo.

³ Soles (S/): moneda peruana. En 2001, 3.52 soles, equivalían a 1 US\$.

⁴ Es un tipo de periódico con un formato 380 mm por 300 mm. Era muy utilizado porque facilitaba la lectura a comparación de los formatos de hoja grande (600 mm por 380 mm), también denominado estándar, usado muchas veces por los periódicos más serios, un ejemplo es el *The Times* publicado diariamente en el Reino Unido o formato Berliner (470 mm por 315 mm) utilizado por el diario *Le Monde*, publicado en Francia. Adicionalmente, el término tabloide era utilizado para referirse a una publicación sensacionalista o considerada poco seria. Esto se debe a que los primeros tabloides sensacionalistas aparecieron con ese formato.



...nemos que
...a revertir la
...ue las ventas
...y seguro de
...perar", dijo

La venta de publicidad para *El Comercio* representaba 57.5% del total de ventas, pero el mercado publicitario de 189 millones de dólares en 2001 era 6.4% inferior al año anterior, y 44.6% inferior a los 341 millones de dólares de 1997, debido a la crisis por la que atravesaba la economía⁵. En un intento por mantener su participación, la mayoría de los medios habían reducido sus tarifas, con la consiguiente pérdida de ingresos. Los principales medios eran la televisión abierta que absorbía 43% de la inversión, seguida por los diarios con 33%, la radio con 12%, las revistas con 2% y otros, como la vía pública (10%).

La venta de productos optativos como libros, revistas, folletos, discos compactos, productos multimedia y videos, representaban 19.0% de las ventas, e incrementaron significativamente su participación respecto del 5.1% de diciembre de 1999. Estos productos adicionales de contenido cultural y entretenimiento agregaban valor a sus productos además de representar un ingreso adicional.

El mercado limeño de diarios

El mercado limeño representaba 68% del mercado peruano de ejemplares. Menos de la mitad de la población de Lima (41%) leía al menos un periódico diariamente, a pesar de lo cual en 2001 circulaban cerca de 22 diarios diferentes.

Al no existir cifras oficiales de venta de ejemplares, los anunciantes y agencias de publicidad se basaban en los estudios de Lectoría de diarios y revistas que realizaban empresas como CPI -Compañía Peruana de Investigación- para sus decisiones de publicidad en medios gráficos.

El mercado limeño era dominado por tres grupos periodísticos: Empresa Periodística Nacional (EPENSA), editora de *Ojo*, *Ajá*, *Correo* y *El Bocón* con una participación en el mercado

de ejemplares de 41%; EEEEC, que con *El Comercio* y *Trome* acumulaba 24%, y por último, Impresora Peruana, dueña de *La República*, *El Popular* y *Líbero* con 15%.

EPENSA llevaba cuatro décadas de actividad periodística con una estrategia centrada en los niveles B, C, D y E. A diferencia de EEEEC, tenía una muy buena presencia en las provincias. El primer diario que lanzó fue *El Correo*, publicado inicialmente en la ciudad de Tacna y expandido luego a las principales ciudades del país, llegando a Lima en 2000. Según Pedro José de Zavala: "Cuando Epensa se enteró de que estábamos por lanzar un diario popular, decidió lanzar este diario para competir con *El Comercio* en Lima".

Pocos años después, lanzó *Ojo* que se convirtió en su "buque insignia". Era un periódico tabloide, fácil de leer por su lenguaje sencillo y su énfasis en la parte gráfica, sin el sensacionalismo extremo de los diarios populares, y con un precio de S/1.50, superior al de otros tabloides.

En la década de 1990, EPENSA entró en una fase de intenso dinamismo: lanzó *Ajá*, que rápidamente se convirtió en el más exitoso de los diarios dedicados al espectáculo, y *El Bocón*, que pasó a ser el diario más vendido en el segmento de deportes. A fin de impulsar las ventas de *Ojo* la compañía comenzó a entregar fascículos coleccionables a modo de promoción. Sin embargo, esta estrategia se convirtió luego en un bumerang, pues en adelante las ventas debían sostenerse siempre con alguna actividad promocional, lo que implicaba una inversión significativa que atentaba contra la rentabilidad del producto. En el Anexo 5 se pueden ver un ejemplar del diario *Ajá*.

Sesenta por ciento de sus ingresos provenían de la venta de ejemplares de *El Correo*, *Ojo*, *Ajá* y *El Bocón*, en tanto los espacios publi-

⁵ El panorama económico que se venía dando desde 1997 en donde el déficit público rondaba 2.5% del PBI, se vio agravado por la crisis política que se desató en septiembre de 2000, cuando el presidente de Perú, Alberto Fujimori, renunció luego de su polémica segunda reelección, donde aparecieron videos en los que el jefe del Servicio de Inteligencia (SIN), Vladimiro Montesinos, aparecía corrompiendo a importantes funcionarios y empresarios del país, para favorecer al gobierno, que poseía ya poderes extraordinarios.

citarios sumaban 26% y la venta de productos optativos 14%. Si bien lideraba la venta de ejemplares, su participación en el mercado publicitario de diarios no superaba el 10%, pues los grandes anunciantes preferían *El Comercio* por su mayor penetración en los niveles A y B.

A su vez, los diarios se segmentaban de acuerdo con su contenido, el precio y al público al que se dirigían. En el Anexo 3 se puede ver una segmentación por categoría de diario, y en el Anexo 4 según los beneficios esperados.

Entre los “diarios serios tradicionales” se encontraban *El Comercio*, *La República* y *Ojo*. Este grupo era liderado por *El Comercio* que concentraba 19% de los lectores. Se caracterizaban por abordar diferentes temas –actualidad, política, deportes, espectáculos–, con un enfoque serio y objetivo. Sus lectores eran principalmente de los niveles socioeconómicos alto y medio, con un nivel de instrucción intermedio o superior. La mayoría eran empresarios, ejecutivos o empleados. Dentro de este grupo, *El Comercio* era considerado un segmento en sí mismo, dado que poseía a toda la información anterior sumaba una sección de clasificados que lo diferenciaba del resto.

En otro nivel de precios de S/0.50 aparecía un nutrido grupo de diarios, entre los que se encontraban los diarios serios baratos, los deportivos, y los genéricamente llamados “populares”, que incluían los diarios de entretenimiento y los diarios *chicha*.⁶

El segmento de “diarios serios baratos” surgió en el año 2000 con el lanzamiento en Lima de *El Correo*, un diario con fuerte circulación en diversas ciudades del interior del país. En ese momento el mercado estaba inundado de diarios “chicha” como *El Tío*, *Men*, *El Chino* y otros también llamados “prensa amarilla”, dedicados a la farándula y noticias policiales, y que habían sido en buena parte financiados por el gobierno de Alberto Fujimori entre los años 1990 y 2000.

Con un formato tabloide y orientado principalmente al análisis político, *El Correo* logró un rápido crecimiento desarrollando un nuevo segmento en la ciudad de Lima. En su primer año consiguió 4% de participación, llegando a 9% en el segundo. Sus lectores eran personas progresistas, interesadas en su entorno y en mejorar su nivel de vida y el de su familia, pertenecientes a los niveles B y C.

Los diarios deportivos tenían una participación de 10% que casi no había variado entre 1998 y 2001. *El Bocón* de EPENSA y *Líbero* de Impresora Peruana eran los diarios más importantes de este segmento.

Un grupo de los diarios considerados populares eran los dedicados al “entretenimiento”, que habían tenido un rápido crecimiento. Estaban orientados a los segmentos C, D y E, y atraían sobre todo a los jóvenes y al segmento femenino con temas relacionados con la farándula, el entretenimiento y noticias policiales, empleando un lenguaje popular. En este segmento competían *El Popular*, *Ajá* y *Trome* lanzados en los años 1984, 1994, y 2001 respectivamente.

La venta de diarios en Lima era mayoritariamente a través de 3700 *canillas* (95%), en menor proporción en supermercados, bodegas y tiendas de conveniencia (4%) y por suscripciones (1%). Cada mañana EEEC entregaba los ejemplares en 24 puntos fijos de distribución con base en una pauta –un registro donde se asentaba la cantidad retirada y la cantidad vendida de ejemplares por cada *canilla* en forma diaria. La competencia entregaba sus diarios aparcando sus camiones en las inmediaciones de estos centros de distribución.

Lanzamiento del diario Trome

La crisis de 1997 erosionó el poder adquisitivo y provocó una fuerte caída de ventas, haciendo que *El Comercio* sufriera en 2000 su peor caída

⁶ La prensa “chicha” era caracterizada especialmente por su estilo vulgar y sensacionalista. Comenzando por Lima, esta prensa se fue expandiendo por las provincias con el formato tabloide. Se caracterizaba por el lenguaje coloquial y sus portadas con colores estridentes con grandes titulares junto a monumentales fotografías a todo color de señoritas casi desnudas.

de participación, pasando en Lima de 25% a 19%. En el Anexo 6 se pueden observar indicadores del contexto macroeconómico.

Pedro José de Zavala recordaba: *“En ese momento sabíamos que había dos claros modelos de negocio: los productos que priorizaban los ingresos publicitarios diseñados para los estratos altos y los productos de bajo precio para los estratos bajos, cuyo modelo de negocio se basaba principalmente en la circulación. El Comercio pertenecía al primer modelo, con lo cual la alternativa era aumentar la cobertura desarrollando un producto que nos permitiera llegar a nuevos sectores de la población, y evitando el riesgo de concentrarnos en un solo producto”*.

Para evaluar esta alternativa para los segmentos C y D y detectar necesidades no cubiertas por otros diarios, se encargó una investigación a Apoyo Opinión y Mercado⁷. El objetivo era conocer los principales beneficios esperados en los diarios de 50 centavos, y la imagen y posicionamiento de los principales diarios populares. En noviembre de 2000 se realizaron *focus groups* entre hombres y mujeres de 25 a 55 años de los niveles socioeconómicos C y D residentes en Lima, que leían y/o compraban los diarios *Ajá*, *El Chino*, *El Tío* o *El Popular*. La idea era identificar los hábitos de compra y lectura de diarios, apreciando el comportamiento en kioscos e identificando los beneficios esperados cubiertos y no cubiertos.

Los principales resultados del estudio fueron los siguientes:

- Los lectores querían un medio que ofreciera en forma variada, ingeniosa y no vulgar, información entretenida para sus ratos libres. La función de entretenimiento era fundamental, buscando llenar de sentido sus momentos de descanso.
- Se valoraba el tratamiento de temas vinculados a la salud, la alimentación, la educa-

ción y el trabajo, que contribuían a mejorar en forma práctica las condiciones de vida de la familia. Prueba de ello era la costumbre de coleccionar los artículos y participar en promociones con esta orientación.

- De la oferta de diarios de ese momento, *Ajá* era el mejor evaluado, y *El Chino* era criticado por sus notas policiales. Ambos encajaban con el estilo ligero, sencillo, conciso, variado y picaresco esperado. Sin embargo, esos medios no satisfacían la demanda por un diario más conectado con la familia y sus condiciones de vida. *El Tío* trataba de responder a esta demanda con sus folletos de educación sexual, pero visto como un diario lleno de contenidos sexuales, “difícil de llevar a casa” según uno de sus lectores. En cambio, *Ojo* era comprado por este segmento básicamente por sus coleccionables, a pesar de que era visto como demasiado extenso y “serio” en su contenido, además de caro (un sol por encima de los demás diarios). Por otro lado, *El Popular* agradaba por su colorido alegre y contrastante, pero sólo había logrado penetrar en un público adulto mayor, identificado con una postura crítica respecto al anterior gobierno.
- Un aspecto fundamental era que un importante segmento de este mercado decidía qué diario comprar justo en el punto de venta. Parecía que las personas tenían un abanico de dos o tres posibilidades y terminaban decidiendo por uno u otro diario en función del titular, la foto del día, las promociones o los coleccionables. “Elegimos entre lo que se pueda comprar con 50 centavos” sostenía uno de sus lectores.

⁷ Empresa de investigación de mercados y opinión pública más grande y prestigiada del Perú, con presencia destacada en Bolivia y Ecuador. Sus especialidades eran: marketing, publicidad, estudios de lealtad, medios y opinión pública. El área de marketing a su vez se concentraba en la investigación del consumidor y del comprador.

- Las promociones parecían imprescindibles para ayudar a la venta del diario y a su posicionamiento como una marca sensible a las necesidades de su público lector. Sin embargo los diarios más leídos en el segmento —*Ajá* y *El Chino*—, tenían menos promociones que otros menos leídos como *El Tío*. Una buena promoción debía ser percibida como una excelente inversión, una oportunidad para adquirir bienes indispensables para la casa, la escuela y los niños, que eran una constante fuente de preocupación para los padres.
- Ahora bien, el rasgo más distintivo de esta investigación fue que en todos los grupos de hombres y de mujeres, sin distinción de edad ni de NSE, hubo amplio consenso en considerar que los diarios de S/0.50 no eran aptos para el hogar, entre otras razones porque sus fotografías de mujeres desnudas en posiciones de manifiesta sensualidad atentaban contra la moral y constituían una ofensa a la honorabilidad de las mujeres del hogar. Pese a ello, en algunos grupos de hombres se aseguró que el periódico era leído en casa, pero siempre adoptando la precaución de retirar el folleto pornográfico de algunos de ellos.

En el Anexo 7 se pueden observar otras conclusiones obtenidas de esta investigación. Con éstas y basados en la experiencia y trayectoria de la compañía, se desarrolló la idea de un diario popular, no *chicha*, diseñado para que pudiera llegar al hogar, movilizándolo a los sectores de menores recursos con una oferta de contenidos con mejor calidad y atractivas promociones, apuntando a los intereses de estos segmentos: entretenimiento e información rápida y concreta. En el Anexo 8 se pueden ver fotografías que representan el estilo de vida y hábitos de estos segmentos.

Una vez diseñado, se solicitaron otras dos investigaciones a **Apoyo, Opinión y Mercado**.

La primera para evaluar el diseño del nuevo diario popular. Para ello se realizaron entre la

última semana de noviembre y primera de diciembre ocho *focus groups* con hombres y mujeres de 25 a 50 años de los niveles C y D residentes en Lima, que compraban los diarios *Ajá*, *El Chino*, *El Tío* o *El Popular*. El nuevo diario fue evaluado en forma aceptable por la mayoría de los entrevistados, pero era necesario hacerle varios ajustes, pues recibió una aprobación más entusiasta de los segmentos adultos, mientras que los jóvenes sostenían que faltaba alegría, “chispa” y color. Esta percepción se confirmaba dado que lo ubicaban al lado de los llamados diarios populares serios como *El Correo*. Se buscó entonces un posicionamiento distinto, equidistante entre los diarios serios y los “chichas”, tratando de no vulgarizarlo y acercándolo más a la categoría de diarios populares entretenidos.

Una vez realizados los ajustes, en mayo de 2001 se llevó a cabo la segunda investigación, a fin de evaluar el grado de aceptación del diario, el impacto de la campaña de lanzamiento y la campaña de promoción planeada para el lector frecuente.

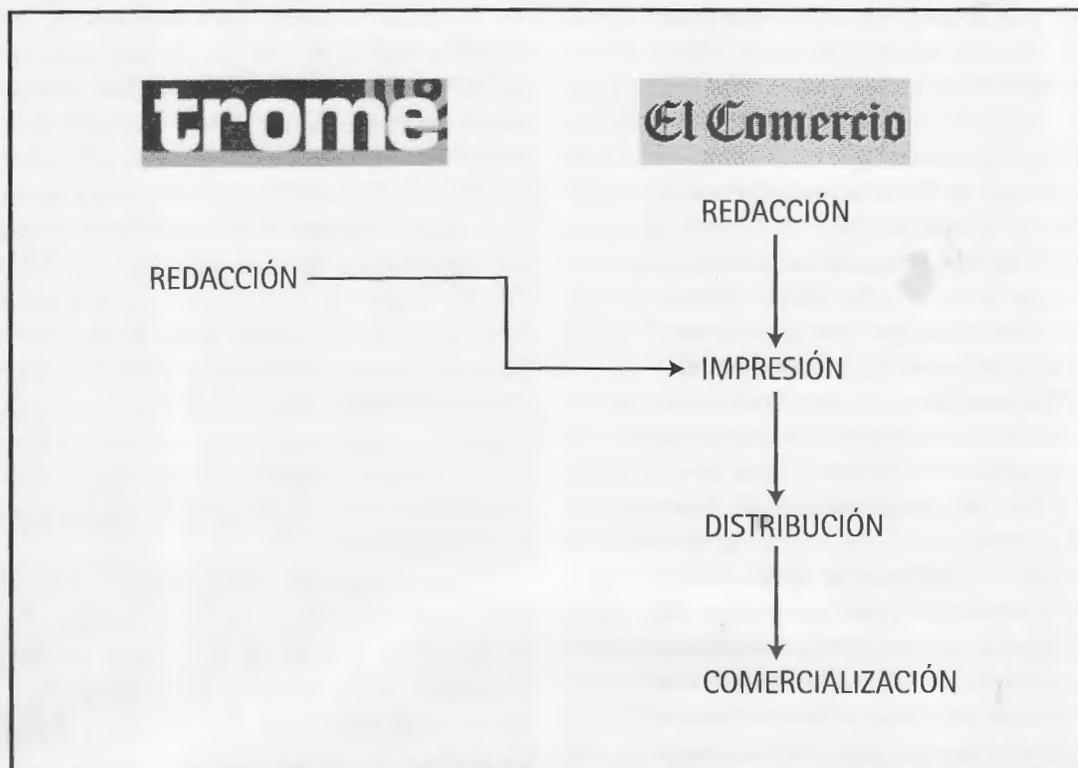
Se realizaron nueve *focus groups* con el mismo segmento anterior.

Uno de los entrevistados afirmaba: “Es un buen periódico. No tiene mucha jerga ni palabras subidas de tono. Para mí es una novedad encontrar en una misma página tantos temas distintos unos de otros. Sus artículos van directo al punto; este diario va a tener éxito. Cuesta igual que un diario *chicha*, pero trae mucho más valor.

La gente ya se cansó de los diarios mentirosos y pornográficos”.

Finalmente en junio de 2001 se lanzó **Trome** apuntando a los niveles C y D, en un esfuerzo por ampliar la cobertura informativa que alcanzaba a nuevos sectores de la población. Uno de sus lectores sostenía luego de su lanzamiento: “Creo que está muy bien elegido el nombre del nuevo diario, **Trome** es lo mismo que decir el as, el campeón, el que mejor hace las cosas. Decirle a alguien que es un *trome* es como alabarlo, distinguirlo como el mejor. Y eso es este diario, el mejor entre los populares de S/0.50 céntimos”.

CUADRO I. Estructura organizativa.



Se creó una infraestructura periodística diferente con un equipo propio de redacción que era muy pequeño y de muy bajo impacto sobre los costos fijos de la empresa, contribuyendo a generar un margen positivo por ejemplar. Los procesos de impresión, distribución y comercialización quedaron centralizados en *El Comercio*. El Cuadro I muestra la estructura de organización resultante. Se contrató a Raúl Hernández, ex director del diario *Ojo* y un editor de mediana edad, serio, de nivel socioeconómico medio y muy buena educación. Hernández manifestaba fuerte afinidad con el objetivo de *Trome* de posicionarse como un diario entretenido y popular, que mantuviera informada a la población. Entre sus responsabilidades se encontraba definir el contenido, buscando siempre utilizar un lenguaje claro, sencillo, directo y concreto basado en el habla cotidiana —ni serio ni vulgar—, y de fácil comprensión. Sin

embargo, Raúl Hernández resultó más bien compatible con el perfil de *Ojo*, un diario con mucha acogida en los NSE medio y medio bajo, ubicado entre lo serio y lo popular. Su perfil era de una persona seria. Utilizaba jerga (lenguaje popular) muy antigua, “de un limeño de clase media”, que no correspondía al lector al que se quería llegar. Por ejemplo, a las empleadas del hogar las denominaba como *Natachas* (en alusión a una telenovela que tuvo mucho éxito en la década de 1970).

Además de los contenidos y su estructura, el diseño de la portada era muy importante, ya que en muchos casos decidía la compra. El Anexo 9 muestra la estructura y el contenido de un ejemplar de *Trome*. Luego de la portada venía la apertura, y a continuación noticias de actualidad, política y policiales. Más adelante, los deportes y por último toda la información orientada al ama de casa.

La portada contenía siempre una promoción además de los titulares más importantes de deporte, policiales, política, y farándula, utilizando siempre un lenguaje coloquial. La apertura del diario contenía comentarios e información utilitaria. A continuación se incluían las noticias de actualidad sobre política y policiales, que eran muy valoradas, pues eran parte de la vida cotidiana. Como estilo se favorecían las fotografías a color con un relato ameno, imaginativo y veraz de cómo sucedieron las cosas, evitando la mentira, lo crudo y lo tenebroso. Se consideraba que esto dejaba una enseñanza y una advertencia para la seguridad ciudadana de los lectores y sus familias.

Si bien el lenguaje coloquial era utilizado en los titulares de la portada para atraer más lectores, el contenido estaba caracterizado por su seriedad y objetividad. Luego seguía la sección deportiva con noticias sobre los deportistas peruanos que triunfaban en el extranjero y de los grandes ídolos y equipos internacionales de fútbol. Por último, se encontraban las novedades del espectáculo, consejos, recetas, dietas, salud, entretenimiento e información mayormente orientada al ama de casa.

En la contraportada se incluyó una sección denominada "las malcriadas", con fotografías de mujeres obtenidas de revistas, no generadas por la misma empresa. Este punto fue muy estudiado previo al lanzamiento, dado que era un diario destinado a toda la familia. La presencia de las fotografías de las modelos fueron aprobadas según lo registrado en los *focus groups*, siempre y cuando lucieran estéticas y sin apelar a escenas obscenas o pornografía, y que si bien podían complacer a algunos hombres, no constituían una ofensa al pudor de las mujeres y una nociva influencia para los jóvenes y niños.

A fin de atraer al lector y entrar en su hogar, se desarrolló una promoción de lanzamiento. Cada día en la portada salía un cupón numerado; acumulando cinco cupones junto con el pago de dos soles, se podía canjear por diferentes cubiertos de primera calidad. Se habían dispuesto 15 lugares de canje distribuidos en todo

Lima. El juego de cubiertos consistía en cuchara de sopa, cuchara de té, tenedor, cuchillo, untador y tenedor de postre. De 1,920,000 de cubiertos comprados, quedaba un saldo de 660,000.

Se debía evaluar si se eliminaba el saldo de cubiertos a través de una extensión de la promoción o por algún otro medio. El costo de esta promoción había sido de S/904,000 para EEEEC, y los resultados se pueden observar en el Anexo 10.

En el primer año, los costos fijos de redacción fueron de S/ 1,130,000 y los costos de administración y comercialización, excluyendo los de promoción, eran S/678,000 y S/ 565,000 respectivamente. El costo de distribución física era de 3% sobre ventas y los costos variables de fabricación por ejemplar (papel más tinta) era S/0.164.

El impuesto general a las ventas en Perú era de 19%. La venta de publicidad se había presupuestado en S/ 1,500,000, aunque no llegó a superar los S/ 916,000.

La estrategia de distribución

La distribución planteó posiciones divergentes. Alberto Cendra Astiz, gerente de nuevos negocios, proponía estructurar un nuevo canal con una fuerza de ventas especializada en los NSE bajos. En tanto el gerente de circulación, Antonio Cabrera, proponía usar el mismo canal, pues sostenía que un *canilla* podía vender toda la gama de diarios, desde *El Comercio* orientado a los NSE altos hasta *El Men*, que se dirigía a los estratos más bajos. Al estructurar su oferta de diarios, los *canillas* desarrollaban naturalmente una segmentación geográfica antes que sociodemográfica. Aquellos que vendían en zonas con predominancia de NSE A y B llevaban más diarios dirigidos a esos niveles, e incluían algunos pocos para los sectores bajos. En cambio los que distribuían en zonas de niveles C, D y E armaban su oferta en forma inversa. Cabrera sostenía que utilizar un canal alternativo o repartir el diario selectivamente entre algunos *canillas* podía acarrear conflictos con el gremio, con lo cual se optó por utilizar el mismo canal de *El Comercio*.

Las empresas periodísticas tenían un acuerdo con la Federación de Vendedores de Diarios para el pago de comisiones: 25% de lunes a sábado y 30% el domingo. Sin embargo años atrás se había acordado que los diarios nuevos pagaran 30% y 35% respectivamente, por lo que la Federación esperaba que EEEEC pagara esa comisión por el nuevo diario, exigiendo además un acuerdo por escrito. Entre abril y mayo las dos demandas fueron rechazadas por la empresa, que ofreció la misma comisión de *El Comercio* y *Correo* -25% y 30%- , sin acuerdo firmado. Esta negativa se basaba en que en lugar de concentrarse en lograr el máximo esfuerzo para la venta de ejemplares, la Federación se centraba en obtener otros beneficios y los usaba como argumentos para futuras demandas.

Dado su corto tiempo en la compañía y a pesar de su larga experiencia en distribución de productos de consumo masivo, Antonio Cabrera no logró convencer a la gerencia general ni a la de nuevos negocios de acceder a la solicitud de la Federación.

El gerente de nuevos negocios argumentó que la decisión ya se había comunicado al Directorio y que era imposible retroceder.

Era evidente el descontento de los dirigentes de la Federación frente a esta situación y se esperaban posibles represalias el día del lanzamiento, fijado para el martes 20 de junio de 2001. La gerencia de circulación diseñó un plan de contingencia contratando vendedores libres para que efectuaran la venta de *Trome* en reemplazo de los *canillas*.

El día del lanzamiento sólo se llegó a distribuir alrededor de 50% del tiraje de *Trome* entre los *canillas* y los vendedores libres. Con el paso de los días, se empezó a observar que los *canillas* deseaban distribuir *Trome*, pues estaban perdiendo comisiones, sabían que el nuevo diario estaba acompañado de una gran campaña publicitaria y de una promoción de cubiertos que había generado expectativa en la población. Sin embargo la Federación fortaleció su posición, pues Impresora Peruana y EPENSA amenazaron con anular el convenio de la comisión de 30% y

35% para diarios nuevos, si retrocedían frente a la editora de *El Comercio*.

Este no era un tema menor, pues aún seguía la campaña publicitaria de apoyo al lanzamiento y el público no encontraba el diario en los puntos de venta.

La hora de las decisiones

Reunido en las oficinas de la empresa, el directorio de *El Comercio* analizaba las diferentes alternativas para revertir la situación. Las ventas expresaban con claridad que algo no andaba bien: de la tirada de aproximadamente 60,000 ejemplares sólo se vendían unos 40,000 al día.

César Pardo Figueroa Turner planteaba: “¿No será que nos equivocamos al establecer los objetivos y deberíamos modificar cosas? ¿Pero cuáles?”.

Una de las alternativas según Bernardo Roca Rey Miró Quesada era modificar el estilo de los contenidos, teniendo en cuenta las preferencias de los lectores. “Para mí, las ediciones que sacamos hasta el momento son demasiado serias para este público, no hay mucho contenido sobre espectáculo y no tienen muchas noticias locales que atraigan a los lectores tal como esperábamos”.

Raúl Hernández, sostenía: “Si miramos a nuestra competencia y lo que los lectores están consumiendo, definitivamente debemos acercarnos a sus contenidos de sexo y violencia, porque entiendo que es eso lo que nuestros lectores quieren”.

Pedro José de Zavala, en cambio, se planteaba si era realmente posible posicionar el diario donde se había proyectado en un principio o se debía abandonar esta idea y retirarlo del mercado. “Pero si seguimos por el camino que estás planteando, vamos a perder definitivamente a los anunciantes, porque jamás elegirán anunciar en un diario donde todo lo que se muestra es ¡sexo y violencia! Por otro lado, los anunciantes de *El Comercio* no están muy entusiasmados; me pregunto si no tendremos que buscar otro tipo de empresas, más pequeñas y cercanas a la realidad de este segmento. ¿Pero cómo vender publicidad de este tipo?”

Sin embargo, para Alberto Cendra Astiz había que relanzarlo, llegar a un acuerdo con la Federación de Vendedores de Diarios y cambiar la promoción: *"El canje de los cubiertos no está funcionando como esperábamos, en lugar de obtener mayor fidelidad por parte de nuestros clientes, estamos almacenando cubiertos en el depósito."*

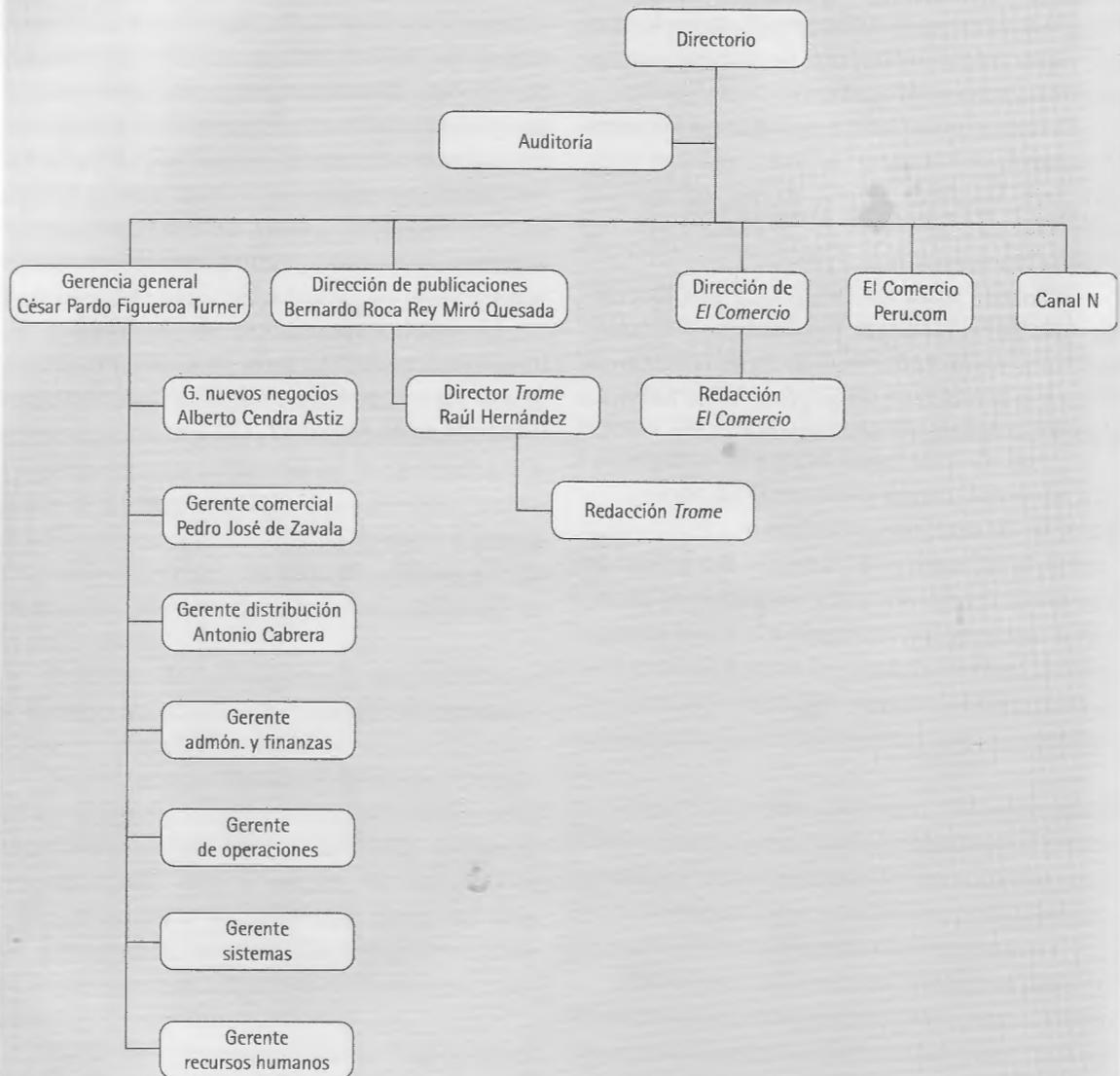
Debemos buscar una opción que sea realmente valorada por nuestros lectores, una oportunidad para satisfacer alguna de sus necesidades, replantear esta estrategia de tal manera que nos permita acercarnos más a ellos."

Bernardo Roca Rey Miró Quesada reaccionó: *"¡No podemos seguir pensando en promociones! No tenemos cómo invertir en ellas y además no será la solución de largo plazo, si no hacemos los ajustes necesarios de contenido"*.

La reunión se extendía y no llegaban a ninguna conclusión. César Pardo Figueroa Turner recordó: *"Señores: yo sé que esta situación nos tiene preocupados a todos, pero tenemos que tomar medidas inmediatamente. Sugiero que nos tomemos el día de hoy para pensar cuál debería ser nuestro plan de acción a partir de las alternativas que planteó cada uno. Tengamos en cuenta las conclusiones de los estudios realizados a un mes y medio del lanzamiento. Los espero a todos mañana por la mañana en esta misma sala para tomar decisiones concretas y planificar los próximos pasos"*.

El estudio cuantitativo de la Unidad de Investigación de Mercado se puede ver en el Anexo 10 y el estudio cualitativo realizado por IMASEN en el Anexo 11.

ANEXO 1 Organigrama de EEEEC.



Fuente: Archivos de la empresa

ANEXO 2 Datos demográficos de Perú y estructura socioeconómica de su capital, Lima.

1. Mapa de Perú



Información general

Territorio peruano: 1,285,216 km²
 Territorio de Lima: 35,892.49 km² (lo cual equivale a 3% del territorio total del Perú)
 Población total: 26.1 millones de habitantes
 Población en Lima: 7.2 millones de habitantes
 Ingreso promedio ponderado por habitantes: US\$ 305.45
 La población urbana equivalía a 72.3% y la población rural a 27.7% del total.

Fuente: www.peru.info.com

2. Distribución de la población de Lima por niveles socioeconómicos

NSE	Denominación	Tamaño estimado			
		Hogares		Personas	
		Miles	%	Miles	%
A		64.4	4.1	250.5	3.5
A1	Alto	15.7	1	68	0.9
A2	Medio-alto	48.7	3.1	182.1	2.6
B		260.7	16.6	1,118.10	15.6
B1	Medio típico	100.5	6.4	445.3	6.2
B2	Medio bajo	160.2	10.2	674.5	9.4
C		502.6	32	2,312.10	32.3
C1	Bajo ascendente	207.3	13.2	914.3	12.8
C2	Bajo típico	295.3	18.8	1,399.70	19.5
D	Muy bajo	551.3	35.1	2,596.7	36.3
E	Extrema pobreza	191.6	12.2	879.6	12.3
Total		1,570.70	100	7,162.30	100

Fuente: Apoyo, Opinión y Mercado, julio de 2001.

ANEXO 2 (Continuación)

3. Tenencia de medios de locomoción por NSE en Lima*

Respuestas	Total 2000 %	Total 2001%	NSE				
			A%	B%	C%	D%	E%
Particular							
Bicicleta para deporte/paseo	25	19	55	28	22	12	8
Automóvil para uso particular	13	16	96	47	11	2	0
Camioneta para uso particular	3	3	29	3	2	1	0
Motocicleta	2	2	6	2	2	1	2
Trabajo							
Automóvil para trabajo	4	3	14	2	4	2	0
Triciclo para trabajo	2	2	0	1	2	2	4
Bicicleta para trabajo	3	2	0	1	2	2	0
Camioneta para trabajo	2	2	5	2	3	0	0
Camión para trabajo	1	0	2	1	0	0	0
Ninguno	58	62	2	34	58	77	87
Base real	880	833	48	143	259	284	99
Distribución ponderada	100%	100%	4.1%	16.6%	32%	35.1%	122%

*Método: Cuantitativo

Técnica: Entrevistas personales puerta a puerta y entrevistas telefónicas.

Muestra: 804 casos y 29 entrevistas más para asegurar la representatividad en la muestra.

Fecha: Entre el 22 de junio de 2001 y 13 de julio de 2001.

Fuente: Apoyo, Opinión y Mercado.

ANEXO 2 (Continuación)

4. Tenencia de artefactos por NSE en Lima*

Respuestas	Total	Total	NSE				
	2000%	2001%	A%	B%	C%	D%	E%
Cocina	99	99	100	99	99	99	97
Cocina a gas	77	77	71	90	92	67	47
Cocina a kerosene	41	41	3	10	34	58	64
Cocina eléctrica	8	8	56	17	7	1	1
Televisor	96	95	100	100	98	94	83
Televisor a color con control remoto	55	59	100	94	73	40	18
Televisor blanco y negro	48	43	21	27	31	56	67
Televisor a color sin control remoto	24	21	25	31	25	17	3
Televisor por cable	23	23	96	59	22	5	1
Radio	90	89	98	92	92	85	81
Radio con toca-cassette	63	53	77	60	52	51	43
Equipo de sonido/minicomponente con CD	27	31	98	71	31	15	2
radio sin toca-cassette	26	27	51	36	22	22	32
Equipo de sonido/minicomponente sin CD	24	19	52	25	24	13	5
Walk-man	19	14	67	32	14	4	2
Plancha eléctrica	84	81	98	97	90	76	46
Licuadora	70	70	100	97	83	55	32
Refrigerador	60	61	10	95	82	40	8
Teléfono fijo	46	44	98	85	50	24	3
Calculadora	46	40	90	66	47	26	12
Cámara de fotos	38	35	90	69	45	14	4
Ventilador	35	33	74	62	42	16	9
Máquina de coser	31	29	45	53	34	19	4
Videgrabadora VHS	28	28	91	64	31	10	1
Batidora	22	24	93	63	24	5	1
Máquina de escribir	30	23	44	42	31	9	6
Teléfono celular	22	22	88	45	23	6	2
Teléfono celular prepago (con tarjeta)	16	16	51	33	17	6	2
Teléfono celular con contrato	8	8	60	16	5	0	0
Lavadora de ropa	20	20	98	64	15	1	0
Lustradora	20	19	92	61	13	1	0
Olla arrocera	20	18	84	47	17	4	0
Terma	15	17	100	51	13	0	0
Terma eléctrica	14	15	87	47	11	0	0
Terma a gas	2	2	20	4	2	0	0
Aspiradora	16	17	100	58	8	0	0
Instrumento musical	17	15	50	34	13	9	5
Horno microondas	15	15	93	47	8	2	1
Computadora (PC)	13	14	88	44	8	1	0
Tostadora	12	12	81	39	7	1	0
Procesador de alimentos	10	10	43	25	7	5	4
Ducha eléctrica	9	9	17	36	7	1	0
Juegos de video/Nintendo/PlayStation	11	8	49	15	10	2	0
Secadora de ropa	7	8	69	25	3	1	0
Estufa	4	7	52	20	4	1	1

*Método: Cuantitativo

Técnica: Entrevistas personales puerta a puerta y entrevistas telefónicas.

Muestra: 804 casos y 29 entrevistas mas para asegurar la representatividad en la muestra.

Fecha: Entre el 22 de junio de 2001 y 13 de julio de 2001.

Fuente: Apoyo, Opinión y Mercado.

ANEXO 3 Participación de marcas sobre el total de diarios leídos, la venta total de ejemplares y la inversión publicitaria

1. Participación de categorías y marcas sobre el total de diarios leídos (lectores) y precios

	1998	1999	2000	2001	Precios	
					Lunes a sábado	Domingo
SERIOS TRADICIONALES	44%	46%	42%	33%		
El Comercio	28%	28%	25%	19%	2	3.5
Ojo	9%	11%	9%	8%	1.5	2
La República	7%	7%	8%	6%	1.5	2
SERIOS BARATOS			4%	9%		
Correo	N/A	N/A	4%	9%	0.5	0.5
POPULARES						
DE ENTRETENIMIENTO	19%	17%	19%	22%		
Aja	16%	13%	14%	12%	0.5	0.5
Trome	N/A	N/A	N/A	5%		
El Popular	3%	4%	5%	5%	0.5	0.5
CHICHA (PRENSA AMARILLA)	15%	15%	14%	11%		
El Chino	7%	7%	6%	5%	0.5	0.5
El Tío	4%	4%	4%	4%	0.5	0.5
Extra	4%	3%	3%	2%	0.5	0.5
El Men		1%	1%	2%	0.5	0.5
DEPORTIVOS	9%	10%	10%	10%		
El Bocón	5%	5%	5%	5%	0.5	0.5
Libero	4%	5%	5%	5%	0.5	0.5

Fuente: CPI, Estudio de la Lectoría de Diarios-Lima 1998-2001
Área de Circulación de EEEC

2. Participación de marcas en venta total de ejemplares

	1999	2000	2001
SERIOS TRADICIONALES			
El Comercio	13.31%	12.96%	11.30%
Ojo	8.87%	8.38%	5.90%
La República	3.89%	4.66%	3.40%
SERIOS BARATOS			4%
Correo	N/A	N/A	14.40%
POPULARES			
DE ENTRETENIMIENTO			
Aja	14.60%	12.63%	14.10%
Trome	N/A	N/A	5.70%
El Popular	6.08%	8.80%	5%
CHICHA (PRENSA AMARILLA)			
El Chino	9.35%	7.31%	4.70%
El Tío	4.80%	7.43%	
Extra	4.91%	4.70%	2.00%
El Men	N/A	3.06%	4.20%
DEPORTIVOS			
El Bocón	5.84%	5.49%	5.20%
Libero	7.20%	5.45%	5.70%

Fuente: CCR, estudio de Auditoría de Venta de Diarios en Puntos de Venta, Lima 1999-2000

Apoyo, Opinión y Mercado, Estudio de Auditoría de Venta de Diarios en Puntos de Venta, Lima-2001

ANEXO 3 (Continuación)

3. Participación por marca de diarios en la inversión publicitaria en diarios (en cm/cl)

	1999	2000	2001
SERIOS TRADICIONALES	70.6%	71.1%	73.7%
El Comercio	59.2%	58.9%	61.7%
Ojo	4.8%	5.2%	4.5%
La República	6.6%	7.1%	7.5%
SERIOS BARATOS	0%	0%	1.0%
Correo	N/A	N/A	1.0%
POPULARES			
DE ENTRETENIMIENTO	4.6%	4.7%	3.4%
Aja	3.3%	3.6%	2.6%
Trome	N/A	N/A	1.7%
El Popular	1.3%	1.1%	0.8%
CHICHA (PRENSA AMARILLA)	1.8%	2.5%	1.9%
El Chino	0.6%	0.7%	0.5%
El Tío	0.0%	0.2%	0.1%
Extra	1.2%	1.6%	1.3%
El Men	N/A	0.0%	0.0%
DEPORTIVOS	3.1%	4.2%	3.4%
El Bocón	2.7%	3.5%	1.9%
Líbero	0.4%	0.7%	1.5%

Fuente: Media Check, Lima

	COSMOPOLITA INFORMADO	TRADICIONAL RESPONSABLE	UTILITARIO ASPIRACIONAL	INDIFERENTE	ENTRETENIDO
SOCIO- DEMOGRÁFICAS	El 67% de NSE A y B, concentra el mayor % de personas de NSE A (21%) 65% son hombres 66% asiste o asistió a universidades 56% trabaja Alta concentración de ejecutivos y dueños de empresas, más que en otros segmentos 40% reside en zonas residente de Lima	Cerca de la mitad es de NSE B (47%) y el 42% es de NSE C. 57% son mujeres 68% tiene estudios superiores 60% no trabaja, son amas de casa o estudiantes 33% son empleados de mando medio	El 53% es de NSE C Se distribuyen por igual entre hombres y mujeres Residen en los conos en especial en el Cono Norte	62% es de NSE C, concentra al mayor % de personas con bajos recursos Hay hombres y mujeres por igual Importante proporción de jóvenes (31%) 82% no tiene estudios superiores	56% es de NSEC Fuente presencia de mujeres y jóvenes Tienen bajo nivel educativo Alrededor de la mitad vive en conos
PERFIL PSICOGRÁFICO	Exigentes Sociales y seguros de sí mismos Les gusta tomar decisiones Buscan estar bien informados Innovadores en los productos que consumen Demuestran baja sensibilidad al precio Son los que más gastan en entretenimiento fuera del hogar Les gusta el teatro, leer libros, escuchar música clásica y rock	Conservadores y machistas, pero responsables Son seguros de sí mismos y exigentes con lo que compran No son compradores impulsivos No les interesa la moda Les gustan las excursiones y las actividades culturales Preocupados por su comunidad	son inseguros por lo que prefieren ser seguidores Son poco sociales, solitarios Prefieren quedarse en casa antes que salir Son compradores impulsivos, pero sensibles al precio Les importa la moda Les gusta diferenciarse de los demás	Falta de carácter e inseguros Contornistas, prefieren ser seguidores Muy sensibles al precio No les importa la moda ni la marca que compran Práctican deportes, fútbol Son indiferentes frente a lo que pasa en su entorno	Son inseguros pero exigentes Son fieles a las marcas Les importa la moda Visitan seguido restaurantes <i>fast food</i> No les interesa la cultura ni lo que sucede en su entorno
HÁBITOS DE LECTURA DE DIARIOS	Son 16% del total de lectores de diarios Leen en promedio 5 veces por semana Les interesan las noticias de economía y negocios Valoran la imparcialidad del diario, la variedad y el entretenimiento que les ofrece	Representan 14% de los lectores de diarios Leen en promedio 4 veces por semana Les interesa los temas culturales, educativos, el turismo y la información de provincias Valoran la seriedad y confiabilidad de la información que el diario les ofrece	Conforman el 21% de los que son lectores de diarios Leen en promedio casi 5 veces por semana Les interesa la información comercial: noticias de economía y negocios, y los avisos económicos y de empleos El diario ideal debe ser variado, dinámico, juvenil y de lectura rápida	Constituyen la tercera parte (33%) de los que leen diarios Leen en promedio 4 veces por semana Les interesa los deportes, empleos y avisos económicos Buscan un diario que tenga amenidades, mucho color y que realice sorteos	Conforman el 16% de los que son lectores de diarios Leen en promedio 4 veces por semana Les interesa leer sobre espectáculos, amenidades y temas femeninos El periódico ideal debe ser entretenido, dinámico, juvenil y de lectura rápida
PREFERENCIA DE DIARIOS	Asiduos lectores de <i>El Comercio</i> leen también <i>Gestión</i>	<i>El Comercio</i> , pero con menor frecuencia que los Cosmopolitas informados	<i>El Comercio</i> y <i>Ojo</i> en segundo lugar	Prefieren los diarios populares: <i>El Popular</i> , <i>Ajá</i> y <i>El China</i> ; <i>Ojo</i> ; y los deportivos como <i>El Balcón</i>	Prefieren los diarios populares como <i>Ajá</i> , <i>El China</i> o <i>El Popular</i> ; y también <i>Ojo</i>

Fuente: Apoyo, Opinión y Mercado, Lima, julio de 2000.

*Universo: hombres y mujeres de 18 a más años de edad, de los niveles socioeconómicos A, B y C que leen al menos una vez por semana algún diario.

Muestra: 1100 entrevistas.

ANEXO 5 Estructura y contenido de un ejemplar de Ajá (28 de junio de 2001)

1. Portada



2. Noticias de espectáculos



3. Actualidad



4. Entretenimiento y promoción

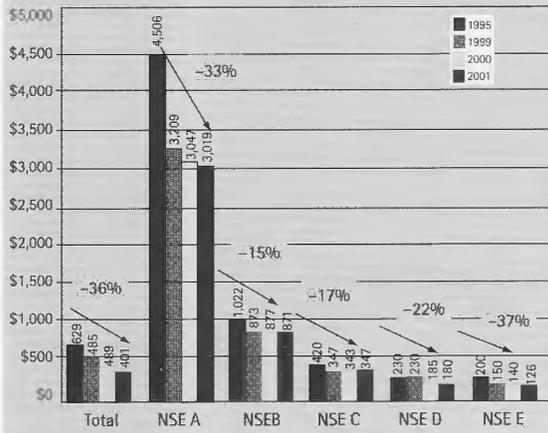


Fuente: Archivos de la empresa.

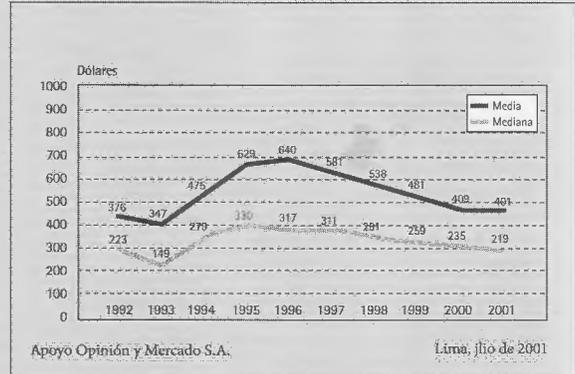
Universo hombres y mujeres de 19 a más años de edad, de los niveles socioeconómicos A, B y C que le n al meno uno vez por semana algún diario. Muestra 1100 entrevistas.

ANEXO 6 *Indicadores del contexto macroeconómico*

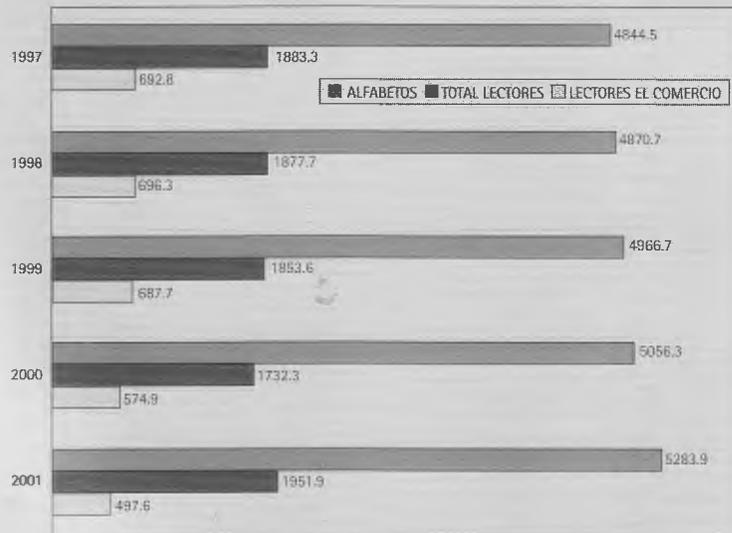
1. *Evolución de los ingresos mensuales total mercado y por NSE (US\$)**



2. *Evolución de los ingresos familiares mensuales en Lima Metropolitana**

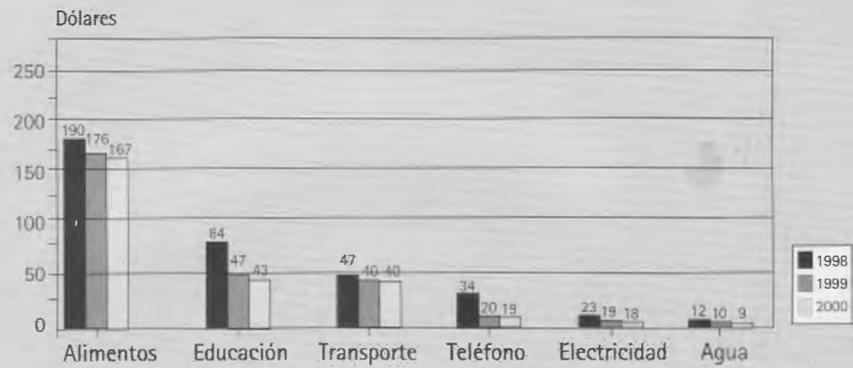


3. *Evolución de Alfabetos y Lectoría de Lima Metropolitana (millones de personas)**



ANEXO 6 (Continuación)

4. Evolución del gasto mensual en el hogar*



5. Promedio de gastos corrientes del hogar (US\$) tipo de cambio: 1US\$ = \$/3,50*

Respuestas	Total 2000 US\$	Total 2001 US\$	Nivel socioeconómico				
			A US\$	B US\$	C% US\$	D US\$	E US\$
Alimentos	167	155	603	223	138	108	68
Educación	43	73	522	193	67	23	14
Transporte	40	46	172	75	41	28	23
Teléfono	19	38	120	43	25	21	15
Electricidad	18	20	83	32	19	11	9
Agua	9	10	44	16	9	6	6
Base real	880	833	48	143	259	284	99
Factor de ponderación	100%	100%	4.1%	15.5%	32%	35%	12.3%

*Fuente: Apoyo, Opinión y Mercado, Estudio de Niveles socioeconómicos

Base: Total de entrevistados

Fecha: julio de 2002

ANEXO 7 Principales conclusiones obtenidas del Estudio de Investigación de Mercado realizado por Apoyo, Opinión y Mercado

SUGERENCIAS

Número de páginas	24 pp. eran aceptadas. Para algunos, las páginas adicionales debían estar separadas del diario y debían contener material útil para el hogar o la educación.
Portada o carátula	Lenguaje directo y comprensible, alejado de la jerga vulgar. Muchos colores vivos. Adecuada distribución del espacio (no sobrecarga). Titulares sobre algún tema actual (temas diversos) que motive decisión en punto de venta.
Fotos de chicas	Modelos latinas en bikinis, tangas o velos. Se prefiere fotos más sofisticadas que la oferta actual.
Información deportiva	Principalmente fútbol. Sólo los mayores mencionaban carreras de caballos con más interés. Interés por el desempeño de futbolistas peruanos en el extranjero.
Información policial	Agrado por el tema, con fotografías a color pero sin llegar a generar rechazo. Noticias creíbles y poco sensacionalistas, pero contadas de manera entretenida.
Servicios de mayor utilidad	Precios de alimentos. Anuncios de cortes de servicios. Cursos de universidades o institutos. Personas perdidas.
Amenidades	Muy valoradas. Crucigrama. Juegos diversos.
Temas de mayor agrado del domingo	Avisos de empleo, recetas de cocina, noticias escolares y medicina tradicional.
Promociones	Pérdida de credibilidad, sorteos desacreditados. Lo que más entusiasmo son cupones, canjes o bonos para algo práctico.

Fuente: Apoyo, Opinión y Mercado, Lima, noviembre de 2000.

Método: Cualitativo

Técnica: Focus groups

Universo y ámbito: Hombres y mujeres, de 25 a 55 años compradores y lectores de *Ajá*, *El Popular*, *El Chino* y *El Tío*, de los niveles socioeconómicos C y D.

Fecha de los grupos: Segunda y tercera semana de noviembre de 2000.

ANEXO 8 *Imágenes de la vida en Lima*

Pared de la Universidad Nacional de Ingeniería, Lima: Producto de las constantes migraciones de la gente del campo a la ciudad de Lima, ocurridas en forma sostenidas desde la década del 50, la ciudad expone sin espacios en blanco, todo el colorido tradicional proveniente de sierra, selva y costa.



Mercado Ceres: Imagen típica de Lima: mucha gente, mucho color, y esa especie de "horror al vacío" que decora los escenarios más populares



Asentamientos humanos: La pobreza extrema de Perú refleja una triste realidad. En Lima, una parte considerable de la población habita bajo estos difíciles cánones de calidad de vida.



Camilla: Desde las cinco de la mañana, cuando empieza la actividad, hasta las seis de la tarde, momento en que se hacen las cobranzas, la labor del *camilla* es ininterrumpida.

ANEXO 9 Estructura y contenido de un ejemplar de Trome (20 de junio de 2001-Lanzamiento)

1. Portada

trome 0,50

HOY, UNA CUCHARA GRATIS!!

Pucho quema colchón y humo enfría a chifero

ATE SALSO CON EL PIE EN ALCÓ y PIEDRA AGUA

OPORTUNIDADES BAJO CERO

2. Noticias de espectáculos

MAGALY SACA CARA POR SENTO GISELA

LA COQUETEA DE INDIAGA LA POP

LA BANDA DE LOS CHIFEROS

LA BANDA DE LOS CHIFEROS

LA BANDA DE LOS CHIFEROS

3. Actualidad

Banco de Materiales tiene a miles colgados de deudotas

Viejitos tiran sus bastones y piden sobres mas gorditos

Estudiantes se van a la mar de Guayaquil

Reservar 200 habitaciones de Montecristo

4. Malcriada

trome

LA BANDA DE LOS CHIFEROS

LA BANDA DE LOS CHIFEROS

LA BANDA DE LOS CHIFEROS

Fuente: Archivos de la empresa.

ANEXO 11. Resultados del estudio cualitativo*

1. Perfil del comprador de *Trome*

	Sexo			NSE		Edad			
	Total	Masc.	Fem.	C	D/E	15-25 años	26-37 años	38-50 años	51 a más años
Compra diario <i>Trome</i> en el hogar	33%	52%	48%	45%	55%	30%	26%	27%	17%

Base: Total encuestados 1788.

2. Frecuencia de compra

	Frecuencia	Sexo		NSE		Edad			
						15-25 años	26-37 años	38-50 años	51 a más años
		%	Masc. %	Fem. %	C %	D/E %	%	%	%
Bajo	1 vez	10.00							
	2-6 veces	40.40	57	43	43	57	28	29	27
Medio	7-20 veces	27.00							
	20-30 veces	9.10	50	50	47	53	36	25	23
Alto	31 a más veces	13.50	44	56	45	55	21	20	32
Total		100.00	52	48	45	55	30	26	27

Base: Total de encuestados que han comprado *Trome*: 582.

3. Razones de compra de *Trome*-Según tipo de comprador

	Por sus noticias/ Contenido	Por los cubiertos/ Juntar los cupones	Por curiosidad/ Por ser diario nuevo	Por la novedad/ Por la novedad/ Por ser diario nuevo	Por la calidad de la información	Por ser económico
Bajo	34	22		31	11	9
Medio	34	32		13	20	12
Alto	17	62		6	21	7
Total	32	30		21	16	10

Base: Total de encuestados que han comprado *Trome*: 582.

4. Compra de *Trome* respecto a otros diarios

	Diario que dejó de comprar							
	Total	<i>Ajá</i>	<i>El Chino</i>	<i>Ojo</i>	<i>Correo</i>	<i>El Popular</i>	<i>El Tío</i>	<i>El Comercio</i>
Dejó de comprar otro diario	49%	29%	15%	15%	11%	7%	7%	6%

Base: Total de encuestados que han comprado *Trome*: 582.

*Fuente: Unidad de Investigación de Mercado.

Metodología: Encuestas telefónicas con cuestionario estructurado.

Universo y ámbito: Hombres y mujeres, de 15 años en adelante de los niveles socioeconómicos C y D/E que residen en Lima.

Fecha: dos primeras semanas de agosto de 2001.

ANEXO 11 (Continuación)

5. Razones de compra de *Trome*-Según segmentos

	Sexo			NSE		Edad			
	Total %	Masc. %	Fem. %	C %	D/E %	15-25 años %	26-37 años %	38-50 años %	51 a más años %
Por los cubiertos/juntar los cupones	30	23	38	27	33	30	32	28	31
Por curiosidad/por la novedad/diario nuevo	21	25	16	28	15	21	21	23	18
Por ser económico	10	8	12	10	10	11	9	12	8
Para ver el contenido	10	12	8	8	11	7	14	8	11
Por las noticias	9	8	10	7	11	7	7	8	14
Por el titular de primera/primer plana	5	7	3	5	5	2	2	8	10
Trae información de mejor calidad/buenas noticias	5	5	5	4	6	6	3	5	6
Por su publicidad	4	6	3	5	4	5	6	5	2
Es variado	4	4	4	6	2	4	4	5	4
Para informarse/mantenerse informado	4	2	6	3	5	5	5	3	3
Por las noticias deportivas	3	6	1	3	3	6	5	1	1
Encargo de un familiar/compra un familiar	3	3	4	3	4	5	5	2	2
Trae noticias serias/es serio	3	2	3	3	2	2	1	5	3
Tiene más información que otros diarios	2	3	2	3	2	2	1	5	2
Por las noticias de política	2	4	0	3	1	2	2	1	4
Por las noticias cortas/no extensos	2	3	0	3	1	1	2	2	4
Trae consejos	1	1	1	2	1	2	1	1	2
Pará buscar empleo	1	0	3	1	1	2	1	1	0
Trae entretenimiento	1	1	1	1	1	2	1	1	0

Base: Total de encuestados que han comprado *Trome*: 582.

6. Intención de recompra-Entre los que han comprado *Trome*

¿Piensa seguir comprando <i>Trome</i> ?	NSE		
	Total %	C %	D/E %
Sí	85	83	87
No	8	11	6
No sabe	7	6	7

Base: Total de encuestados que han comprado *Trome*: 582.

ANEXO 11 (Continuación)

7. Intención de compra-Entre los que no han comprado *Trome*

¿Piensa iniciar la compra de <i>Trome</i> ?	NSE		
	Total %	C %	D/E %
Sí	50	46	54
No	38	42	35
No sabe	12	13	11

Base: Total de encuestados que no han comprado *Trome*: 1206.

ANEXO 12 Principales conclusiones del estudio cualitativo*

- *Trome* era percibido como una publicación intermedia entre la categoría de las opiniones serias y aquéllas consideradas como de entretenimiento o sensacionalista. El posicionamiento intermedio lo lograba en virtud de un tratamiento no sensacionalista de la noticia, lo que implicaba no usar jerga en los titulares, uso medido del lenguaje popular interior, no mostrar fotos sensacionalistas y menos información policial, acompañado de un precio asequible.
 - Cuando se pidió a los participantes del estudio que señalen cuál es el elemento diferenciador de *Trome*, se señaló que era variado, calificativo que aludía a la diversidad de temas que enfocaba en cada ejemplar. Esta variación de la información no llevaba a que fuera percibido como un periódico familiar, ello debido a que se percibió como un periódico orientado a las familias adultas.
 - De manera espontánea, no apareció la caracterización de *Trome* como un periódico útil, lo cual indicaba que esta característica, o no era en especial valorada o no era fuertemente asociada con la propuesta que en realidad encarnaba la publicación evaluada.
 - Para analizar la propuesta representada por *Trome* se pidió a las personas que partici-
- paban del estudio que se imaginaran qué tipo de persona era *Trome*. Por lo general, se aludió a una persona que quería hablar sobre todo, más bien seria, formal, pero amigable. En algunos casos se le consideraba varón, mientras que en otros lo veían como mujer, específicamente como un ama de casa, asociación que se vio reforzada por el carácter de su promoción inicial.
- El lenguaje era percibido como un intento de enfatizar el carácter popular de la publicación, pero no era algo que iba integrado con otras características del diario.
 - De acuerdo con lo expresado por los participantes, a las diferentes secciones del diario les faltaba "picante", "el condimento", que era ofrecido por otros diarios.
 - Uno de los aspectos más críticos del diario era la primera página. Ésta no era lo suficientemente atractiva para generar la compra emocional. Se consideraba que brindaba una información excesiva sobre los temas a tratar, que por lo tanto no despertaba curiosidad y tenía características gráficas poco llamativas.
 - Pese a que existe una política de respetar las secciones, las personas sentían que el orden asignado no era precisamente el más adecuado.

*Fuente: IMASEN S.A.

Metodología: Focus groups.

Universo y ámbito: Hombres y mujeres, de 25 años en adelante de los niveles socioeconómicos bajos.

Fecha de los grupos: 31 de julio a 13 de agosto de 2001.

Caso Magazine Luiza*

GUILLERMO D'ANDREA
DANIEL MAMONE

Las calles estaban algo sucias y el ruido interrumpía sistemáticamente las conversaciones. Las tres personas se habían bajado de sus automóviles apenas dos o tres cuadras atrás y ahora se abrían paso entre esa multitud. El cielo estaba notoriamente gris y el viento golpeaba en sus caras contentas, llenas de entusiasmo y esperanza. Las malas condiciones climáticas nada tenían que ver con la felicidad que se desprendía de sus sonrisas.

Pelegrino Donato y Luiza Trajano iban vestidos a tono, combinados en gris y un marrón tenue. Hacía un año que habían tomado la decisión de alejarse de la dirección de Magazine Luiza y ahora caminaban por las calles de San Pablo con su sobrina y "heredera", Luiza Helena Trajano. Corría el año 1991 y la mente joven de Luiza Helena ya había soñado con crear un estilo de tienda diferente. Es por ello que se habían juntado en aquella esquina. Los tres recorrerían el barrio y la zona en donde se pretendía ubicar la primera "VirtualStore" de la compañía al año siguiente.

Magazine Luiza fue fundada en 1958 por aquellas dos personas que acompañaban a su sobrina en el paseo. Inicialmente contaba con otra denominación, pero luego de 20 años de actividad optaron por modificarlo para brindar a la compañía un nombre más armónico y definitivo. En un principio, la compañía comercializaba algunos artículos para el hogar, aunque no contaba con una oferta lo suficientemente amplia como para convertirse en un especialista en la categoría. Con el correr de los años, los directivos fueron detectando diversas oportunidades de mercado y decidieron ampliar paulatinamente la variedad de productos y de marcas que ofrecían a sus clientes.

La llegada de los nuevos directivos implicó un cambio radical de mentalidad. Ello repercutió directamente sobre la estrategia adoptada por la compañía, que adoptó un perfil innovador y desafiante. En las góndolas de Magazine Luiza era posible encontrar productos y secciones de electrónica, fotografía, juegos, juguetes, accesorios para bebés, artículos para el hogar y el cuidado personal, productos de informática, muebles, utensilios domésticos, telefonía fija y celular, artículos deportivos, "cama, mesa e banho", entre otros.

Éste había sido el lineamiento estratégico que la firma había adoptado en la última década. La propuesta de valor giraba en torno a tratar con respeto a los consumidores y brindarles atención para que experimentasen una compra rápida, segura y conveniente. La tienda se enfocó en posicionarse de un modo completamente diferente a lo que se encontraba en el mercado. La compañía había logrado consolidarse como el cuarto actor de un mercado con características oligopólicas, en donde 50% del *market share* se distribuía entre cinco empresas.

Durante gran parte de su historia, Luiza Trajano se había enfocado en ofrecer productos de calidad con elevados niveles de servicios asociados. Sin embargo, la cobertura territorial no fue un elemento prioritario en la nueva estrategia, motivo por el cual la cúpula directiva resolvió emplazar casi la totalidad de los comercios en las afueras de San Pablo. Esta decisión contaba con un firme sustento, ya que buscaba evitar la competencia directa con Casas Bahía y Ponto Frío, cuyos presupuestos eran notoriamente más elevados. De este modo, Magazine Luiza podría desarrollar un grupo de clientes cautivos, con-

* Este caso de la División de Investigación del IAE (Escuela de Dirección y Negocios de la Universidad Austral) fue preparado por el Profesor Guillermo D'Andrea y Daniel Mamone, del IAE (Argentina). Prohibida la reproducción total o parcial sin previa autorización por escrito del IAE.

centrándose en atender un nicho de consumidores que le permitiría mantener elevados niveles de rentabilidad, sin necesidad de expandirse notoriamente dentro del mercado.

El cambio de dirección en 1992 motivó una revisión estructural de los pilares estratégicos que sostenían a la compañía. Hasta ese entonces, ésta contaba con tan sólo un formato de "tienda convencional", de importantes dimensiones y un amplio surtido de productos. La idea se basaba en atraer consumidores de nivel medio y alto, abriendo tiendas dentro de "shopping malls".

El cambio llegó al identificar una oportunidad de crecimiento vinculada a los segmentos de ingresos bajos. Estos sectores se encontraban desatendidos ya que las empresas no consideraban rentable "acondicionar" el surtido de productos exclusivamente para ese grupo de consumidores. Con esta idea en la cabeza, Luiza Helena pidió a sus tíos que la acompañaran a dar un paseo en un día gris, frío, pero feliz para todos. Luego de caminar algunas cuadras, los dejó frente a un local de alrededor de 300 m² para que lo observaran detenidamente. Fue allí cuando reveló su idea, que generaría una innovación radical en la estrategia de la compañía.

La innovación

Esa casa en alquiler, frente a la que había estado parada hacía apenas un año, se había convertido

ahora en un nuevo local de la compañía. Si bien su aspecto no permitía establecer similitud alguna con los "locales tradicionales", el logotipo en letras azules y fondo blanco confirmaba este nuevo formato. Magazine Luiza abrió su primera "VirtualStore" en una ciudad de poco más de 100,000 habitantes, poblada por personas con ingresos medios y bajos. Por primera vez, la compañía modificaba su estrategia, extendiéndola radicalmente en busca de oportunidades del mercado.

Las nuevas tiendas presentaban características muy particulares. Contaban con una superficie de ventas de entre 150 y 300 m² y aproximadamente 5,500 productos disponibles para la venta. Las categorías ofrecidas eran las mismas que en los locales convencionales, con alrededor de 5 marcas en cada una y de 30 a 60 tipos de artículos.

Cada local brindaba asistencia y asesoramiento permanente para los consumidores a través de ocho personas especialmente instruidas, generando valor agregado y facilitando el proceso de compra. Este concepto de tienda ha sido diseñado con un propósito doble. Por un lado, para acceder a una serie de consumidores que de otro modo sería imposible alcanzar. Por el otro, para incrementar la rentabilidad del punto de venta, ya que las "VirtualStores" requerían entre un 15 y 20% de la inversión de los comercios tradicionales.



Fuente: Booz/Allen/Hamilton

Dentro de cada tienda se podían encontrar computadoras a disposición de los consumidores para que observaran desde diversos ángulos imágenes de los productos que pretendían adquirir.

Otro mecanismo innovador llegó de la mano del "LuizaCred", destinado a financiar las compras de aquellos consumidores de NSE C/D. A través del crédito otorgado por la compañía, que podía ser de hasta R\$700 sin necesidad de comprobar niveles de ingresos, se posibilitaba a los clientes el acceso a diversos productos que de otro modo hubiese resultado muy difícil adquirir. Este hecho repercutía positivamente sobre el valor final de los tickets de compra, incrementándolos considerablemente (alrededor de R\$300 por compra) y aumentando la rentabilidad de las tiendas y del negocio en su conjunto.

La innovación se concentró entonces en posibilitar a los NSE C/D, el acceso a un variado portafolios de productos para el hogar, acompañado de un elevado nivel de asistencia en las ventas y servicio de entrega a domicilio, ofreciendo la posibilidad de financiar las compras. Este enfoque de "¿Cuánto puede/quiere pagar?" se ha amoldado a una tendencia regional, en tanto los

minoristas que se volcaron hacia el segmento de ingresos bajos han entendido la imperiosa necesidad de proporcionar crédito para que los clientes pudieran adquirir artículos de mayor valor unitario. (Ver gráfico 1).

A partir de 1992, Magazine Luiza comenzó a revolucionar el mercado modificando el segmento objetivo al que se dirigía. Con el nuevo formato de tienda amplió el espectro de su público objetivo, desarrollando ofertas diferenciadas para consumidores de altos y bajos niveles salariales. A su vez, la compañía encaró un continuo proceso de expansión geográfica que la llevó a poseer más de 150 al final de la década. (Ver gráfico 2).

La entrada a la ciudad de San Pablo se realizó con la implementación de 4 "VirtualStores". Esta decisión estratégica consistió en practicar un modelo de prueba en menor escala, sin comprometer grandes cantidades de dinero en inversiones, preservando el patrimonio de la empresa. Existían sin embargo planes de continuar con la expansión hacia grandes mercados, aunque la idea rectora de los directivos se centraba en una política conservadora y de minimizar riesgos.

GRÁFICO 1 Rango de ingresos mensuales por segmento de consumidores

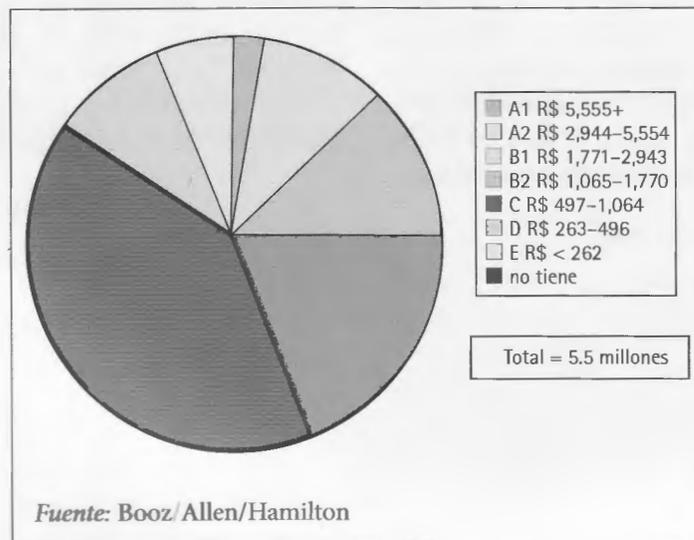
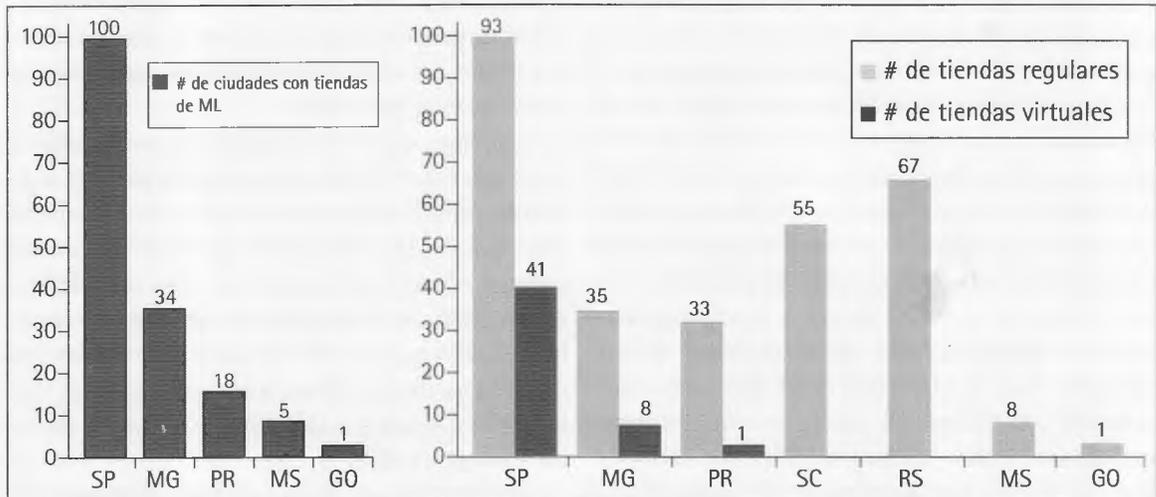


GRÁFICO 2 Concentración regional.



Fuente: Booz/Allen/Hamilton

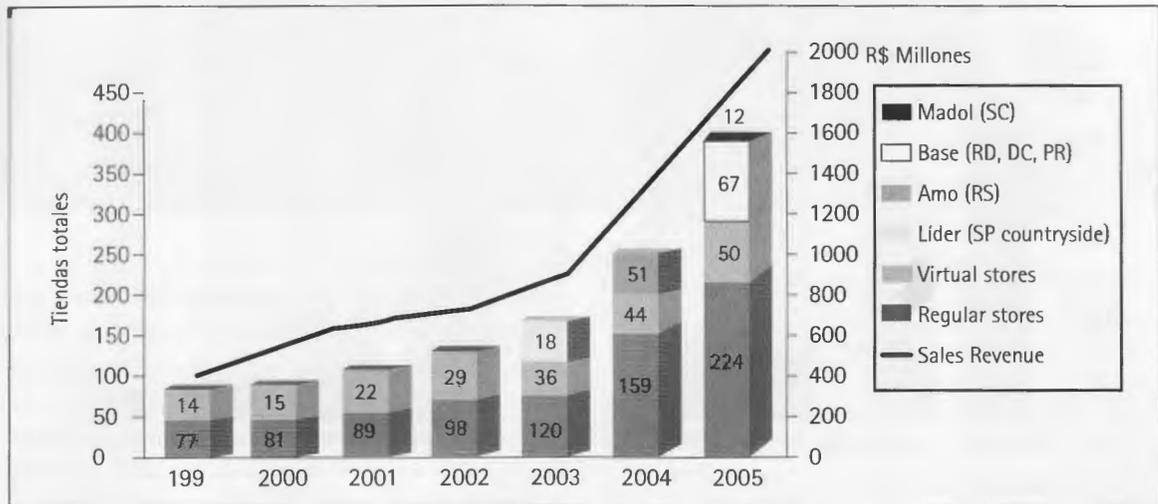
En 1999, la compañía optó por continuar creando alternativas que generasen mejores niveles de rentabilidad para la empresa y lanzó su website: www.magazineluiza.com. En el sitio se ofrecía la misma cantidad y variedad de productos que en las tiendas virtuales, pero aproximadamente la mitad de ellos se podían adquirir a precios más accesibles. De este modo se redujeron los gastos en infraestructura y ello repercutió positivamente sobre el desempeño.

Fue por estos años que la compañía incrementó su presencia física dentro de Brasil. No solamente aprovechó el impulso de las tiendas *online* sino que además se aventuró a un proceso de adquisición de pequeñas empresas competidoras. Es así, que en 2003 Magazine Luiza anexó 50 locales adicionales, siendo 18 de ellos propiedad de "Lojas Líder", un pequeño actor del sector.

Al año siguiente, la compañía abrió por cuenta propia 29 tiendas adicionales mientras tomaba el control de 51 más provenientes de "Lojas Arno", otro pequeño competidor. De esta manera se fue generando un escenario de paulatina expansión que implicó una lenta aproximación hacia el foco competitivo del mercado. Magazine Luiza comenzaba a entrar en competencia directa con los líderes de la industria.

La empresa contó con la capacidad de generar las sinergias necesarias que le permitieron incrementar exponencialmente sus ingresos mientras se concretaban las adquisiciones de nuevos competidores. En un lapso de seis años, Magazine Luiza había estrechado los vínculos entre el proceso de expansión geográfica y el crecimiento de las ventas brutas. (Ver gráfico 3).

GRÁFICO 3 Expansión y crecimiento de ventas.



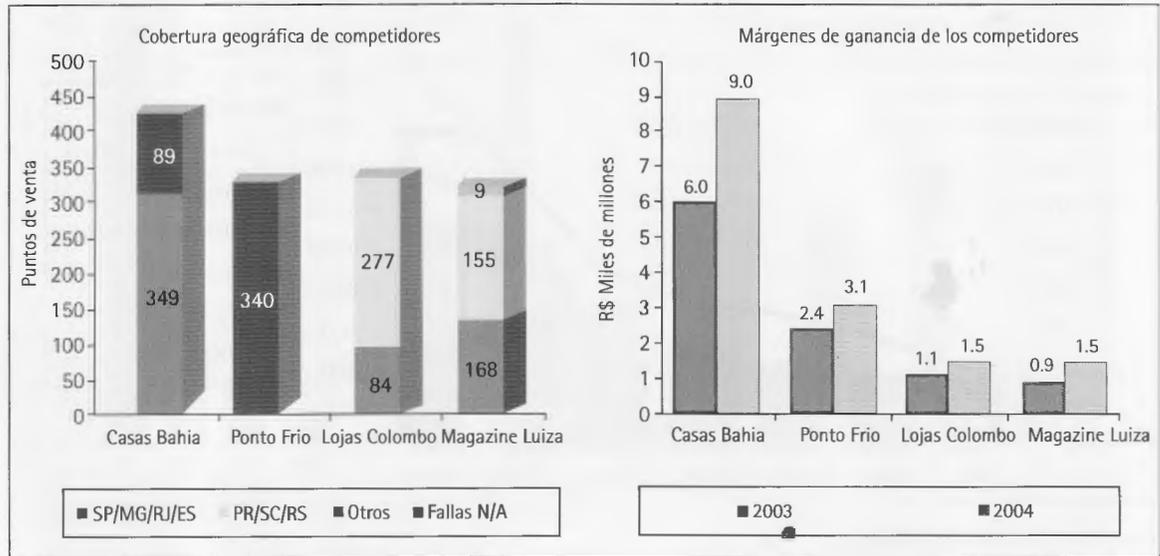
Fuente: Booz/Allen/Hamilton

La compañía proyectaba finalizar el año 2005 con alrededor de 353 locales en funcionamiento. Así, podía comenzar a competir contra el líder de la industria que poseía alrededor de 440 tiendas. Con el correr de los años, los directivos optaron por generar una clara diferenciación dentro de sus canales. Por tal motivo, "acondicionaron" su oferta en los *locales tradicionales* y en los *virtuales* para apuntar a un público objetivo de ingresos medios y bajos, principalmente de NSE C/D. Por otra parte, la oferta del website y de aquellos locales (alrededor de 50) emplazados dentro de "shopping malls" contaban con un exclusivo surtido de objetos en donde era posible encontrar una mayor cantidad de marcas líderes por cate-

goría, dirigiéndose entonces a consumidores con elevados niveles de ingresos. El público objetivo poseía un NSE A/B.

Con este paulatino cambio estratégico, la empresa diversificó el público objetivo y ello atenuó el riesgo del negocio. Adicionalmente, esta alternativa de crecimiento fue dejando sus frutos ya que en 2004 la compañía había alcanzado el mismo nivel de ingresos que su competidor más directo, con mejores márgenes de rentabilidad. De ese modo, Magazine Luiza se adentraba en un proceso de crecimiento que ya lo había posicionado como el tercer actor del mercado, compartiendo el puesto con "Lojas Colombo". (Ver gráfico 4).

GRÁFICO 4



Fuente: Booz/Allen/Hamilton

Jollibee Foods Corporation

LEONARDO R. GARCIA, JR.,
CHRISTOPHER LOVELOCK Y JOCHEN WIRTZ

La empresa de servicios de alimentos más importante de Filipinas ha crecido tanto orgánicamente como a través de adquisiciones. Calificada como una de las principales compañías de Asia, ahora domina el mercado de la comida rápida en su propio país, donde ofrece cuatro conceptos separados de comida rápida bajo marcas diferentes, encabezadas por las tiendas originales Jollibee. Sin embargo, a pesar de sus aspiraciones internacionales, sólo ha progresado modestamente en el extranjero, donde su reciente crecimiento ha provenido principalmente de la compra de la cadena Yonghe King en China.

En todo el mundo, cuando alguien dice "restaurante de comida rápida", lo más probable es que el primer nombre que venga a la mente sea el de McDonald's, la cadena de restaurantes de servicio rápido más grande del mundo. En 2005 tenía 20% de la participación del mercado de comida rápida estadounidense, tres veces más que su competidor más cercano, Burger King. Sin embargo, esto no sucedía en Filipinas, donde, durante más de dos décadas, la comida rápida ha sido sinónimo del nombre Jollibee. En el área de negocios internacionales, Jollibee Foods Corporation (JFC) no era exactamente un nombre famoso. No obstante, en su nicho, Filipinas, donde controlaba cuatro marcas (Jollibee, Delifrance, Greenwich Pizza y Chowking) dominaba el mercado.

Durante la década de 1990, JFC se extendió al extranjero al abrir un pequeño número de res-

taurantes en varios lugares de Asia y de Oriente Medio. El presidente y director de la empresa, Tony Tan Caktiong, observó:

La internacionalización sigue siendo un componente fundamental de nuestra estrategia de negocios, incluso mientras continuamos reforzando nuestra red doméstica de tiendas. Nuestras metas de crecimiento continuo, rentabilidad y liderazgo del mercado, así como nuestra contribución al desarrollo del país, no residen en continuar expandiéndonos agresivamente únicamente en casa, sino también en convertirnos en una verdadera corporación filipina multinacional.

Hasta junio de 2005, el número total de tiendas que JFC Group tenía en todo el mundo ascendía a 1,200, de las cuales, 1,079 se ubicaban en Filipinas y el resto en varios países, encabezadas por la cadena Yonghe King recientemente adquirida en China. Jollibee había derrotado a otras 31 empresas de todo el mundo al ganar el premio World Entrepreneur of the Year en 2004, patrocinado por Ernst y Young, una de las principales firmas de contabilidad del mundo.

Jollibee: los primeros años

Un inicio modesto

En 1975, Tony Tan Caktiong, un filipino de origen chino, y sus hermanos, abrieron dos heladerías en

© 2007 Leonardo R. Garcia, Jr., Christopher H. Lovelock y Jochen Wirtz.

Los autores agradecen la ayuda de Kristine Abante.

Este caso está basado en fuentes publicadas, investigación de estudiantes y experiencia personal. Fue preparado únicamente para utilizarse como herramienta de aprendizaje y no tiene la intención de servir como apoyo, fuente de datos primarios o ejemplo de una administración eficaz o ineficaz. Los datos financieros están en pesos filipinos (las tasas de cambio a mediados de 2004 eran: 1 peso filipino = 0.018 dólares estadounidenses o 1 dólar estadounidense = 56 pesos filipinos).

los distritos comerciales de Manila Cubao y Quiapo, las cuales tuvieron un éxito instantáneo entre los filipinos amantes de la comida, que asociaban las tiendas con ocasiones especiales como cumpleaños y vacaciones. En muy poco tiempo, los hermanos Tan decidieron ampliar su menú y empezaron a ofrecer otros alimentos rápidos como emparedados calientes, espagueti y hamburguesas. Después de dos años de operaciones, los hermanos Tan se dieron cuenta de que la tienda ganaba más de los pedidos adicionales, específicamente las hamburguesas, que de los helados.

Siguiendo los gustos y sentimientos del mercado, decidieron desarrollar su propia marca al crear un menú que agradaría al paladar de los filipinos. Jollibee fue concebida como una tienda de comida rápida de alta calidad, pero con productos a un precio razonable, preparados especialmente para los nativos, que eran atendidos por un personal alegre y "tan trabajador como las abejas". De ahí el nacimiento de la mascota roja y amarilla "Jolly Bee" (abeja alegre), que desde entonces ha sido la favorita de los niños filipinos. En respuesta a la creciente popularidad de sus excelentes hamburguesas caseras y de otros alimentos calientes, Tony Tan y sus hermanos formaron Jollibee Foods Corporation (JFC) en 1978, con el fin de explotar de manera más completa las posibilidades de un concepto de hamburguesas. En ese entonces la empresa contaba con siete tiendas.

Cuando McDonald's entró al mercado filipino en 1981 y empezó a abrir tiendas en Manila, algunos observadores de la industria se preguntaron si la pequeña cadena local con 11 tiendas podría sobrevivir. Sin embargo, el equipo administrativo de Jollibee decidió tomar esto como una oportunidad que les permitiría evaluar las operaciones del gigante estadounidense para después elevar el nivel de su propia cadena a estándares de clase mundial. En particular se enfocaron en aprender los sofisticados sistemas operativos que utilizaba McDonald's para controlar su calidad, costos y servicio a nivel de las tiendas, un área débil de la empresa local que había limitado su expansión. Cuando Tony Tan entendió mejor el modelo de negocios de McDonald's, no sólo recono-

ció las fortalezas, sino también las áreas específicas de debilidad en su estrategia, las cuales reflejaban su línea de productos estandarizada y procesos de decisión dominados por Estados Unidos.

Conociendo los gustos de los filipinos

En Filipinas a la gente le encanta comer y está acostumbrada a hacerlo hasta cinco veces al día, disfrutando de bocadillos entre comidas y de un lugar cómodo para platicar con amigos y seres queridos. Como resultado, el país se ha convertido en un mercado atractivo para empresas globales como McDonald's, KFC, Wendy's, Burger King y Pizza Hut. A pesar de la creciente competencia, Jollibee había logrado mantener su posición dominante como la principal cadena de comida rápida en Filipinas, con un menú diseñado específicamente para las preferencias de los nativos.

La aguda comprensión y conocimiento que tenía Jollibee de la mente de los filipinos había puesto en boca de todos su promesa de *langhap-sara* (que traducido significa "huele bien, de modo que debe saber bien"). Además de alimentos con papas fritas, Jollibee ofrecía arroz y espagueti con sus platillos. La carne de sus hamburguesas y sus salsas condimentadas eran tan filipinas que con frecuencia se comparaban con lo que las madres cocinaban en casa. Este gran conocimiento de los gustos y preferencias de los filipinos distinguía a Jollibee de sus competidores.

Aun cuando platillos favoritos de mucho tiempo como Chickenjoy, Spaghetti Special, Jolly Hotdog, French Fries and Yamburgers conservaban su atractivo, con el tiempo Jollibee había ampliado su gama de productos para crear mayor emoción y variedad. El menú ampliado incluía más productos con arroz como Honey Beef Rice y Shanghai Rolls; una variedad de hamburguesas que contenían desde champiñones hasta ajo y queso, un surtido de platillos con pollo, postres con más sabor como el Ice Craze en *Buko pandan* (coco y mermelada) y *mais con yelo* (maíz dulce), servido con leche y hielo molido; alimentos de arroz tradicionales de Filipinas para el desayuno y opciones como el Tuna Pie y *pies-to-go*. Nunca antes los filipinos, niños, familias y adultos de to-

das las condiciones sociales habían tenido tantas opciones en un solo lugar.

Adición de marcas nuevas

Para 1989 Jollibee se había convertido en la primera cadena de comida rápida de Filipinas que rompía la marca de ventas de los mil millones de pesos. En 1993 Jollibee Foods Corporation (JFC) se hizo pública en la bolsa de valores de Filipinas para ampliar su capital, sentando las bases de su expansión tanto dentro como fuera de las fronteras del país. Con los años, el tamaño, la expansión geográfica y el alcance de las operaciones de la empresa continuaron creciendo. Además de la cadena original de restaurantes de hamburguesas Jollibee, se añadieron nuevas marcas a través de adquisiciones.

Incluso cuando la marca Jollibee logró dominar el mercado, la compañía también buscaba una estrategia de diversificación para protegerse de la competencia y de las caídas en nichos de mercado específicos. Al penetrar a otros segmentos, Jollibee Foods Corporation había adquirido un portafolio de otros conceptos de comida rápida, al cual aplicó sus habilidades de operación y marketing perfeccionadas. En 1994 compró Greenwich Piz-

za, la principal cadena de pizzas y pasta de Filipinas. Al siguiente año, buscando satisfacer los gustos cambiantes de la población, JFC adquirió los derechos para operar la franquicia filipina de Délifrance, una cadena internacional de cafeterías y panaderías que tenía sus oficinas centrales en Francia. En 2000, JFC compró Chowking Foods Corporation, que operaba la principal cadena de comida rápida china en el país.

Aunque Chowking había reportado excelentes ventas y un muy buen desempeño desde su compra, pasó tiempo antes de que Greenwich Pizza lograra establecer una buena posición en el mercado. Hacia finales de 2003, JFC era el líder del mercado filipino en tres segmentos. En el de las hamburguesas y el pollo, Jollibee tenía 467 tiendas y su rival más cercano, McDonald's, sólo 240. En el segmento de la comida china rápida, había 245 restaurantes Chowking, comparado con 136 de su competidor más cercano, Luk Yuen. Y, por último, el negocio de pizza y pasta de JFC, Greenwich, tenía 213, a diferencia de su rival más cercano, Pizza Hut, que tenía 113.¹ El **cuadro 1** muestra las tendencias del número de tiendas por marca entre finales de 1998 y septiembre de 2004.

CUADRO 1. Tendencias del número de tiendas por marca, 1998-2005.

	31 de diciembre							
	Junio 2005	2004	2003	2002	2001	2000	1999	1998
<i>Filipinas</i>								
Jollibee	508	499	467	436	408	374	350	302
Greenwich	228	232	213	191	194	193	191	169
Chowking	310	303	245	216	194	164	159	142
Délifrance	33	31	30	28	24	13	6	4
Subtotal	1,079	1,065	955	871	832	744	712	617
<i>Internacional</i>								
Jollibee	22	22	21	21	23	22	21	NA
Chowking	11	10	9	8	7	6	6	NA
Tomi's Teriyaki	—	—	3	2	1	—	—	NA
Yonghe King	88	88	—	—	—	—	—	NA
Subtotal	121	120	33	31	31	29	27	NA
TOTAL	1,200	1,185	988	902	863	772	739	NA

Fuente: informes del cuarto trimestre, 1998-2004.

CUADRO 2 *Jollibee Foods Corporation: selección de datos financieros y operativos anuales, 1998-2004**

	2004	2003	2002	2001	2000	1999	1998
Ventas consolidadas de todo el sistema	35.5	28.9	26.8	24.1	20.3	18.1	16.7
Ingresos brutos	26.2	21.6	20.3	18.8	15.7	14.1	12.9
Ingresos por operaciones	2.0	1.4	1.5	0.8	1.1	0.9	1.2
Beneficio neto	1.6	1.3	1.0	0.5	0.9	0.6	0.8
Número de miembros del personal (000)	26.5	21.6	22.0	21.8	20.6	14.2	13.9

*Todos los datos financieros están en miles de millones de pesos filipinos.

Fuente: informes anuales, Jollibee Foods Corporation, 1998-2004.

En esa época Jollibee se había convertido en una marca internacional que, según declaraciones de la gerencia, enorgulleció a los filipinos. *Forbes*, *Far Eastern Economic Review* y *Asian Business* habían clasificado a JFC como una de las mejores empresas de Asia. *Euromoney* la reconoció como la compañía de comida número uno en Asia, y *Asiamoney* como la mejor administrada de Filipinas. En la encuesta anual de la *Far Eastern Economic Review* resultó consistentemente clasificada entre los mejores patrones de Asia. En 2004 Jollibee Foods Corporation obtuvo el primer lugar en la encuesta de "La empresa más admirada de Asia" (AMAC, por

sus siglas en inglés), realizada por la *Asian Business Magazine*, que tiene sus oficinas en Hong Kong. El **cuadro 2** muestra datos financieros y operativos anuales de JFC, de 1998 a 2004. El **cuadro 3** presenta los valores, la visión y la misión de la empresa.

Veintinueve años después de la fundación de Jollibee, controlaba alrededor del 55% del mercado de restaurantes de servicio rápido en Filipinas, basado en la "participación de visitas", y manejaba el 70% del mercado de hamburguesas. Cada día un millón de clientes comía en los locales de JFC, con un promedio de gasto per cápita de 40 pesos (0.71 dólares).

CUADRO 3 *Jollibee Food Corporation: valores, misión y visión.*

Valores

- El cliente siempre es primero
- Excelencia a través del trabajo en equipo
- Espíritu de familia y diversión
- Mesura, honestidad e integridad
- Humildad para escuchar y aprender

Misión

Ofrecemos el mejor sabor y felicidad para todos

Visión

Convertirnos en el RSR (restaurante de servicio rápido) más dominante y con mejor sabor... La marca más querida que jamás haya existido.

Estaremos al alcance de cualquier filipino...

Siempre seremos líderes en el sabor de los productos

Proporcionaremos una excelencia ASL en cada encuentro... Felicidad en cada momento

Fuente: www.jollibee.com.ph, revisado en julio de 2004.



FIGURA 1 Típica tienda de Jollibee en Filipinas

Diariamente, JFC compraba o producía 40,000 paquetes de pollo (cada paquete con ocho piezas), 320,000 hamburguesas y 44,250 huevos. Con más de mil tiendas en todo el territorio de Filipinas, las cuatro marcas de JFC disfrutaban de importantes economías de escala, y lograron un apalancamiento en términos de la selección, operación, adquisición, manufactura, distribución y marketing de locales al menudeo a niveles inalcanzables para la mayoría de las compañías de esa industria. A pesar de la reciente desaceleración económica de Filipinas y de condiciones poco favorables para los negocios, JFC ha mantenido el mismo crecimiento de ventas por tienda. La **figura 1** muestra una tienda Jollibee moderna.

Marketing, operaciones y recursos humanos

Compromiso "ASL" de Jollibee

El acrónimo ASL (FSC en inglés), descrito en la propia página web de la empresa como "una expresión de todos los aspectos de Jollibee", repre-

sentaba su compromiso para cumplir estándares elevados en tres áreas fundamentales:

Cada alimento (A) que se le sirve al público debe cumplir con los estándares de excelencia de la empresa o no se le sirve en absoluto; el servicio (S) debe ser rápido y cortés; y la limpieza (L), desde la acera hasta la cocina, desde los uniformes hasta los utensilios, debe mantenerse todo el tiempo.

La empresa reconoció que para mantener estándares elevados era necesario que los empleados estuvieran comprometidos con ASL. Jollibee Foods Corporation pagaba el paquete de compensación y beneficios más alto de la industria filipina de comida rápida. Todos los empleados se sometían a exhaustivos programas de capacitación basados en los estándares subyacentes. Además, los gerentes recibían capacitación continua en los sistemas de operaciones más recientes y en habilidades para la administración de personal. Los miembros calificados del personal tenían oportunidades de hacer una carrera en puestos gerenciales.

Estrategia de marketing

La filosofía de marketing de JFC se basaba en estar más cerca de las familias Filipinas que sus competidores. Existía la percepción generalizada de que Jollibee era un establecimiento filipino de servicios que había logrado captar el gusto único de los nativos, por lo que invocaba instintos patrióticos o "pam-Pinoy". La cadena también atraía a un amplio grupo de la población que se sentía cómodo y como en casa en un entorno donde el personal les hablaba en el idioma local, a diferencia de otras tiendas donde les hablaban en inglés y en donde algunos podrían percibir que la atmósfera proyectaba un ambiente elitista.

La cadena Jollibee había adaptado sus estrategias de marketing a la cultura y estilo de vida de los filipinos. "La familia filipina normal reserva los fines de semana especialmente para los niños", señaló un analista de negocios regional, "y los padres procuran preguntarles a sus hijos en dónde desean comer". Jollibee atraía a los

niños con actividades de juego dentro de los locales y con un repertorio de personajes cautivadores. Su personaje **Champ**, con cabeza de hamburguesa y guantes de **box**, compitió contra **Hamburglar** de **McDonald's**. Observadores de la industria reportaron que la abeja gigante y sonriente, color rojo y amarillo de Jollibee y una niña rubia con el pelo de espagueti, llamada **Hetti** (mascota de los restaurantes de la cadena) eran más reconocidas y queridas en Filipinas que **Ronald McDonald**. Jollibee se esforzó por mantener su dominio en el segmento de los niños al promocionar sus **Jolly Kiddie Meals** y al ofrecer la opción de **Regular Yum**, **Spaghetti Special** y **Chickenjoy**. Al contar con una estrategia publicitaria que estaba profundamente arraigada en los valores tradicionales de la familia y con un tinte de orgullo nacional, Jollibee pudo posicionarse como el destino de los paseos familiares.

La encuesta DLSU

Una encuesta realizada a mediados de 2004 por los estudiantes de administración de **University De La Salle** en Manila, comparó la proposición de

valor de Jollibee con la de **McDonald's** en Filipinas (**cuadro 4**) y reveló los principales factores racionales y emocionales que determinaban las decisiones de los consumidores filipinos en los restaurantes de comida rápida.

Atributos racionales

De los diez principales atributos que determinan la selección de un restaurante de comida rápida, el más importante, citado por el 90% de los encuestados, era que éste fuera "accesible económicamente y/o barato". El siguiente fue "un servicio más rápido" (citado por el 78%), seguido por "la accesibilidad" (70%). Otros atributos mencionados fueron "sabroso", "comida variada", "personal servicial", "servicio a domicilio", "artículos promocionales útiles", "anuncios frecuentes y efectivos" y "oferta de productos de temporada" (**cuadro 5**). El 94% de los clientes de Jollibee eligieron que fuera accesible económicamente y/o barato, seguido por "accesibilidad/muchos locales" (72%) y "sabroso" (66%). No obstante, sólo el 44% citó "más rápido" como un atributo deseable.

CUADRO 4 Proposición de valor de Jollibee y McDonald's en Filipinas.

Mercado meta	Proposición de valor	
	Jollibee Familias y niños	McDonald's Familias y niños
Operaciones de negocios Menú	Proporcionar comida de alta calidad, un servicio rápido y amistoso en un ambiente limpio y cómodo. Adecuado al paladar de los filipinos. Por ejemplo, pie de durazno y mango, comidas con espagueti o arroz.	Proporcionar calidad sobresaliente, servicio, limpieza y valor. Comida estandarizada. Por ejemplo, alimentos con papas fritas.*
Promociones	<ul style="list-style-type: none"> • Langhap Sarap Value Meals • Jolly Kiddie Meal (con artículos y juguetes complementarios) • Programa de recompensas <i>Eats for Free</i> • Bestsellers Campaign (20% de descuento en varias combinaciones de los populares Langhap Sarap Value Meals) 	<ul style="list-style-type: none"> • Extra Value Meal • Happy Meal (con artículos y juguetes complementarios)
Número de tiendas en Filipinas (a mediados de 2004)	472	241
Método de expansión internacional	Franquicias	Franquicias

*McDonald's posteriormente cedió a la presión de adaptarse a los gustos de los filipinos al introducir platillos como **McSpaghetti** y **McDo**, una hamburguesa muy condimentada.

Fuente: proyecto de investigación de estudiantes de DLSU, 2004.

CUADRO 5 Atributos racionales que los filipinos buscan en los restaurantes de comida rápida y en Jollibee.

Clasificación	Mercado de comida rápida en general		Jollibee	
	Atributo	Porcentaje	Atributo	Porcentaje
1	Económicamente accesible/más barato	90	Económicamente accesible/más barato	94
2	Servicio más rápido	78	Accesibilidad/muchas tiendas	72
3	Accesibilidad/tiendas "Maraming" (muchas)	70	Más sabroso	66
4	Más sabroso	68	Anuncios frecuentes y efectivos	56
5	Variedad de cadenas de comida	60	Variedad de cadenas de comida	50
6	Personal servicial	34	Servicio más rápido	44
7	Servicio a domicilio	42	Artículos promocionales útiles	40
8	Artículos promocionales útiles	38	Personal servicial	38
9	Anuncios frecuentes y efectivos	34	Servicio a domicilio	38
10	Ofrece productos de temporada	28	Ofrece productos de temporada	36
	Total N = 50	100		100

Fuente: proyecto de investigación de estudiantes de DLSU, 2004.

Atributos emocionales

Para la comida rápida en general, los tres atributos más dominantes fueron una atmósfera amistosa (76%), orientado hacia la familia o *pampamilya* (74%) y para pasar el rato o *tambayan* (66%) (cuadro 6). Los otros atributos emocionales considerados por los encuestados fueron la popularidad, un mejor ambiente para los niños, patriótico o *pam Pinoy* o *lasang Pinoy*, "que te acerque al hogar", "opciones filipinas agradables" o "putaheng Pinoy"/"sangkap Pinoy", "uso del idioma filipino", especialmente por parte del personal de servicio, así como el empleo de anunciantes "saludables" o "atractivos". Con los clientes de Jollibee se obtuvieron puntuaciones similares, aunque ellos calificaron "orientado hacia la familia" en primer lugar y "amistoso" en segundo.

Estructura organizacional

Al concentrarse en el mercado de un país con diversas preferencias, Jollibee había podido adaptar su menú y sus estrategias de marketing para atraer y satisfacer más a los clientes. Mientras que empresas globales como McDonald's y KFC prefieren distribuir sus recursos entre sus cadenas de comida rápida en todo el

mundo, durante muchos años Jollibee enfocó sus esfuerzos únicamente en Filipinas. En la década de 1980, cuando Filipinas se vio afectada por la inestabilidad política, McDonald's tuvo que reducir su proceso de expansión. Jollibee, por su parte, continuó con sus planes estratégicos de expansión. Para cuando el país se había recuperado, Jollibee ya había ganado la ventaja en términos de la ubicación de sus tiendas, dejando detrás al gigante global.

La estructura geográfica única de Filipinas, con sus numerosas islas, representa un desafío de mercado para las compañías de comida rápida. De todas las cadenas que competían, Jollibee era la única que operaba en todo el país. En algunos lugares no tenía competencia.

La estrategia de JFC implicaba enfocarse en lograr una eficiencia operativa en sus tiendas y en contratar a los candidatos correctos para administrar sus operaciones y planeación estratégica. Para enfrentar los desafíos de un mercado intensamente competitivo y para administrar el negocio con mayor eficacia, la empresa había puesto en práctica una importante iniciativa en el año 2000, con el fin de reajustar la estructura de Jollibee Filipinas, descentralizando la organización en cuatro Unidades Regionales de Negocios (URN) autónomas, correspondientes a los principales mer-

CUADRO 6 Atributos emocionales que los filipinos buscan en los restaurantes de comida rápida y en Jollibee.

Mercado de comida rápida				Jollibee			
Clasificación	Atributo	N	Porcentaje	Clasificación	Atributo	N	Porcentaje
1	Atmósfera amistosa	38	76	1	Unión familiar ("Pampamilya")	39	78
2	Unión familiar ("Pampamilya")	37	74	2	Atmósfera amistosa	32	64
3	Pasar el rato ("Tambayan")	33	66	3	Patriótico, "Pam-Pinoy", "Lasang Pinoy"	30	60
4	Popular	27	54	4	Popular	30	60
5	Mejor ambiente para los niños	27	54	5	Opciones filipinas agradables, "Putaheng Pinoy", "Sangkap-Pinoy"	28	56
6	Patriótico ("Pam-Pinoy"/ "Lasang Pinoy")	22	44	6	Mejor ambiente para los niños	28	56
7	Opciones que acercan más al hogar	17	34	7	Uso del idioma filipino	20	40
8	Opciones filipinas agradables ("Putaheng Pinoy"/ "Sangkap-Pinoy")	16	32	8	Anunciantes íntegros/ "atractivos"	13	26
9	Uso del idioma filipino	13	26	9	Pasar el rato/"Tambayan"	12	24
10	Anunciantes íntegros/ "atractivos"	8	16	10	Opciones que acercan más al hogar	11	22
	N:50				N:50		

Fuente: proyecto de investigación de estudiantes de DLSU, 2004.

cados geográficos del país: Mega Manila, Luzon, South Luzon y Visayas-Mindanao. Esta estructura aseguraba negocios con un tamaño más fácil de administrar y controlar. Las principales funciones de apoyo, como los recursos humanos y la administración, las finanzas y el desarrollo de redes, fueron transferidas a las URN para lograr una mayor eficiencia en la entrega de productos y servicios, así como una coordinación más rápida y una toma de decisiones más oportuna.

Las funciones de las oficinas principales y de los servicios corporativos (marketing, finanzas, sistemas de restaurantes, ingeniería) se reorganizaron en un Centro de Apoyo para brindar dirección a nivel corporativo y ayuda constante a las URN. La alta gerencia creía que la nueva estructura permitía una mejor ejecución de los programas, así como un entusiasmo y compromiso renovados por parte de los gerentes y empleados de JFC.

El crecimiento continuo en el número de restaurantes Jollibee, Chowking y Greenwich enmascaró el hecho de que cada año se cerraban

más tiendas, ya fuera porque tenían un mal desempeño o porque eran reemplazadas por locales nuevos y más grandes en mejores lugares. Con el tiempo, un mayor porcentaje de tiendas era operado por franquicias y no por la propia empresa.

Operaciones internacionales

Basado en su éxito en Filipinas, Jollibee dirigió la mirada hacia el extranjero. Al principio la empresa se concentró en llegar a comunidades con una gran cantidad de habitantes filipinos, para aprovechar su conciencia de marca, dirigiéndose a mercados con un gran número de "TFE" (Trabajadores Filipinos en el Extranjero). A principios de la década de 1990, los restaurantes Jollibee operaban en Hong Kong, Saipan y Guam (islas ubicadas en la zona noroeste del Pacífico), Vietnam, Brunei, Indonesia, Dubai y Kuwait.

En 1998 la compañía penetró en uno de los mercados de comida rápida más demandantes del mundo: Estados Unidos, que en esa época

tenía un estimado de 2 millones de inmigrantes filipinos. Sin embargo, además de la popularidad de Jollibee entre los filipinos, la marca también quería atraer a otros grupos étnicos en sus tiendas estadounidenses. Otros inmigrantes de Asia acudían a Jollibee a comer con sus familias. Un cliente afroamericano afirmó que el pollo era "excelente, ¡casi igual al pollo frito sureño de mi madre!", y los estadounidenses blancos disfrutaban de manjares que sus competidores no ofrecían, como el pay de durazno y mango.

La estrategia de expansión internacional de la empresa se concentró en mercados donde la gerencia creía que "podía desarrollar exitosamente la marca Jollibee y establecer la cadena de suministro para sustentar la masa crítica de tiendas en estos mercados elegidos". En Estados Unidos, el primer estado seleccionado fue California, con planes de expansión en los siguientes años a Nevada, Hawai y Nueva York. Al adoptar la modalidad de franquicia en Estados Unidos, JFC pudo utilizar capital local e iniciativas empresariales. En 2001, la compañía logró una participación mayoritaria en Tokyo Teriyaki House, un restaurante japonés de California, con el objetivo de expandirse en el segmento de RSR japonés y de convertirlo en otra cadena importante; la empresa cambió el nombre del restaurante a Tomi's Teriyaki House.

El informe anual de 2002 de la empresa indicaba que sus tiendas en el extranjero le estaban proporcionando "la experiencia práctica que necesitábamos como preparación para las realidades de la competencia internacional y para reorientarnos hacia el entorno global".

JFC había identificado varios mercados en Asia para sus actividades de expansión. En 2004 la empresa consideraba la posibilidad de expandir su red de tres tiendas en Vietnam. También tenía planes para introducir la marca Chowking en Indonesia, como respuesta al creciente mercado de la comida china en ese país. A pesar de una experiencia anterior poco exitosa al operar una tienda Jollibee, ahora cerrada, en Xiamen, al este de China, JFC consideró que había un enorme potencial en la República Popular. En

marzo de 2004 la compañía firmó un acuerdo de compra del 85% de la cadena Yonghe King, con base en Shangai, la cual ofrecía comida rápida estilo chino en 10 ciudades. El número de tiendas Yonghe King aumentó de 77 a finales de 2003 a 89 al final del tercer trimestre de 2004, momento en el que esta marca representaba el 6% de las ventas de todo el sistema de JFC, y era más redituable que sus operaciones domésticas, las cuales se habían visto afectadas por el aumento de los costos. La estrategia para Yonghe King consistía en abrir 20 tiendas al año durante los siguientes tres años, lanzar otras 50 el cuarto año y 100 más durante el quinto.

En mayo de 2004, el señor Ysmael V. Baysa, director financiero de la empresa, anunció que durante el primer trimestre de ese año JFC había abierto 21 tiendas, pero había cerrado 13, siete de las cuales estaban ubicadas en el extranjero. La empresa cerró sus tres establecimientos Chowking en Dubai, una tienda Jollibee en Estados Unidos y sus tres tiendas Tomi's Teriyaki también en este país. Baysa comentó: "El negocio de Tomi's Teriyaki no creció de acuerdo con las expectativas. Su concepto básico es bueno, pero aún hay mucho trabajo que hacer para convertirlo en una marca firme. Mantendremos el registro de la marca y las recetas para un posible uso futuro. Mientras tanto, la administración está dando prioridad al desarrollo de la marca Yonghe King en China".

Durante el siguiente año, la mayor parte del crecimiento de JFC ocurrió dentro de Filipinas, principalmente por las marcas Jollibee y Chowking, la mayoría de las cuales eran operadas por franquiciatarios (cuadro 7). El número de tiendas Yonghe King en China había permanecido prácticamente sin cambios, pero se esperaba que aumentara a más de 100 a principios de 2006.

Al resumir la estrategia de la empresa, el presidente Tan comentó:

Aún hay muchos desafíos importantes que debemos enfrentar para asegurarnos que el negocio tenga una solidez a largo plazo: tenemos que mejorar nuestra estructura de

CUADRO 7 Ubicación de las tiendas de JFC Group por marca, junio 2005.

	Jollibee	Greenwich	Chowking	DéliFrance*	Yonghe King	Total
Filipinas						
Copropiedad	207	122	99	29	—	457
Franquicias	301	106	211	4	—	622
Subtotal	508	228	310	33	—	1,079
Hong Kong	1	—	—	—	—	1
Estados Unidos	10	—	8	—	—	18
China						
Copropiedad	—	—	—	—	82	82
Franquicias	—	—	—	—	6	6
Otros	11	—	3	—	—	14
TOTAL	530	228	321	33	88	1,200

*JFC era franquiciatario maestro de DéliFrance, una franquicia de propiedad francesa, en Filipinas pero no en otros países.

costos, especialmente en los grupos de apoyo, debemos mantener un crecimiento positivo en las ventas de cada tienda y tenemos que prosperar mucho en las operaciones extranjeras para convertirnos en un verdadero negocio de clase mundial.

Referencias

¹“Jollibee beats McDonald’s at its own game”, *PJI Journal*, www.journal.com.ph, revisado el 17 de enero de 2005.

Otras fuentes consultadas para este caso son: la página web de Jollibee Foods Corporation (www.jollibee.com.ph). Christopher A. Bartlett y Sumantra Ghoshal, “Going Global: Lessons from Late Movers”, *Harvard Business Review* 78 (marzo-abril, 2001): 132-145.

Preguntas de estudio

1. Evalúe el desempeño de Jollibee Foods Corporation en Filipinas. ¿Cuáles son los secretos de su éxito en términos de las estrategias de marketing, operaciones y recursos humanos?
2. ¿De qué manera la estrategia de añadir nuevas marcas apalancó o disminuyó las fortalezas del concepto Jollibee original?
3. ¿Cuáles atributos racionales y emocionales busca usted en un restaurante de comida rápida? ¿Su establecimiento favorito en su país se ajusta a ellos?
4. Evalúe el desempeño de JFC en el extranjero. ¿Hasta qué punto la empresa puede transferir su habilidad básica a sus operaciones internacionales? ¿Debe modificar sus estrategias impulsadas por los clientes para adaptarse a los mercados extranjeros, incluso si eso significa que Jollibee pierda su naturaleza “filipina”?
5. ¿Jollibee debe continuar con sus esfuerzos para internacionalizarse o concentrarse en expandir y consolidar su posición únicamente en Filipinas? ¿Por qué?

Los problemas surgieron cuando un banco grande que, en un intento por desarrollar una orientación de servicio más firme hacia los clientes, incrementó las responsabilidades de los cajeros con actividades de ventas.

“Estoy preocupada por Karen”, dijo Margaret Constanzo a David Reeves. Ambos funcionarios bancarios estaban sentados en la oficina de la primera en Menton Bank. Constanzo era vicepresidenta del banco y gerente de la sucursal Victory Square, la tercera más grande en la gran red de sucursales de Menton Bank. Ella y Reeves, el director de servicio al cliente, tenían una reunión para evaluar a un empleado. Reeves era responsable del departamento de servicio al cliente y coordinaba las actividades de los representantes de servicio al cliente (RSCs, antes denominados cajeros) y de los representantes de ayuda al cliente (RACs, antes llamados asistentes de cuentas nuevas).

Constanzo y Reeves hablaban sobre Karen Mitchell, representante de servicio al cliente, de 24 años de edad, que había solicitado el puesto de directora de RSCs que pronto quedaría vacante. Mitchell trabajaba en el banco desde hacía tres años y medio. Ella había solicitado el puesto que en ese entonces se denominaba cajero director un año antes, pero el empleo lo había obtenido un candidato con mayor antigüedad. Ahora ese empleado dejaba el banco (su esposa había sido transferida a un nuevo cargo en otra ciudad) y el puesto estaba nuevamente vacante. Otros dos candidatos también lo habían solicitado.

Tanto Constanzo como Reeves coincidieron en que, en contra de los criterios utilizados anteriormente, Karen Mitchell habría sido la mejor opción para el puesto de cajero director. Ella era rápida y precisa en su trabajo, tenía una apariencia inteligente y profesional y era muy apreciada por los clientes y sus compañeros de trabajo. Sin embargo, la naturaleza del puesto de cajero se había revisado con profundidad nueve meses antes y se había añadido un fuerte componente de marketing. Ahora se esperaba que los RSCs sugirieran a los clientes, de forma amable, el uso de cajeros automáticos (ATM, por sus siglas en inglés) para las transacciones sencillas. También se les solicitaba que fomentaran el interés de los usuarios por la amplia gama de servicios financieros que ofrecía el banco. “El problema con Karen es que se rehúsa a vender”, aseveró Reeves.

El nuevo enfoque en el servicio al cliente de Menton Bank

Aunque Menton era el banco más grande de la región, históricamente se había enfocado en negocios corporativos y su participación en el negocio de la banca de consumo había disminuido ante la agresiva competencia de otras instituciones financieras. Tres años antes, el Consejo de Administración designó a un nuevo director ejecutivo (CEO, por sus siglas en inglés) y le encomendó la tarea de desarrollar una orientación más fuerte hacia los clientes a nivel individual. El objetivo era desarrollar la iniciativa de comercializar la creciente gama de servicios financieros que ahora estaba al

alcance de los usuarios de la banca de consumo. La estrategia del CEO, después de nombrar a un nuevo equipo administrativo, consistía en ordenar una expansión y aceleración de las inversiones de Menton en sistemas electrónicos de entrega, porque estaban rezagados en esa área. Para implementar esa estrategia se había creado un nuevo equipo de tecnología bancaria.

Durante los 18 meses anteriores el banco había triplicado el número de cajeros automáticos ubicados dentro de sus sucursales, había reemplazado los más antiguos por modelos recientes que contaban con pantallas a color sensibles al tacto y que eran capaces de realizar una gran diversidad de transacciones en varios idiomas. Menton ya era miembro de varias redes de cajeros automáticos, lo que permitía que sus clientes tuvieran acceso gratuito durante las 24 horas del día en las cabinas de centros comerciales, aeropuertos y otros lugares de mucho tránsito. La instalación de los nuevos cajeros automáticos se combinó con un programa de renovación de sucursales, diseñado para mejorar su apariencia física. Un programa piloto para probar el impacto de estas sucursales "con nueva apariencia" ya estaba en marcha. A largo plazo, la alta gerencia planeaba rediseñar el interior de cada sucursal. Conforme un mayor número de clientes decidiera utilizar la banca electrónica desde lugares remotos, el banco planeaba cerrar varias de sus sucursales más pequeñas.

Otro paso importante había sido la introducción de la banca telefónica automatizada, que permitía a los usuarios verificar sus estados de cuenta y traspasar fondos de una cuenta a otra al presionar teclas específicas de su teléfono, en respuesta a las instrucciones de una voz computarizada. Este servicio estaba disponible las 24 horas, los siete días de la semana, y su uso aumentaba de manera regular. Los usuarios también podían llamar a una oficina central de servicio al cliente para hablar con un representante del banco, con el fin de plantearle preguntas o problemas de servicio con sus cuentas, así como hacer solicitudes para nuevas cuentas o chequeras, las cuales se enviarían por correo. Esa oficina operaba de 8:00 A.M. a 8:00 P.M. entre semana y los sábados

de 8:00 A.M. a 2:00 P.M., pero el banco ya evaluaba la posibilidad de expandir sus operaciones para incluir una amplia gama de servicios bancarios de consumo las 24 horas del día.

El equipo de tecnología había rediseñado por completo el sitio web del banco para ofrecer lo que se describía como los servicios bancarios de Internet más "fáciles de usar". Los clientes tenían acceso en línea a sus cuentas y también podían obtener información sobre servicios bancarios, ubicación y horarios de servicio de sucursales, localización de cajeros automáticos y respuestas a las preguntas más frecuentes. Menton también estaba probando el uso de servicios por Internet para clientes que contaban con teléfonos celulares con acceso a la web.

Por último, el banco había empezado a emitir nuevas tarjetas de crédito que contenían chips con identificación por radiofrecuencia (RFID, por sus siglas en inglés), los cuales aceleraban las transacciones al permitir que los clientes movieran sus tarjetas cerca de un lector especial, en lugar de tener que deslizarlas de la manera tradicional. Al parecer todas estas acciones daban frutos. En los últimos seis meses, Menton había visto un importante incremento en la cantidad de cuentas de nueva apertura, comparado con el mismo periodo del año anterior. Además, datos trimestrales de encuestas indicaban que estaba aumentando de manera continua su proporción de nuevos depósitos en la región.

Problemas en el servicio al cliente

Los nuevos productos financieros se habían introducido con gran rapidez, pero el banco descubrió que muchos empleados "de plataforma", conocidos como nuevos asistentes de cuenta, no estaban bien preparados para vender estos servicios debido a la falta de conocimientos sobre los productos y a una capacitación inadecuada en las habilidades de venta. Constanzo recordó:

El problema era que estaban tan acostumbrados a sentarse en sus escritorios esperando a que un cliente se acercara con una soli-

cidad específica, como una hipoteca o un préstamo para automóvil, que era muy difícil lograr que adoptaran un método más positivo para que indagaran de manera activa las necesidades de los clientes. Parecía que todo su trabajo consistía en llenar formas o responder solicitudes en las pantallas de sus computadoras. Teníamos un gran rezago en este aspecto con relación a la mayoría de los bancos.

Conforme el programa de automatización avanzaba, la mezcla de actividades realizadas por los cajeros cambió. Un número creciente de clientes utilizaba los cajeros automáticos, la página de Internet y la banca telefónica automatizada para una amplia gama de transacciones, incluyendo retiros y depósitos de efectivo (en los cajeros automáticos), transferencias de fondos entre cuentas y solicitud de estados de cuenta. Los cajeros automáticos de la sucursal Victory Square eran los más utilizados de todas las sucursales, debido a la gran cantidad de estudiantes y profesionales jóvenes atendidos. Constanzo observó que los clientes mayores o con menor escolaridad preferían ser atendidos por "una persona real y no por una máquina". Este grupo era especialmente renuente a hacer depósitos en los cajeros automáticos.

Un año antes, la oficina central había seleccionado tres sucursales, incluyendo a Victory Square, como lugares de prueba de un nuevo programa de servicio al cliente, que incluía el rediseño radical del interior de los establecimientos. La sucursal de Victory Square estaba ubicado en un lugar con mucho movimiento urbano, aproximadamente a una milla del distrito central de negocios y a menos de 10 minutos caminando del campus de una importante universidad. La sucursal estaba rodeada por tiendas minorista y se localizaba cerca de oficinas comerciales y profesionales. Las otras sucursales de prueba formaban parte de las oficinas suburbanas más grandes del banco en dos áreas metropolitanas, y se ubicaban en un centro comercial y junto a un gran hospital, respectivamente.

Como parte del programa de renovación de sucursales, cada una de éstas había sido remo-

delada para que contaran con no menos de cuatro cajeros automáticos (la de Victory Square tenía seis), los cuales estaban separados del resto de la sucursal para que se pudiera acceder las 24 horas del día. Luego se hizo otra remodelación para colocar un escritorio de servicio al cliente contiguo a la entrada; cerca de cada escritorio había dos terminales electrónicas de información con pantallas a color sensibles al tacto, que los clientes podían activar para obtener información sobre una variedad de servicios bancarios. Las ventanillas se rediseñaron con el fin de proporcionar dos niveles de servicio: una estación exprés para depósitos sencillos y para cambiar cheques autorizados, y ventanillas regulares para todo el conjunto de servicios que ofrecían los cajeros. El número de ventanillas abiertas en un momento dado variaba de acuerdo con el volumen anticipado de negocios; también se modificaron las tareas del personal para asegurarse de que hubiera más cajeros disponibles para atender a los clientes durante los periodos más ocupados. Por último, en cada sucursal se reconstruyó el área de plataforma para crear lo que el arquitecto describió como "una apariencia amistosa, pero profesional".

Recursos humanos

Con el nuevo entorno surgieron programas de capacitación para el personal de estas tres sucursales, así como nuevas descripciones y nombres de puestos: representantes de ayuda al cliente (para el personal de plataforma), representantes de servicio al cliente (para los cajeros) y director de servicio al cliente (en lugar de gerente asistente de sucursal). El puesto de cajero director se cambió por el de director RSC. En el apéndice se muestran los detalles de las nuevas descripciones de puestos. Los programas de capacitación para cada grupo incluían sesiones diseñadas para incrementar los conocimientos sobre los productos nuevos y los ya existentes (los RACs recibían una capacitación más amplia en esta área que los RSCs). Los RACs también asistían a un curso de 15 horas, en tres sesiones separadas, sobre habilidades básicas para las ventas. Este

programa cubría los principales pasos de este proceso, incluyendo el establecimiento de una relación, la exploración de las necesidades del cliente, la determinación de una solución y cómo vencer la resistencia de los usuarios.

En contraste, el programa de capacitación en ventas para los RSCs consistía de sólo dos sesiones de dos horas, diseñadas para desarrollar habilidades en el reconocimiento e indagación de las necesidades del cliente, la presentación de las características y beneficios de los productos, el vencimiento de la resistencia y el envío de los clientes con los RACs. Todos los miembros del personal con puestos de servicio al cliente participaban en sesiones diseñadas para mejorar las habilidades de comunicación y la imagen profesional: se hablaba sobre la vestimenta, el arreglo personal y las interacciones con los clientes. El capacitador dijo: "¡Recuerden, el dinero de la gente es demasiado importante para encomendárselo a alguien que no actúa ni se ve como debe!".

Los RACs eran instruidos para levantarse de sus asientos y saludar de mano a los clientes. Tanto los RACs como los RSCs recibían ejercicios creados para mejorar sus habilidades de escucha y sus capacidades de observación. A todos los empleados que trabajaban en lugares donde podían ser vistos por los clientes se les ordenó que evitaran consumir bebidas gaseosas y goma de mascar durante el trabajo. (Algunos años antes se había prohibido fumar a los empleados y a los clientes debido a la política libre de humo del banco).

Aunque la administración de Menton Bank suponía que la mayor parte del énfasis en las ventas recaería en los RACs, también previeron un papel de ventas limitado para los representantes de servicio al cliente, quienes debían mencionar varios productos y servicios que ofrecía el banco mientras atendían a los clientes en las ventanillas. Por ejemplo, si un usuario decía algo acerca de unas futuras vacaciones, el RSC debía mencionar los cheques de viajero; si se quejaba de los cheques sin fondos, el RSC debía sugerirle que hablara con un RAC acerca de abrir una

línea de crédito personal que le proporcionaría una protección automática; si el cliente mencionaba inversiones, el RSC debía enviarlo con un RAC, el cual le proporcionaría información sobre cuentas de mercado monetario, certificados de depósito o el servicio de correduría con descuento de Menton. Todos los RSCs contaban con sus propias tarjetas de negocios. Al hacer una referencia se esperaba que escribieran el nombre del cliente y el producto de su interés detrás de la tarjeta, que se la entregaran al cliente y que lo canalizaran a los escritorios de ayuda.

En un esfuerzo por motivar a los RSCs, de las tres sucursales, para vender productos financieros específicos, el banco experimentó con varios programas de incentivos. El primero incluyó bonos en efectivo por los clientes enviados con los RSCs y que resultaban en una venta. Durante un mes, a los RSCs se les ofreció un bono de 50 dólares por cada referencia que derivara en la apertura de una cuenta de crédito personal; los RACs recibían un bono de 20 dólares por cada cuenta que abrían, sin importar si provenía de una referencia o no. Los RSCs de Victory Square obtuvieron ocho bonos de este tipo, tres de los cuales se entregaron a dos empleados de tiempo completo, Jean Warahawski y Bruce Greenfield. Karen Mitchell no logró ninguno. Sin embargo, el programa no continuó, pues se consideró que había otros medios más rentables para vender ese producto. Además, Reeves, el director de servicio al cliente, tenía razones para creer que Greenfield se había coludido con uno de los RACs, su novia, para reclamar referencias que, en realidad, no había hecho. Otra sucursal de prueba reportó sospechas similares con dos de sus RSCs.

Después se implementó una segunda promoción, que se basaba en asignar créditos a los RSCs por las referencias exitosas. El valor del crédito variaba según la naturaleza del producto; por ejemplo, una tarjeta de débito valía 500 créditos y los créditos acumulados podían intercambiarse por mercancía de regalo. Este programa demostró ser ineficaz y se discontinuó tres meses

después. Al parecer el problema básico fue que el valor de los regalos se consideraba muy bajo con respecto al esfuerzo requerido. Otro inconveniente con estos esquemas promocionales era la falta de conocimientos de los productos por parte de los RSCs y las presiones de tiempo cuando había muchos clientes formados para ser atendidos.

Posteriormente, el banco recurrió a un método que, según las propias palabras de David Reeves, "utilizaba el palo en lugar de la zanahoria". Por tradición, todos los RSCs eran evaluados cada medio año de acuerdo con diversos criterios, incluyendo la precisión, la rapidez, la calidad de las interacciones con los clientes, la puntualidad, las actitudes laborales, la cooperación con otros empleados y la imagen profesional. El proceso de evaluación asignaba un número de puntos a cada criterio, donde la exactitud y la velocidad tenían el mayor peso. Además de las evaluaciones del director de servicio al cliente, del gerente de la sucursal y algunos datos del director RSC, Menton acababa de instituir un programa de visitas anónimas, conocidas popularmente como "el cliente misterioso". Cada RSC era visitado al menos una vez al trimestre por un evaluador profesional que fingía ser un cliente. La evaluación que este individuo hacía sobre la apariencia, el desempeño y la actitud del RSC se incluía en la evaluación general. El número de puntos acumulados por cada RSC tenía un impacto directo sobre los aumentos de sueldo o la promoción al puesto de director RSC o a empleos de plataforma.

Para motivar a los RSCs a adquirir más conocimientos sobre los productos y "ventas consultivas", el proceso de evaluación se revisó para incluir puntos asignados al éxito de cada individuo en las referencias de venta. Bajo este nuevo esquema, el número de puntos máximo asignable para la eficacia en las ventas, directas o a través de referencias a los RACs, representaban el 30 por ciento de la calificación total. Aunque las ventas iniciadas por los RSCs habían aumentado de manera significativa durante la mitad del último año, Reeves sentía que el ánimo había disminuido en este grupo, a diferencia de los

RACs, cuyo entusiasmo y compromiso se había incrementado de manera importante. También había observado un mayor número de errores en los RSCs. Uno de ellos había renunciado después de quejarse de demasiada presión.

Karen Mitchell

Bajo el viejo sistema de calificación, Karen Mitchell había sido la cajera/RSC con mayor puntuación durante cuatro semestres consecutivos. No obstante, después de dos años y medio bajo el nuevo sistema, había caído al cuarto lugar entre los siete cajeros de tiempo completo. La RSC con mejor calificación, Mary Bell, tenía 16 años trabajando para Menton Bank, pero había rechazado muchas invitaciones para pelear por el puesto de cajero director, con el argumento de que se sentía contenta donde estaba, ocupando el primer lugar entre los RSC, y que no quería "preocupaciones ni responsabilidades adicionales". Mitchell había obtenido el primer lugar en todos los criterios, menos en uno relacionado con las operaciones (interacciones con los clientes, donde obtuvo el segundo puesto), pero estaba en sexto sitio en la eficacia de ventas (cuadro 1).

Constanzo y Reeves habían hablado con Mitchell sobre su desempeño y le habían expresado su decepción. Ella les informó, de manera respetuosa pero firme, que consideraba que el aspecto más importante de su trabajo era brindarles a los clientes un servicio rápido, preciso y cortés. También les dijo lo siguiente:

Traté de vender, pero eso parecía molestar a la gente. Algunos me decían que tenían prisa y que no podían hablar conmigo en ese momento; otros me miraban como si estuviera un poco loca al sacar el tema de un servicio bancario diferente al que estaban utilizando en ese momento. Y luego, cuando te topas con la persona rara que parece interesada, escuchas a los otros clientes en la fila quejándose por la lentitud del servicio.

En realidad, la gota que **derramó** el vaso ocurrió cuando observé en el monitor de la computadora que **una mujer** tenía varios miles de dólares en su cuenta de ahorro y le sugerí, como el **entrenador** nos dijo, que podía ganar más **intereses** si abría alguna cuenta de **mercado monetario**. Bueno, ella me contestó que **no me** incumbía lo que hacía con su **dinero** y se fue. No me malinterpreten, **me gusta** mucho ayudar a los clientes, y si **ellos me** piden un consejo, yo con gusto les **diré** lo que el banco puede ofrecerles.

Selección de un nuevo director RSC

Dos semanas después de esta reunión, se anunció que el director RSC se iba. El trabajo implicaba cierta supervisión a los otros RSCs (incluyendo la asignación del trabajo y la programación de los RSCs de medio tiempo en periodos ocupados o durante las vacaciones), la consulta y, de ser posible, la resolución, de cualquier problema que ocurriera en las ventanillas, así como el manejo de depósitos y retiros de grandes cantidades de efectivo por parte de los usuarios (vea la descripción de puestos en el apéndice). Se esperaba que cuando el RSC no estuviera ocupado en estas tareas, trabajara en una ventanilla regular.

La escala salarial para un director RSC iba de 8.60 a 14.50 dólares por hora, dependiendo de las habilidades, la antigüedad y el tamaño de la sucursal, a diferencia de un rango de 6.70 a 11.10 dólares por hora para un RSC. La escala salarial para los RACs iba de 7.70 a 13.00. Los empleados de tiempo completo (que no estaban sindicalizados) trabajaban 40 horas a la semana, incluyendo algunas tardes hasta las 6:00 P.M. y algunos sábados en la mañana. Constanzo indicó que las escalas salariales eran las mismas en los demás bancos de la región, aunque el RSC promedio en Menton estaba mejor calificado que el de los bancos más pequeños y, por lo tanto, recibía un sueldo más alto. Karen Mitchell ganaba 9.80 dólares por hora, lo que reflejaba su escolaridad, que incluía un grado de asociado en administración de negocios de la universidad

local, tres años y medio de experiencia e importantes ascensos previos por méritos. Si obtenía el puesto de director RSC ganaría un sueldo inicial de 11.80 dólares por hora. Cuando se cerraron las solicitudes para el puesto, Mitchell era una de tres candidatos. Los otros dos eran Jean Warshawski, de 42 años y que trabajaba como RSC en la sucursal Victory Square, y Curtis Richter, de 24 años, que trabajaba como director RSC en una pequeña sucursal suburbana de Menton Bank y buscaba un trabajo de mayor responsabilidad.

Warshawski estaba casada y tenía dos hijos en la escuela. Ella había empezado a trabajar como cajera de medio tiempo en Victory Square hacía tres años y un año después había tomado un puesto de tiempo completo para, como ella dijo, ahorrar dinero para la educación universitaria de sus hijos. Warshawski era una mujer alegre, con una risa jovial; tenía una excelente memoria para los nombres de las personas y Reeves la había visto varias veces saludando a los clientes en la calle o en un restaurante durante la hora del almuerzo. Al realizar sus evaluaciones de los últimos tres años, Reeves observó que al principio había tenido un mal desempeño en la precisión, y que en cierto momento, cuando aún trabajaba medio tiempo, había tenido un periodo de prueba debido a errores frecuentes en el balance de su caja al final del día. Aunque Reeves consideraba que había mejorado mucho en esta calificación, creía que aún debía mejorar. El director de servicio al cliente tuvo que amonestarla por su impuntualidad durante el año anterior. Warshawski lo había atribuido a problemas de salud de su hijo mayor que, según ella, ahora estaba respondiendo al tratamiento.

Tanto Reeves como Constanzo la habían observado en el trabajo y coincidieron en que sus interacciones con los clientes eran excepcionalmente buenas, aunque tendía a ser muy parlanchina y no era tan rápida como Karen Mitchell. Parecía tener una habilidad natural para evaluar a los usuarios y decidir quiénes eran buenos prospectos para un breve discurso de ventas sobre un producto financiero específico. Aunque era un poco desaliñada en su apariencia perso-

nal, era muy bien organizada en su trabajo y siempre estaba dispuesta a ayudar a sus compañeros RSC, en especial a los recién contratados. Ella ganaba 8.90 dólares por hora como RSC y calificaría para un sueldo de 11.20 dólares como directora RSC. En los últimos seis meses, Warshawski había obtenido calificaciones más altas que Mitchell debido a que tenía mucho éxito en las ventas consultivas (**cuadro 1**).

Ritcher, el tercer candidato, no trabajaba en ninguna de las tres sucursales de prueba, por lo que no había formado parte del programa de ventas consultivas ni contaba con el esquema de evaluación correspondiente. No obstante, había recibido evaluaciones excelentes por su trabajo en la pequeña sucursal Longmeadow de Menton, donde tenía tres años de antigüedad. El cambio a Victory Square aumentaría su salario de 9.40 a 10.40 dólares por hora. Reeves y Constanzo ya habían entrevistado a Richter y lo consideraban inteligente y atractivo. Richter se unió al banco después de abandonar sus estudios universitarios durante el tercer año, pero recientemente había empezado a tomar clases vespertinas para obtener su título. La sucursal Longmeadow estaba localizada en una parte

antigua de la ciudad, donde la actividad comercial y de venta minorista era mínima. Esta sucursal (que según rumores estaban considerando cerrar) aún no había sido renovada y no contaba con cajeros automáticos, aunque había una máquina para sus clientes a una cuadra de distancia. Richter supervisaba a tres RSCs e informaba directamente al gerente de sucursal, quien hablaba muy bien de él. Dado que no había RACs en esa sucursal, Richter y otro RSC experimentado se turnaban para manejar las cuentas nuevas y las solicitudes de préstamos o hipotecas.

Constanzo y Reeve estaban preocupados por la decisión que debían tomar. Antes del cambio de enfoque del banco, Mitchell habría sido la opción natural para el empleo de director RSC, el cual, a su vez, sería un escalón para otros ascensos, incluyendo el de representante de ayuda al cliente, director de servicios al cliente y, finalmente, gerente de una pequeña sucursal o un puesto gerencial en la oficina central. Mitchell les había dicho a sus superiores que estaba interesada en hacer una carrera en la banca y que estaba ansiosa de asumir más responsabilidades.

CUADRO 1 *Menton Bank: resumen de las puntuaciones de evaluación del desempeño de los representantes de servicio al cliente en la sucursal Victory Square, durante los últimos dos periodos semestrales.*

Nombre del RSC ³	Antigüedad de empleo bancario de tiempo completo	Criterios operacionales ¹ Eficacia en ventas ²				Puntuación total	
		(máx: 70 puntos)		(máx: 30 puntos)		1ª mitad	2ª mitad
Mary Bell	16 años, 10 meses	65	64	16	20	81	84
Scott Dubois	2 años, 3 meses	63	61	15	19	78	80
Bruce Greenfield	12 meses	48	42	20	26	68	68
Karen Mitchell	3 años, 7 meses	67	67	13	12	80	79
Sharon Rubin	1 año, 4 meses	53	55	8	9	61	64
Swee Hoon Chen	7 meses	—	50	—	22	—	72
Jean Warshawski	2 años, 1 mes	57	55	21	28	79	83

¹Totales basados en la suma de los puntos con respecto a diversos criterios, incluyendo la precisión, producción de trabajo, asistencia y puntualidad, apariencia personal, organización del trabajo, iniciativa, cooperación con otros, habilidad para resolver problemas, y la calidad de las interacciones con los clientes.

²Puntos otorgados por las ventas directas de los RSCs (por ejemplo, cheques de viajero) y ventas por referencias de los RSCs a los RACs (por ejemplo, tarjetas de débito, certificados de depósito, líneas de crédito personal).

³Únicamente RSCs de tiempo completo (los RSCs que trabajaban medio tiempo eran evaluados de manera separada).

Un hecho que complicaba el problema era que las tres sucursales que estaban probando el diseño de sucursal mejorada y el nuevo programa de servicio al cliente habían llegado al año de prueba. Constanzo sabía que en las tres sucursales las ventas y las ganancias habían aumentado

de manera significativa con relación al desempeño de todo el banco. Ella pensaba que la alta gerencia decidiría ampliar el programa a todo el sistema después de hacer algunas modificaciones deseables.

Menton Bank: descripciones de puestos para el personal de servicio al cliente en sucursales

Descripción anterior del puesto de cajero

FUNCIÓN: proporciona servicios a los clientes al recibir, pagar y mantener registros precisos de todo el dinero implicado en transacciones de pago y recepción. Promueve los servicios del banco.

Responsabilidades

1. Atiende a los clientes:
 - Acepta depósitos, verifica el efectivo y las autorizaciones, y entrega a los usuarios sus recibos.
 - Cambia cheques dentro de los límites asignados o remite a los clientes al supervisor para su autorización.
 - Acepta depósitos de ahorros y retiros, verifica las firmas y publica los intereses y balances en caso necesario.
 - Acepta pagos de préstamos, de tarjetas de crédito, de servicios públicos y de otros tipos.
 - Emite pedidos de dinero, cheques de caja, cheques de viajero y moneda extranjera.
 - Verifica los estados de cuenta de los clientes y consulta al personal de contabilidad con respecto a discrepancias en los balances u otros problemas.
 - Emite promociones de tarjetas de crédito.
2. Prepara cierres de caja individuales y pruebas de transacciones.
3. Prepara el libro diario de la sucursal y el libro mayor.
4. Promueve los servicios del banco:
 - Vende otros servicios bancarios apropiados para las necesidades del cliente.

- Responde preguntas sobre asuntos bancarios.
- Dirige a los clientes a otros departamentos para servicios especializados.

5. Ayuda con otras labores de la sucursal:
 - Recibe depósitos nocturnos y por correo.
 - Verifica transacciones de los cajeros automáticos.
 - Proporciona servicio de depósitos seguros.
 - Desempeña trabajo secretarial.

Descripción del nuevo puesto de representante de servicio al cliente

FUNCIÓN: proporciona a los clientes servicios de la más alta calidad, con un énfasis especial en el reconocimiento de las necesidades del usuario y la venta de servicios bancarios apropiados. Juega un papel activo en el desarrollo y mantenimiento de buenas relaciones.

Responsabilidades

1. Presenta y comunica el mejor servicio posible al cliente:
 - Saluda a todos los usuarios con una actitud cortés y amistosa.
 - Brinda un servicio rápido, preciso y amistoso.
 - Utiliza el nombre de los clientes siempre que le sea posible.
2. Vende servicios bancarios y mantiene relaciones con los clientes:
 - Vende servicios bancarios de consumo al identificar y referir a prospectos válidos con un representante de ayuda al cliente o con el director de servicio

al cliente. Cuando el tiempo lo permite (si no hay usuarios esperando en la fila), debe vender activamente servicios de consumo.

- Desarrolla nuevos negocios al familiarizar a las personas que no son clientes del banco con sus servicios y a los clientes existentes con servicios adicionales que no están utilizando.
3. **Proporciona una operación rápida y eficiente a un nivel profesional:**
- Recibe efectivo o cheques para cuentas de cheques o de ahorros, pago de impuestos o de préstamos, MasterCard y Visa, pagos de hipoteca, pedidos de dinero, cheques de viajero o de caja.
 - Verifica la cantidad de efectivo o de los cheques recibidos, y se mantiene alerta para detectar documentos falsos o fraudulentos.
 - Cambia cheques de acuerdo con las políticas del banco. Está pendiente de suspensiones de pagos y controla los fondos por política bancaria.
 - Recibe pagos por efectos de cobro, rentas de caja de seguridad y otros artículos misceláneos.
 - Consulta al director RSC o al director de servicio al cliente cuando surgen situaciones irregulares.
 - Vende cheques de viajero, giros de dinero, pases mensuales de tránsito y cheques de caja; puede canjear *vouchers* y vender o canjear moneda extranjera.
 - Prepara pedidos de monedas y efectivo en caso necesario.
 - Atiende, mantiene e instala cajeros automáticos según se requiera.
 - Se asegura de mantener en la caja la mínima cantidad de efectivo necesaria para una operación eficiente; retira el exceso de efectivo para que se coloque en un lugar seguro.
 - Prepara de forma precisa y oportuna el cierre diario de caja.

- Realiza funciones operativas y de contabilidad, según le sean asignadas por el director de servicio al cliente.

Descripción del nuevo puesto de director representante de servicio al cliente

FUNCIÓN: supervisa a todos los representantes de servicio al cliente en la sucursal designada, asegurando una operación eficiente y un servicio de la más alta calidad. Juega un papel activo en el establecimiento y mantenimiento de buenas relaciones con los usuarios. Ayuda al personal de otras sucursales cuando se le solicita.

Responsabilidades

1. Supervisa a los RSCs en la sucursal:
 - Asigna trabajo, coordina el flujo de éste, revisa y modifica los procedimientos del mismo.
 - Se asegura de que el área del cajero esté dotada adecuada y eficientemente con personal calificado y bien entrenado. Ayuda a los RSCs con transacciones más complejas.
 - Resuelve problemas rutinarios del personal y refiere las situaciones más complejas al director de servicio al cliente.
 - Participa en decisiones referentes a la evaluación del desempeño, ascensos, cambios de salarios, transferencias y despido de personal RSC subordinado.
2. Asume la responsabilidad del dinero que manejan los RSCs:
 - Compra y vende dinero de la bóveda, asegurándose de que haya efectivo y moneda suficientes en la sucursal.
 - Se asegura de que haya un balance entre los RSCs y los recibos de efectivo.
 - Mantiene registros necesarios, incluyendo el libro diario de la sucursal y el libro de contabilidad general.
3. Acepta depósitos y retiros de clientes de negocios en la ventanilla comercial.
4. Opera ventanillas para atender a los clientes de consumo (vea la responsabilidades para los RSCs).

Descripción del nuevo puesto de representante de ayuda al cliente

FUNCIÓN: proporciona atención y guía a los clientes existentes y a los potenciales que buscan relaciones con el banco o información relacionada. Promueve y vende productos necesarios y responde a las solicitudes especiales de los usuarios existentes.

Responsabilidades

1. Proporciona un servicio rápido, eficiente y amistoso a todos los clientes y clientes potenciales:
 - Describe y vende servicios bancarios a los clientes existentes y a los potenciales que lo consultan directamente o por medio de referencia de representantes de servicio al cliente u otro tipo de personal bancario.
 - Responde preguntas de los usuarios con respecto a servicios bancarios, horarios, etcétera.
2. Identifica y responde a las necesidades de los clientes:
 - Promueve y vende servicios de consumo e identifica cualquier oportunidad de una venta complementaria.
 - Abre nuevas cuentas para individuos, negocios y organizaciones privadas.
 - Prepara cheques temporales y recibos de depósito para nuevas cuentas de cheques o cuentas NOW.
 - Vende cheques y recibos de depósito.
 - Entrevista y acepta solicitudes y pagos de cuentas de tarjetas de crédito o débito y otros productos de crédito relacionados.
 - Certifica cheques.
 - Maneja solicitudes de suspensión de pagos.
 - Responde preguntas telefónicas o por correo de los clientes o del personal bancario.
 - Recibe notificaciones de cambios de nombre o dirección, y toma las medidas necesarias.
 - Toma medidas sobre la notificación de la pérdida de libretas de depósito, tarjetas de crédito, tarjetas de cajero automático,

garantías y otros artículos robados o perdidos.

- Muestra el uso de los cajeros automáticos a los clientes y los ayuda cuando tienen problemas.
 - Coordina el cierre de cuentas y averigua las razones.
3. Vende y atiende todo tipo de productos de banca de consumo:
 - Da consejo a los clientes y procesa las solicitudes de todos los productos cubiertos en los programas de capacitación del RAC (y los actualiza).
 - Realiza referencias al departamento apropiado cuando se identifican las necesidades de un consorcio o un negocio corporativo.

Descripción del nuevo puesto de director de servicio al cliente

FUNCIÓN: supervisa a los representantes de servicio al cliente, a los representantes de ayuda al cliente y a otros trabajadores, en caso de que se le asigne, para brindar el sistema bancario de consumo más eficaz y redituable del mercado local. Supervisa las ventas y proporciona retroalimentación a la gerencia sobre la respuesta de los clientes existentes y de los potenciales ante los productos y servicios. Comunica metas y resultados a quienes supervisa y se asegura del cumplimiento de los estándares operacionales con el objetivo de lograr un servicio al cliente sobresaliente.

Responsabilidades

1. Supervisa la entrega eficaz de productos de consumo:
 - Selecciona, capacita y administra RSCs y RACs.
 - Asigna tareas y programas de trabajo.
 - Realiza revisiones del desempeño.
2. A nivel personal y a través de sus supervisados presta el nivel más alto de un servicio profesional y eficiente al cliente del mercado local:

- Brinda un servicio de alto nivel mientras implementa los programas de personal más eficientes y sensibles al cliente.
 - Supervisa todos los programas laborales dentro de la sucursal.
 - Se asegura de que se cumplan los estándares más sobresalientes de servicio al cliente.
 - Dirige programas de recuperación para los RSCs y RACs, en caso necesario.
3. Logra ventas al detalle eficaces, al nivel necesario para alcanzar los objetivos de la participación de mercado:
- Se asegura de que todos los RSCs y RACs tengan un conocimiento profundo de los productos.
 - Todo el tiempo dirige un programa coordinado de ventas complementarias dentro de la sucursal.
 - Informa las necesidades de capacitación del personal al gerente de sucursal y al director regional de capacitación.
4. Se asegura del cumplimiento de los estándares de operación:
- Supervisa la preparación de las operaciones e informes de ventas diarias y mensuales.
 - Estima, aprueba y coordina con anticipación las necesidades de efectivo de la sucursal.
 - Supervisa la función de procesamiento de los cajeros automáticos.
 - Maneja o brinda asesoría a los RSCs y RACs en las transacciones más complejas.
 - Se asegura de la limpieza y la apariencia impecable de la sucursal.

5. Informa al gerente de sucursal sobre la respuesta de los clientes a los productos:
- Reporta las quejas de los clientes y las resistencias que enfrentan ante las ventas.
 - Describe y resume las razones del cierre de cuentas.
6. Comunica de manera eficaz las metas y los resultados del banco a sus supervisados:
- Reduce las metas de la sucursal a un formato que traduce los objetivos de cada RSC o RAC.
 - Informa los resultados de las ventas y de las ventas complementarias a todos los RSCs y RACs
 - Lleva a cabo reuniones habituales con los RSCs y RACs sobre las ventas y asuntos orientados al servicio.
 - Asiste a todas las reuniones programadas de la administración de servicios al cliente que organiza la oficina regional.

Preguntas de estudio

1. Identifique los pasos establecidos por Menton Bank para desarrollar una orientación más firme hacia el cliente en sus sucursales minoristas.
2. Compare el trabajo de los RACs con el de los RSCs. ¿Qué tan importante es cada uno a) para las operaciones bancarias y b) para la satisfacción del cliente?
3. Evalúe las fortalezas y las debilidades de Karen Mitchell y de los otros candidatos para el puesto de director RSC.
4. ¿Cuáles medidas recomienda para cubrir el puesto de director RSC?

Accra Beach Hotel

Reservación en bloques de la capacidad durante un periodo pico

SHERYL KIMES, JOCHEN WIRTZ
Y CHRISTOPHER LOVELOCK

La gerente de ventas de un hotel caribeño se pregunta si debe aceptar una gran reservación en bloques con una tasa de descuento para un grupo que participa en un evento deportivo internacional. ¿Los beneficios de publicidad prometidos justifican el riesgo de rechazar huéspedes de segmentos que pagan precios más altos?

Cherita Howard, gerente de ventas de Accra Beach Hotel, un hotel con 141 habitaciones en la isla caribeña de Barbados, estaba pensando qué debía hacer con respecto a la solicitud del Consejo de Cricket de las Indias Occidentales, el cual quería reservar un bloque grande de habitaciones, con seis meses de anticipación, para la temporada más ocupada del hotel, y además

pedía un descuento. A cambio prometía promocionar el hotel en todos los materiales publicitarios y transmisiones televisivas como sede de la próxima Serie de Cricket de las Indias Occidentales, un importante evento deportivo internacional.

El hotel

El Accra Beach Hotel and Resort tenía una ubicación privilegiada sobre la playa, en la costa sur de Barbados, a corta distancia del aeropuerto y de la ciudad capital de Bridgetown. Construido sobre tres acres y medio (1.4 hectáreas) de terreno tropical y frente a una de las mejores playas de Barbados, el hotel contaba con habitaciones que ofrecían vistas panorámicas del océano, la alberca o la isla.



© 2007 Sheryl Kimes, Jochen Wirtz y Christopher Lovelock
Nota: algunos datos fueron cambiados.



En el centro de sus exuberantes jardines se encontraba la gran alberca, la cual contaba con una banca a poca profundidad para descansar y un bar. Además había una cancha de squash y un gimnasio totalmente equipado. A sólo 15 minutos se encontraba el Barbados Golf Club, al cual el hotel estaba afiliado.

El hotel Accra Beach tenía dos restaurantes y dos bares, así como grandes instalaciones para banquetes y conferencias. A su clientela corporativa local, regional e internacional le ofrecía modernas instalaciones para conferencias y había sido sede de varias reuniones cumbre en los últimos años. Tres salones de conferencias, que podían arreglarse en varias formas, servían como marco para grandes reuniones corporativas, seminarios de capacitación, exhibición de productos, cenas y recepciones de bodas. El centro de negocios ofrecía a los huéspedes acceso a Internet, envío de faxes y servicio de fotocopiado.

Las 122 habitaciones estándar se clasificaban en tres grupos: con vista a la isla, con vista a la alberca y con vista al océano. También contaba con

13 junior suites con vista a la isla y 6 penthouse suites, cada una decorada con imágenes tropicales en colores pastel y muebles hechos a mano. Todas las habitaciones estaban equipadas con televisión por cable o por satélite, aire acondicionado, ventiladores de techo, secadora de cabello, cafetera, teléfono directo, tina, regadera y un balcón.

Las habitaciones estándar incluían una cama king size o dos individuales en las categorías con vista a la isla y al océano, mientras que los cuartos con vista a la alberca tenían dos camas matrimoniales. Las seis penthouse suites, con vista al océano, incluían todos los elementos de las habitaciones estándar más otras comodidades. Estaban construidas en dos niveles y contaban con una sala y una zona de bar en el tercer piso del hotel, y una recámara a la que se entraba por una escalera interna en el cuarto piso. Estas suites también tenían un baño con jacuzzi, regadera, dos inodoros y un tragaluz.

Las 13 junior suites tenían una cama matrimonial o dos individuales, además de un área de sala con un sillón que se convertía en otra cama.

Desempeño del hotel

El Accra Beach gozaba de una tasa de ocupación relativamente alta. Su periodo de mayor ocupación iba de enero a marzo, y su época más baja generalmente se presentaba durante el verano (**cuadro 1**). Las tarifas promedio por habitación seguían un patrón similar, pues cobraba las tasas más altas (150-170 dólares) de diciembre a marzo, y las más bajas (120 dólares) durante los meses de verano (**cuadro 2**). Los RevPAR del hotel (*renueve per available room*-ingresos por habitación disponible, que es el producto de la tasa de ocupación por la tarifa promedio por habitación) mostraba una mayor variación, pues excedían los 140 dólares de enero hasta marzo, pero caían a menos de 100 dólares desde junio hasta octubre (**cuadro 3**). Las tarifas de las pentahouse suites iban de 310 a 395 dólares, mientras que las junior suites iban de 195 a 235 dólares. Los huéspedes tenían que pagar el impuesto al valor agregado (IVA) de 7.5% por la habitación y el 15% en alimentos.

El hotel Accra Beach generalmente se promocionaba como un centro vacacional, pero en los últimos años había difundido su conveniente ubicación, por lo que atraía a muchos clientes de negocios. Cherita trabajaba mucho con operadores y gerentes corporativos de viajes. La mayoría de los huéspedes del hotel eran clientes de empresas como Barbados Cable & Wireless y la Caribbean International Banking Corporation (**cuadro 4**). La composición de sus huéspedes había cambiado drásticamente durante los últimos años. Tradicionalmente los clientes del hotel eran turistas del Reino Unido y de Canadá, pero en los años recientes el porcentaje de clientes corporativos había aumentado de manera importante. La mayoría de ellos acudían a reuniones de negocios con empresas locales.

En ocasiones los huéspedes que estaban de vacaciones (especialmente durante los meses de invierno) se sentían incómodos al estar rodeados de gente de negocios. Un vacacionista comentó: "Es un poco raro estar de vacaciones e ir a la playa y ver gente de negocios con traje hablando por sus teléfonos celulares". Sin embar-

go, el hotel obtenía una tarifa promedio más elevada por habitación con los huéspedes de negocios que con los vacacionistas, y la gerencia había descubierto que el volumen de negocios corporativos era mucho más estable que el de los operadores de viajes y huéspedes individuales.

El Consejo de Cricket de las Indias Occidentales

El Consejo de Cricket de las Indias Occidentales (WICB, por sus siglas en inglés) había hablado con Cherita Howard, gerente de ventas del hotel, sobre la posibilidad de que el Accra Beach Hotel sirviera como sede de la siguiente Serie de Cricket de las Indias Occidentales, un importante evento deportivo internacional entre países amantes de este deporte. El lugar donde se llevaba a cabo el evento incluía a varios países del Caribe, y Barbados sería la sede de la siguiente serie, la cual contaría con equipos visitantes de India y Nueva Zelanda.

Cherita y Jon Martineau, gerente general del hotel, pensaban que la exposición de marketing asociada con la llegada de los equipos sería muy benéfica para el hotel, pero les preocupaba aceptar el negocio debido a que sabían por experiencia que muchas de las fechas deseadas eran días de alta tasa de ocupación. Ellos estaban seguros de que la tarifa que el WICB estaba dispuesto a pagar sería más baja que la tarifa promedio de 140-150 dls. (incluyendo el IVA), que normalmente cobraban en esa temporada. A diferencia de los huéspedes habituales, que consumían varios alimentos en el hotel, los miembros de los equipos y los oficiales tenían menos probabilidades de hacerlo porque seguramente viajarían con viáticos. En promedio, tanto los clientes corporativos como los vacacionistas gastaban 8 dólares en el desayuno y 25 dólares en la comida por persona (incluyendo el IVA). El margen de ganancias por los alimentos y las bebidas era de aproximadamente el 30%. Alrededor del 80% de los huéspedes desayunaba en el hotel y aproximadamente el 30% también comía ahí (cerca había muchos otros restaurantes atractivos). Jon Martineau pensaba

CUADRO 1 Accra Beach Hotel: tasa de ocupación mensual.

Año	Mes	Ocupación
Hace 2 años	Enero	87.7%
Hace 2 años	Febrero	94.1%
Hace 2 años	Marzo	91.9%
Hace 2 años	Abril	78.7%
Hace 2 años	Mayo	76.7%
Hace 2 años	Junio	70.7%
Hace 2 años	Julio	82.0%
Hace 2 años	Agosto	84.9%
Hace 2 años	Septiembre	64.7%
Hace 2 años	Octubre	82.0%
Hace 2 años	Noviembre	83.8%
Hace 2 años	Diciembre	66.1%
Año anterior	Enero	87.6%
Año anterior	Febrero	88.8%
Año anterior	Marzo	90.3%
Año anterior	Abril	82.0%
Año anterior	Mayo	74.7%
Año anterior	Junio	69.1%
Año anterior	Julio	76.7%
Año anterior	Agosto	70.5%
Año anterior	Septiembre	64.7%
Año anterior	Octubre	71.3%
Año anterior	Noviembre	81.7%
Año anterior	Diciembre	72.1%

CUADRO 2 Accra Beach Hotel: tarifa diaria promedio por habitación (TDP).

Año	Mes	Tarifa diaria promedio por habitación (TDP) (en US\$)
Hace 2 años	Enero	159.05
Hace 2 años	Febrero	153.73
Hace 2 años	Marzo	157.00
Hace 2 años	Abril	153.70
Hace 2 años	Mayo	144.00
Hace 2 años	Junio	136.69
Hace 2 años	Julio	122.13
Hace 2 años	Agosto	121.03
Hace 2 años	Septiembre	123.45
Hace 2 años	Octubre	129.03
Hace 2 años	Noviembre	141.03
Hace 2 años	Diciembre	152.87
Año anterior	Enero	162.04
Año anterior	Febrero	167.50
Año anterior	Marzo	158.44
Año anterior	Abril	150.15
Año anterior	Mayo	141.79
Año anterior	Junio	136.46
Año anterior	Julio	128.49
Año anterior	Agosto	128.49
Año anterior	Septiembre	127.11
Año anterior	Octubre	132.76
Año anterior	Noviembre	141.86
Año anterior	Diciembre	151.59

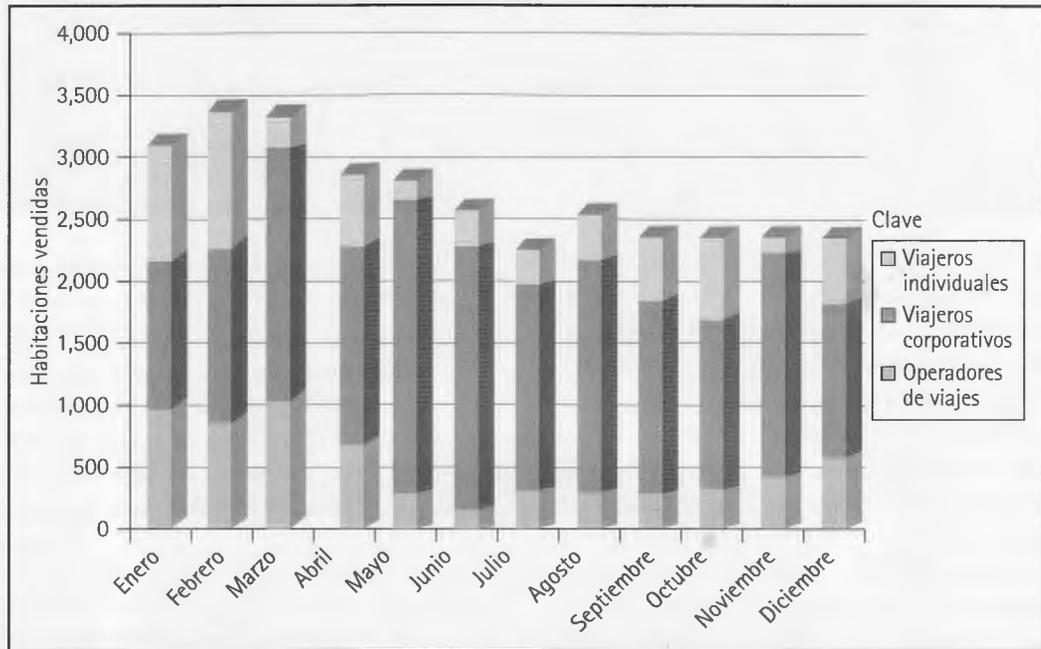
Nota: La tarifa diaria promedio por habitación (TDP) incluye el IVA.

CUADRO 3 Accra Beach Hotel: ingresos por habitación disponible (RevPAR).

Año	Mes	Ingresos por habitación disponible (en US\$)
Hace 2 años	Enero	139.49
Hace 2 años	Febrero	144.66
Hace 2 años	Marzo	144.28
Hace 2 años	Abril	120.96
Hace 2 años	Mayo	110.45
Hace 2 años	Junio	96.64
Hace 2 años	Julio	100.15
Hace 2 años	Agosto	102.75
Hace 2 años	Septiembre	79.87
Hace 2 años	Octubre	105.80
Hace 2 años	Noviembre	118.18
Hace 2 años	Diciembre	101.05
Año anterior	Enero	141.90
Año anterior	Febrero	148.67
Año anterior	Marzo	143.02
Año anterior	Abril	123.12
Año anterior	Mayo	105.87
Año anterior	Junio	94.23
Año anterior	Julio	98.55
Año anterior	Agosto	90.59
Año anterior	Septiembre	82.24
Año anterior	Octubre	94.62
Año anterior	Noviembre	115.89
Año anterior	Diciembre	109.24

Nota: RevPAR se refiere a los ingresos por habitación disponible y se calcula al multiplicar la tasa de ocupación por habitación (vea el cuadro 1) por la tarifa promedio por habitación (cuadro 2). Los ingresos por habitación disponible incluyen el IVA.

CUADRO 4 Accra Beach Hotel: segmentos de mercado, 2002.



que sólo alrededor del 25% del grupo de cricket desayunaría en el hotel y tal vez un 10% comería ahí. Además, les preocupaba la manera en que los otros huéspedes reaccionarían ante la presencia de los equipos. Sin embargo, el potencial de marketing era sustancial. El WICB había prometido nombrar al Accra Beach Hotel como su sede en todos los materiales promocionales y durante los encuentros televisados.

La Serie de las Indias Occidentales estaba dividida en tres partes, y cada una de ellas necesitaría reservaciones en el Accra Beach Hotel. La primera parte incluía al equipo de las Indias Occidentales en contra del equipo de India y se llevaría a cabo del 24 de abril al 7 de mayo. En la segunda parte participarían los mismos dos equipos y sería del 27 al 30 de mayo. La parte final presentaría a las Indias Occidentales en contra de Nueva Zelanda y se realizaría del 17 al 26 de junio.

El WICB quería 50 habitaciones (incluyendo dos suites sin costo adicional) para cada parte, y estaba dispuesto a pagar 130 dólares por noche de habitación. Tanto el desayuno como el IVA (impuesto al valor agregado) se incluirían en este precio, y cada equipo debía ser hospedado en un

solo piso del hotel. Además, el WICB insistía en que el servicio de lavado de los uniformes (los equipos de cricket generalmente usan uniformes de color blanco) y de la ropa de entrenamiento se proporcionara sin costo adicional a todos los miembros de los equipos. Cherita estimaba que esto le costaría alrededor de 20 dólares por día si realizaban las tareas de lavado dentro del hotel, pero aproximadamente 200 por día si tenían que enviarlo a un local externo.

Cherita llamó a Ferne Armstrong, la gerente de reservaciones, y le pidió su opinión. Al igual que Cherita, Ferne se mostró preocupada por la posible exclusión de clientes con tarifas más altas, pero se ofreció a investigar más acerca de las ventas esperadas por habitación y de las tarifas asociadas con las fechas establecidas. Puesto que se trataba de fechas seis meses más adelante, Ferne aún no había hecho pronósticos. Sin embargo, pudo proporcionar datos sobre las ventas por habitación y las tarifas promedio en las mismas fechas del año anterior (cuadro 5).

Poco tiempo después de que Cherita regresó a su oficina para analizar los datos, fue interrumpida por una llamada telefónica del direc-

CUADRO 5 Venta de habitaciones y tarifas diarias promedio por habitación durante los mismos periodos el año anterior.

Fecha de la serie del WICB	Habitaciones vendidas el año anterior durante el mismo periodo	Tarifa diaria promedio por habitación US\$
Parte I		
4/24	141	138.68
4/25	138	129.00
4/26	135	137.60
4/27	134	145.13
4/28	123	142.98
4/29	128	133.30
4/30	141	127.93
5/1	141	133.30
5/2	141	103.08
5/3	139	131.15
5/4	112	126.85
5/5	78	135.45
5/6	95	139.75
5/7	113	148.35
Parte II		
5/27	99	140.83
5/28	114	141.90
5/29	114	146.20
5/30	125	146.20
Parte III		
6/17	124	134.38
6/18	119	131.15
6/19	112	135.45
6/20	119	119.33
6/21	125	118.25
6/22	116	112.88
6/23	130	113.95
6/24	141	108.58
6/25	141	118.25
6/26	125	123.63

Nota: la TPD incluye el IVA del 7.5%.

tor del WICB, que deseaba conocer la respuesta a su solicitud. Ella le prometió darle una respuesta antes de terminar el día. Tan pronto como colgó el teléfono, Jon Martineau llamó y habló acerca del enorme potencial de marketing para el hotel si fungía como sede del evento.

Cherita movió su cabeza y se preguntó: “¿Qué debo hacer?”

Preguntas de estudio

1. ¿Cuáles factores conducen a variaciones en la demanda de habitaciones en un hotel como el Accra Beach?
2. Identifique los diversos segmentos de mercado que atiende actualmente el hotel. ¿Cuáles son las ventajas y las desventajas de atender a clientes de varios segmentos?
3. ¿Cuáles son las principales consideraciones que enfrenta el hotel mientras revisa la solicitud de reservaciones del Consejo de Cricket de las Indias Occidentales?
4. ¿Qué medidas debe tomar Cherita Howard y por qué?

TLContact: Servicio CarePages (A)

CHRISTOPHER H. LOVELOCK

Una empresa puesta en funcionamiento en Internet ha desarrollado con éxito un servicio en línea que permite a los pacientes de los hospitales permanecer en contacto con sus familiares y amigos a través de páginas individualizadas. Tres años después de su lanzamiento, la compañía finalmente se está volviendo redituable, y su fundador y director ya revisa estrategias para su futuro crecimiento.

Eric Langshur, director de TLContact, Inc (TLC), se mostraba complacido mientras redactaba el informe de las actividades del último trimestre. La información era positiva en casi todas las áreas.

El principal producto de TLC, CarePages, era un servicio de Internet que permitía a los pacientes permanecer en contacto con los miembros de su familia y sus amigos a través de páginas individualizadas. El uso de CarePages se estaba incrementando entre los clientes existentes, que eran principalmente hospitales de cuidados intensivos de Estados Unidos y Canadá, y la empresa continuaba con su récord de 100% de renovaciones. Las nuevas ventas se incrementaban de manera impresionante, los usuarios individuales estaban complacidos con el servicio, y las nuevas mejoras habían sido bien recibidas. La cobertura de la prensa y la comunicación de boca en boca eran fenomenales; la última búsqueda en Google de "tlcontact" había producido más de 400 resultados. Mientras tanto, sus competidores se estaban tambaleando y uno acababa de abandonar el negocio. Eric predijo que los ingresos anuales consolidados alcanzarían los 3 millones de dólares, **mucho más** que el año anterior.

Luego movió su cabeza cuando observó nuevamente la cifra de 3 millones. Quince años antes, a los 25 años de edad y recién egresado de un programa de maestría, había dirigido un negocio de 25 millones. Además, antes de lanzar TLContact en 2000 con su esposa Sharon, quien era médico, había sido presidente de una división importante de una compañía aeroespacial multinacional. ¿El desafío y la recompensa eran directamente proporcionales? Él creía que no.

Eric pensó que el informe de actividades en el que estaba trabajando complacería al consejo de administración de la empresa, antes de su siguiente reunión. Pero quería evitar cualquier sentimiento de complacencia, debido a que el verdadero éxito de la compañía aún podía atraer a competidores viables. A pesar de contar con algunos clientes prestigiados, TLC sólo había penetrado en un pequeño porcentaje de un mercado potencialmente muy grande. La empresa ofrecía un acceso confiable y valioso a los pacientes de los hospitales, con el potencial de que los hospitales y otros patrocinadores lo utilizaran como un canal de comunicación personalizado. Sin embargo, TLC también ofrecía acceso a un público mucho mayor de consumidores orientados hacia la salud. ¿Además de los hospitales, habría otros patrocinadores interesados en las sinergias potenciales?

La empresa

Ubicada en Chicago y creada durante el auge de las empresas punto com, TLC fue una de las pocas compañías de Internet que sobrevivió después de la decadencia de esa industria. El equipo administrativo estaba conformado por Eric

Langshur, director general; Charlyn Slade, RNC y presidente; Raul Vazquez, director de tecnología; Lindsay Paul, vicepresidenta de desarrollo de negocios para el cuidado de la salud; JoAnne Resnic, vicepresidenta de servicios para el cuidado de la salud, y la doctora Sharon Langshur, directora médica. Además, la compañía contaba con un equipo técnico que incluía a un diseñador gráfico, un gerente de servicio al cliente y dos ingenieros de software. El equipo de ventas y desarrollo de negocios lo formaban Slade y Resnic, quienes habían trabajado como administradores de enfermería, y Paul, que contaba con una maestría de Harvard y una amplia experiencia en consultoría del cuidado de la salud.

Durante 2002 TLC tuvo pérdidas netas de 0.7 millones de dólares. Se trataba de una empresa privada controlada por los fundadores y 20 inversionistas privados. En 2000 un grupo de inversionistas, que Eric describía como "ángeles", había invertido inicialmente 3 millones de dólares y en 2002 otros inversionistas privados añadieron 900,000 dólares, más 1.7 millones de un préstamo convertible. Al final del primer trimestre de 2003, los ingresos mensuales ya cubrían los gastos de operación.

El concepto de servicio de TLC

En nombre de hospitales patrocinadores y de otras instalaciones de salud con pacientes hospitalizados en Estados Unidos, TLC creó páginas web personalizadas para pacientes, que los vinculaban con sus familiares y amigos durante la hospitalización y tratamientos prolongados, incluyendo la maternidad. Por lo general, la gente podía ingresar a la página web, que TLC llamó CarePage, a través del propio sitio web de la organización del cuidado de la salud, pero TLC también ofrecía la opción de ingresar a través del sitio web de la empresa. En ambos casos, el alojamiento se llevaba a cabo en los servidores de TLC. CarePage permitía que los familiares y amigos estuvieran informados sobre la condición del paciente y que enviaran mensajes de apoyo (para un ejemplo vea la **figura 1**).

Generalmente se creaba una página en CarePage cuando un paciente ingresaba al hospital aunque las futuras madres a menudo solicitaban su página antes de su fecha estimada de parto. En la mayoría de los casos, un amigo o familiar actuaba como administrador de la página y él recibía instrucciones sencillas para crearla y actualizar su contenido. Luego informaba a los familiares y amigos la dirección y la contraseña para ingresar. Se ofrecían dos niveles de seguridad, y el nivel más alto requería de una supervisión adicional para asegurarse de que sólo ciertos visitantes tuvieran acceso. Los invitados, conocidos como "miembros", podían dejar en el sitio mensajes breves que quedaban a la vista de los otros visitantes.

El servicio se ofrecía sin cargo a los pacientes ni a los visitantes, lo que se presentaba como un beneficio adicional para la organización de salud patrocinadora. La tarifa pagada por el patrocinador variaba de acuerdo con el tamaño de la institución, nivel de uso y las opciones adicionales elegidas, pero en 2003 costaba un promedio de 20,000 dólares al año. TLC estaba explorando un modelo de negocios alternativo en el que un tercer patrocinador corporativo pagaría la tarifa en nombre de la institución y recibiría un reconocimiento de marca conjunta en CarePage.

La oferta básica incluía aspectos como el envío de una notificación automática por correo electrónico a todos los visitantes registrados en una página CarePage específica sobre cualquier actualización del estado del paciente, la posibilidad de hacer pedidos de regalos y flores, así como un libro de firmas para registrar a todos los visitantes, además de la opción de publicar fotografías y crear vínculos con información médica relevante.

En ese momento TLC estaba probando una nueva función para que los visitantes hicieran un donativo a la institución que atendía al paciente. Por una tarifa adicional, los patrocinadores también obtenían retroalimentación sobre los patrones de uso, podían realizar encuestas a los visitantes, publicar un mensaje de bienvenida del director del hospital, ingresar a la tienda de

FIGURA 1 Ejemplo de CarePage

The screenshot shows a web page for 'Linda Smith's CarePage'. At the top, there is a navigation bar with links: HOME, ABOUT CAREPAGES, CONTACT US, and HELP. Below the navigation bar, there is a welcome message: 'Welcome Michael! If you are not Michael, click here.' To the right of the welcome message are three buttons: 'Visit the UMHS Home Page', 'View a Guide for Patients and Visitors', and 'Make a Donation To UMHS Hospitals'. On the left side, there is a 'CarePage Links' section with a list of links: CarePage, Patient Update, Message Board, Photo Gallery, Contact Info, Flowers & Gifts, Medical Info, Invite a Visitor, and Manager Tools. Below this is a 'My Account' section with a 'Sign Out' button and a privacy notice: 'For your privacy, please sign out when finished.' The main content area features a 'Patient Update' section with a date and time stamp: 'March 20, 2003 at 10:23 AM CST'. The update text reads: 'Linda is doing really well! She is now safely in the ICU and is starting to wake up from the general anesthetic. The doctors say she is doing well, but has a number of immediate challenges to overcome. After passing a calm night and normalizing her breathing her doctors intend to take her out of the ICU by the end of the day! Her bleeding has slowed and her blood oxygen levels are showing great...'. To the right of the update is a 'Photo Gallery' section with a photo of a doctor examining a patient. Below the update and photo is a 'Message Board' section with a header 'Congratulations Linda!' and three messages: 'Michael Jones March 21, 2003 at 08:13 PM CST Great News!', 'Nora Schwarz March 20, 2003 at 01:30 PM CST Thanks for the information', and 'Julia Sanchez March 20, 2003 at 10:29 AM CST'. At the bottom of the page, there is a footer with navigation links: Home | About CarePages | Contact Us | Help | Corporate Web site | Privacy | Terms and Conditions, and a copyright notice: Copyright © 2000-03 TLContact.com. All rights reserved. v3.3 w2.

regalos del hospital o colocar una bandeja de entrada personalizada. También había páginas CarePage en español por una tarifa adicional. La empresa había documentado diferentes patrones de uso de CarePage, los cuales variaban según el padecimiento del paciente. En promedio, una página CarePage permanecía "activa" 85 días y atraía a 50 miembros, con 15 visitas de cada uno. Sin embargo, la estancia hospitalaria promedio en Estados Unidos, en todas las categorías, era de sólo 5.2 días.

Los procedimientos de TLC aseguraban la protección de la privacidad, en cumplimiento de las normas de la Ley de responsabilidad y privacidad de información de salud (HIPAA, por sus siglas en inglés). Su página de Internet mostraba el TRUSTe Privacy Seal, un símbolo de marca de consumo que certifica que el sitio cumple con estrictos requisitos de notificación, elección, acceso, seguridad y corrección.

Operaciones

Los servicios de TLC operaban en tres servidores de la compañía ubicados en una instalación remota, un arreglo llamado co-ubicación. Estos servidores estaban conectados a las oficinas de TLC a través de una línea T1 de alta velocidad, que permitía realizar casi todas las actividades administrativas y de respaldo de manera remota.

TLC había invertido muchos recursos en tecnología, principalmente en su software personalizado, como parte de un esfuerzo continuo para mejorar la funcionalidad del servicio.

Este proceso se benefició mucho de contar con un equipo de desarrollo que, debido al reducido tamaño de la empresa, dedicaba parte de su tiempo a proporcionar apoyo al cliente. El contacto directo con los problemas y preguntas de los usuarios brindaba un flujo de ideas para mejorar el sitio. En general, entre cada seis y ocho

semanas aparecía una nueva versión del software, que incorporaba ideas novedosas y las necesidades de los clientes recientes.

Historia: El origen de una idea

En febrero de 1998, Eric y Sharon Langshur esperaban el nacimiento de su primer hijo. Como cualquier pareja joven, sabían que este evento cambiaría sus vidas, pero no tenían ni idea de los cambios que provocaría en sus carreras, especialmente en la de Eric.

Eric, que en ese entonces tenía 35 años, había disfrutado de una carrera veloz, al desarrollar una trayectoria envidiable por sus habilidades administrativas tanto para el arranque como para la transformación de negocios. Nacido en Canadá, creció en Montreal y se graduó en la University of New Brunswick con un título en finanzas y sistemas de información. Posteriormente estudió una maestría de negocios en Columbia University y comenzó un rápido avance a través de muchas divisiones de United Technologies Corporation (UTC) en sólo nueve años. Tiempo después recordó:

Cuando tenía 25 años, UTC me dio la oportunidad de dirigir una "pequeña" organización de 25 millones de dólares al sur de California, la cual fue mi primera oportunidad para desarrollar un importante historial. Yo acababa de salir de la escuela de negocios y había aprendido mucho sobre la administración de personas, lo cual fue en definitiva muy benéfico en una etapa tan temprana de mi carrera.

Realicé bien el trabajo y me pusieron a cargo de una serie de negocios cada vez más grandes y más desafiantes. Luego me convertí en vicepresidente y gerente general del negocio de sistemas propulsores Hamilton Standard de UTC, que fabrica hélices para la mayoría de las aeronaves comerciales del mundo. Mi último empleo fue como presidente de ONSI, el negocio de celdas de combustible de UTC, el más grande del mundo. En 1997 recibí la oferta de convertirme en presidente de la divi-

sión de servicios aeroespaciales en Bombardier, un trabajo de ensueño.

Sharon, quien también nació en Canadá, se graduó de McGill University en 1986 e ingresó al campo de la genética humana. Al principio trabajó como investigadora, y al terminar una maestría en ciencias, en Sarah Lawrence College, fungió como consejera en el campo de la genética clínica humana. Después decidió estudiar medicina, ingresó a la University of Connecticut y recibió su título en 1997; recibió honores en todas las rotaciones clínicas y expresó el discurso de su ceremonia de graduación. Durante su embarazo continuó su internado académico de un año en patología anatómica.

El nuevo empleo de Eric en Bombardier, un reconocido fabricante canadiense de sistemas de tránsito aéreo y ferroviario, así como de vehículos recreativos, exigió que se mudaran de Connecticut a Chicago en septiembre de 1997. Su plan era ir y regresar diariamente por varios meses, mientras Sharon permanecía en Hartford hasta el nacimiento de su bebé.

El 25 de febrero Sharon dio a luz a un varón, al cual llamaron Matthew. Sin embargo, las complicaciones fueron evidentes casi de inmediato, y un cardiólogo pediatra diagnosticó que el corazón del bebé no tenía el ventrículo izquierdo, una condición potencialmente fatal que una década antes era incurable. Al enfrentar la posibilidad de una serie de operaciones complejas en el corazón de Matthew, con procedimientos quirúrgicos que sólo unos pocos hospitales del país podrían realizar, los Langshur decidieron mudarse a Chicago para que el bebé fuera tratado en el Centro Médico de la University of Michigan, en Ann Arbor. La primera cirugía se realizó cinco días después.

Fue una época sumamente angustiante para todos. Eric recordó: "Cuando Sharon estaba embarazada, quería que nuestro hijo fuera inteligente, atractivo, atlético, extrovertido y que tuviera todos los encantos sociales. Después de su diagnóstico, sólo deseaba que viviera". Toda la familia de la pareja y un gran círculo de amigos estaban muy preocupados y ansiosos de recibir noticias.

En la costa oeste, el hermano más joven de Sharon, Mark Day, estaba estudiando un doctorado en ingeniería mecánica en Stanford. Debido a que se sentía aislado, que carecía de conocimientos sobre el corazón y que deseaba hacer algo útil, Mark ingresó a Internet, que apenas estaba dando sus primeros pasos. Su investigación produjo mucha información de la American Heart Association y de una serie de fuentes médicas. En pocas semanas había creado un sitio web sencillo al que la familia y los amigos podían acceder. Él editó la información que había reunido y la cargó en el sitio, junto con boletines sobre la enfermedad de Matthew y la manera en que el bebé estaba respondiendo al tratamiento. Sharon le enviaba actualizaciones regulares sobre su progreso e información médica adicional. "Era un sitio muy sencillo", declaró Mark después. "Si le hubiera pagado a otra persona para que lo hiciera, probablemente no me habría costado más que unos cientos de dólares". Para disminuir la necesidad de correos electrónicos, Mark añadió un tablero de anuncios para que la gente pudiera enviar mensajes a Sharon y a Eric.

Para sorpresa de todos, el sitio se volvió excepcionalmente popular. Las noticias se difundieron de boca en boca y se empezaron a registrar cientos de visitantes al día; más de 200 personas le enviaban mensajes a la familia. La gente que nunca había utilizado Internet encontró una forma de entrar al sitio, conocer la situación de Matthew y enviar mensajes.

Los Langshur estaban impresionados por la gran cantidad de apoyo, pero también se sentían inmensamente agradecidos por la forma en que el sitio web les había ahorrado tiempo al no tener que responder llamadas telefónicas repitiendo la misma información una y otra vez. El sitio permaneció activo durante dos años, tiempo durante el cual Matthew fue sometido exitosamente a tres cirugías para sanar su corazón, y finalmente se convirtió en un niño saludable y feliz.

Creación de TLContact.com

El éxito del sitio web de Matthew convenció a los Langshur de que había una oportunidad de

mercado para una empresa en línea que entregara servicios de información similares para los pacientes y sus familias, potencialmente a nivel nacional. Ellos no sólo se inspiraron en las oportunidades de negocios que esta empresa representaba, sino también en el deseo de ayudar a otras familias a disfrutar los mismos beneficios que ellos habían recibido.

A finales de 1999, Eric y Sharon tomaron la decisión de renunciar a sus trabajos (Sharon era residente de pediatría en el Children's Memorial Hospital) e iniciar su propia empresa. "Era la época del apogeo de Internet", comentó Eric, "y un tiempo muy impetuoso en el que se podían recaudar millones de dólares con un sencillo plan de negocios". Los Langshur lograron ingresar 3 millones de dólares de varios inversionistas "ángeles".

Mientras tanto, Mark se encontraba en varios países de Asia y África disfrutando de un viaje de exploración y montañismo que había planeado hacía mucho tiempo. Acababa de recibir su título de doctor y había decidido no seguir una carrera académica, de modo que estaba pensando qué haría después. Él y un grupo de amigos celebraron el año nuevo ascendiendo al Monte Kilimanjaro, un volcán extinto de Kenia de 19,340 pies (5,896 m) de altura, la montaña más alta de África. Cuando el grupo regresó a la civilización, Mark encontró un mensaje de su hermana y de su cuñado: ¿Le gustaría unirse a su nueva empresa como director de tecnología?

Mark voló a Chicago el día del Súper Tazón, y las temperaturas heladas de la zona norte del medio oeste contrastaban mucho con el calor tropical de Kenia. Sin embargo, había una atmósfera intoxicante para los inversionistas y empresas punto com. Ese día las historias de los negocios describían las enormes cantidades de dinero que una serie de empresas basadas en Internet estaban gastando en publicidad televisiva durante la transmisión del Súper Tazón.

El modelo de negocios para la nueva compañía seguía el enfoque b2c (empresas a consumidor), que dominó en la mayoría de las compañías que iniciaban sus operaciones en Internet. La meta era vender directamente a las familias de los pa-

cientes y a los futuros padres, cobrando una tarifa por página. La empresa necesitaba un nombre y, para ser congruentes con la orientación de sus clientes, los Langshur querían llamarla 4U.com, ya que lo consideraban sencillo y fácil de recordar. Sin embargo, una investigación demostró que este nombre de dominio ya estaba registrado, aunque no se utilizaba. Eric se rió al recordar lo que ocurrió después.

Cuando nos pusimos en contacto con el propietario, indicó que estaba dispuesto a vender los derechos de la URL en 2 millones de dólares. ¡La locura de esa época se notó aún más cuando uno de nuestros primeros inversionistas nos animó a comprarlo! No obstante, nosotros no creímos que fuera prudente invertir 2 millones en eso.

En su lugar seleccionaron el nombre TL-Contact.com, un juego con la abreviación común de "tender loving care" (atención tierna y amorosa). Al sitio de cada paciente se le denominó "CarePage" y se diseñaron procedimientos para controlar el acceso y asegurar la confidencialidad del paciente.

Inicios de la empresa

Como dijimos, Eric era el director general, Sharon la directora de servicios médicos y Mark el director de tecnología, pero el equipo también incluyó a un presidente con una amplia experiencia en operaciones del cuidado de la salud, un vicepresidente de desarrollo de negocios, un vicepresidente de servicios para el cuidado de la salud y personal de apoyo administrativo. Mark empezó a organizar un equipo tecnológico para crear la página de Internet y sus sistemas de apoyo. Mientras tanto, se formó un consejo consultivo para desarrollar la estrategia de la nueva empresa, supervisar el progreso y proporcionar una perspectiva objetiva. TLC también se benefició de los consejos proporcionados por el padre de Sharon, George Day, un profesor de marketing de Wharton School, University of Pennsylvania, reconocido internacionalmente. Ella dijo que su padre les enseñó la importancia

de escuchar al mercado, de entender las necesidades de los clientes meta y de encontrar formas de evitar o superar obstáculos estratégicos.

Eric experimentó una importante transición en su estilo de vida profesional al mudarse de la oficina del presidente de un negocio multimillonario a una oficina en un segundo piso, arriba de una tienda. En la división aeroespacial de Bombardier, y antes en la de UTC, él había tenido miles de empleados. En pocos meses, la nómina de TLC (incluyéndolo a él, a Sharon, a Mark y al personal técnico) ascendía a 50,000 dólares mensuales. Sin embargo, admitió que esta situación no evitó que continuara pensando en grande. En Estados Unidos había 6,000 hospitales de terapia intensiva, 17,000 asilos de ancianos y más de 3,000 hospicios. Se estimaba que el número de pacientes tratados cada año era de 40 millones. Todos estaban convencidos de que la empresa obtendría enormes recompensas y que podría penetrar con rapidez este mercado.

Pronto reconocieron las dificultades y costos de venderles directamente a los pacientes individuales, por lo que TLC cambió su enfoque de ventas hacia los hospitales. Dado que la competencia entre éstos iba en aumento, para muchas instituciones el incremento de la satisfacción de los pacientes se había convertido en un imperativo estratégico. A los creadores de la empresa, el hecho de ofrecer el acceso a TLC les parecía una mejora lógica del servicio. Sin embargo, a pesar del apoyo inicial que recibió del grupo de cardiología pediátrica del Centro Médico de la University of Michigan (donde habían tratado a Matthew), venderlo a los hospitales resultó mucho más difícil de lo esperado.

El modelo de negocios original de TLC había anticipado su ingreso a cientos de hospitales después de un año. La empresa tenía prisa de construir una firme base de mercado antes de que sus competidores lo hicieran. En ese entonces ya había varias organizaciones rivales, pero todas eran muy pequeñas y habían sido fundadas por personas que creaban sitios web para mantener informados a la familia y a los amigos sobre los avances relacionados con la salud de alguna persona. Entre ellas se encontraban Baby Press

Conference, dirigido a futuros padres; TheStatus, operado como negocio complementario de una empresa de diseño de páginas web en Anchorage, Alaska; VisitingOurs, un servicio bastante básico que subcontractaba la tecnología de Internet; y otro servicio también bastante básico llamado CaringBridge, operado por una organización sin fines de lucro.

Para su desconsuelo, los Langshur y sus colaboradores pronto se dieron cuenta de que la venta directa a los hospitales iba a ser una tarea lenta y difícil. Sharon comentó:

Encontramos innumerables dificultades para la venta a los hospitales. Con base en mi experiencia como médico, al principio consideramos que podíamos venderles a los médicos con el argumento de ayudarles a mejorar la calidad de la experiencia de los pacientes. Sabíamos que se preocupaban por sus pacientes y que deseaban hacer lo mejor por ellos. Sin embargo, después de varios meses, nos dimos cuenta de que los médicos no tenían tiempo para escucharnos ni presupuesto para comprar, y que generalmente estaban demasiado ocupados en la atención médica.

Seis meses después dirigimos nuestros esfuerzos a las oficinas de relaciones públicas y a los departamentos de marketing, que sí contaban con un presupuesto y tenían más probabilidades de ver las ventajas para sus hospitales en términos de una mayor satisfacción del paciente.

No obstante, a los administradores de los hospitales no les gustaba la idea de pedirles a sus pacientes que pagaran por el servicio, después de todo, no cobraban el uso del televisor ni otros servicios no médicos diseñados para incrementar la satisfacción. De modo que recurrimos a la posibilidad de que el propio hospital comprara el servicio básico y ofreciera la opción a los pacientes que lo solicitaran. No obstante, muchos administradores no entendieron el aspecto atractivo del servicio para los pacientes o las ventajas para el hospital. De esta manera, TLC tuvo que adoptar un método misionero

y argumentó que las ventajas para el hospital no sólo incluían pacientes satisfechos, sino también menos solicitudes al personal hospitalario, pues los familiares y amigos reemplazarían las llamadas telefónicas de información por una sencilla búsqueda en la página web.

En sus argumentos de venta, TLC también citó los hallazgos de un estudio nacional realizado por el Picker Institute sobre la satisfacción de los pacientes, el cual mostró que cuando se les preguntó acerca de los problemas que enfrentaban durante sus estancias hospitalarias, el 27% de 23,763 encuestados reportó la falta de apoyo emocional, el 28% citó información y educación inadecuadas y el 23% se quejó de una participación insuficiente por parte de sus familiares y amigos. Los datos de la encuesta demostraron que los pacientes que recibían apoyo emocional inadecuado durante su estancia hospitalaria tenían hasta 10 veces más probabilidades de responder que no regresarían a ese hospital o que no lo recomendarían.

Mientras tanto, Mark y su equipo de tecnología trabajaban fuerte en el diseño de los sistemas. Mark comentó que esta tarea difería mucho en costo y en complejidad del sencillo sitio web que había diseñado anteriormente para su sobriño.

Al principio una cuestión fundamental era si debíamos contratar a alguien para crear el sitio web o si podíamos hacerlo nosotros. No estaba del todo claro si valía el costo adicional de subcontractar por la ventaja de la rapidez, aunque estábamos bajo una tremenda presión para terminar pronto, pues había cierto nivel de paranoia por el riesgo de que los competidores nos superaran y dominaran lo que considerábamos un mercado muy lucrativo. Por otro lado, si lo hacíamos nosotros conservaríamos el capital intelectual y resultaría más fácil realizar actualizaciones y expansiones futuras. Después de la experiencia de crear la página web inicial y ver su funcionalidad, tenía una idea muy clara de cómo quería que se construyera, lo que nos brindó un inicio organizado.

En febrero de 2000 el auge de las empresas punto com estaba en su nivel máximo y la subcontratación era sumamente costosa. ¡Recibimos un presupuesto de 400,000 dólares sólo por un estudio de alcance! Por lo tanto, contratamos a algunos consultores que realmente podían ayudarnos a establecer la arquitectura inicial y a alcanzar algunas de nuestras metas fundamentales, especialmente la flexibilidad. Durante el mismo periodo contraté a varias personas de tiempo completo. Intencionalmente decidimos emplear a personas altamente calificadas. En dos meses teníamos un equipo técnico de 10 empleados, incluyendo un grupo de programación, un equipo de diseño gráfico y un grupo de apoyo que participaba en el diseño de contenidos. El costo total para lograr una página web funcional era de entre 400,000 dólares y 500,000 dólares.

Es muy difícil crear un software que realmente sea fácil de usar; se requiere de una cantidad increíble de esfuerzo, capacidad y tiempo para desarrollar algo que sea útil, funcional y escalable, es decir, que pueda expandirse y aprovecharse sin fallas. En el caso de las aplicaciones para una empresa completa es necesario apoyar el servidor con un sistema operativo. Decidimos utilizar un código abierto, el cual reduce de manera importante el costo debido a que es gratuito. Iniciamos el servicio a principios de agosto.

Durante el verano del año 2000 obtuvieron un financiamiento "ángel" adicional, lo que permitió a TLC mejorar la funcionalidad del servicio y añadir características opcionales. A finales del 2000 TLC había completado un prototipo del concepto y la prueba alpha del servicio. Ésta había asegurado clientes iniciales en tres segmentos de mercado meta: cuidados intensivos, cuidados de larga duración y hospicios. Al reconocer dos necesidades distintas, se crearon dos productos diferentes: Acute CarePage y Baby CarePage. Esta última iba dirigida a los padres que estaban esperando un bebé.

Una estrategia de marketing en evolución

La estrategia de mercado de TLC se convirtió en un enfoque triple. El primer componente estratégico era continuar ofreciendo un servicio individual, posicionándolo como un negocio electrónico para incrementar la satisfacción del paciente, que ofrecía beneficios importantes a los hospitales y a los sistemas de salud. En lo referente a los pacientes y a sus familias, TLC planeó basarse en un efecto de marketing "viral" a través de las referencias de boca en boca, limitando así la necesidad de publicidad en medios masivos. Aunque el número de usuarios aún era bajo, la retroalimentación había sido excepcionalmente positiva. El segundo componente incluía la subcontratación de ventas directas a un socio de distribución nacional que tuviera relaciones con hospitales e instituciones de salud. El tercer componente se refería a la expedición de licencias del software de TLC y su funcionalidad a proveedores y consultores confiables. De esa manera, esos socios podrían utilizar el servicio de TLC como una "función" para mejorar sus propias ofertas de productos a cambio de regalías y otros pagos.

Actividades de ventas

Hacia principios de 2001 se presentaban argumentos de venta en más de dos docenas de hospitales y sistemas de salud. A pesar de la validación del servicio de TLC por parte de varios importantes proveedores de servicios para la salud, el proceso de ventas resultaba muy lento. La aceptación de los hospitales requería la autorización de varios sectores, incluyendo la administración, marketing, servicios al paciente, tecnología informática, el departamento legal y los médicos. Sin embargo, algunos no veían valor en el servicio. "Tenían problemas para pensar de manera externa", justificó Sharon. Una de las principales razones del rechazo eran las limitaciones del presupuesto. Algunos grandes hospitales, que contaban con donaciones significativas, lo rechazaron argumentando que preferían desarrollar su propio servicio.

No obstante, TLC cubrió su meta de ventas para el primer trimestre al firmar contratos con el Sistema de Salud de la University of Michigan, el Presbyterian Hospital de Nueva York y con el Children's Memorial Hospital de Chicago. Los dos primeros indicaron que las páginas debían aparecer con sus propios nombres y utilizando sus esquemas de color distintivos, aunque el lema "Operado por TLContact" aparecería en la última línea.

Cada producto con la marca requería la personalización de más de 70 páginas web y 400 imágenes, pero TLC pronto desarrolló esta capacidad, que creía le ofrecería una importante ventaja competitiva. Otras mejoras incluían la opción de retroalimentación del usuario, la inclusión de una herramienta de notificación por correo electrónico para anunciar la actualización de información en una página CarePage y el uso de un algoritmo para reparar automáticamente los errores comunes que los visitantes podían cometer en los nombres de las páginas, con lo que se reducía el volumen de preguntas para el servicio al cliente.

Eric siempre se había preocupado por los costos, por lo que la planeación en TLC enfatizaba la necesidad de alcanzar un nivel positivo en el flujo de caja. Sin embargo, con la quiebra de muchas empresas punto com y la lentitud de sus ventas, los Langshur se dieron cuenta de que TLC tendría que disminuir sus posibilidades de quiebra con un recorte importante del personal. Fue una decisión dolorosa.

TLC continuó refinando su método de ventas para resolver las preocupaciones específicas de quienes tomaban las decisiones en los hospitales. También refinó su política de fijación de precios, que según Eric había sido muy poco sofisticada, y empezó a personalizarla de acuerdo con las características y necesidades de los hospitales individuales. En promedio, los hospitales pagaban alrededor de 20,000 dólares al año por el servicio. Un avance alentador era que el tiempo necesario para concluir un acuerdo de ventas con un hospital había disminuido, de un promedio de nueve meses a principios de 2001 a sólo tres a finales de 2002. Eric explicó:

Hemos aprendido mucho sobre la forma de comunicar nuestra propuesta de valor de manera breve, y a simplificar nuestro proceso de ventas. Más importante, en la firma de cada nueva cuenta, crece la aceptación del producto por parte del mercado y el ciclo de ventas se acorta.

Un factor importante era la naturaleza excepcionalmente positiva de la retroalimentación ofrecida por los usuarios de CarePage (vea el cuadro 1 sobre una muestra representativa). No obstante, parecía que a sus competidores no les iba muy bien. BabyPressConference había cerrado en 2002. TLC consideró la compra de sus activos, pero decidió que no valía la pena la inversión. Ninguna de las otras tres empresas seguía activa en el mercado.

Aun cuando siguió sumando hospitales a su base de clientes y buscando nuevos clientes potenciales, TLC reconoció que los prospectos para un crecimiento importante en las ventas se centraban en conseguir acuerdos de distribución con sistemas grandes. Su primer éxito en lo que se consideró una venta de larga espera llegó por medio de un acuerdo de distribución con CHCA, un consorcio comprador de 38 importantes hospitales infantiles. Con la National Hospice and Palliative Care Organization, que representaba a 2,100 de los 3,140 hospicios del país, se lanzó una iniciativa de marketing conjunto para asilos. Posteriormente la empresa inició un programa piloto pagado por Tenet Corporation, que operaba 116 hospitales de cuidados intensivos.

La continua innovación de la funcionalidad de las páginas CarePage incluyó la creación de una opción en español, desarrollada en colaboración con un sistema de hospitales mexicano, la cual se ofrecería a los hospitales estadounidenses por una cuota adicional. También se estaban perfeccionando los procedimientos para encuestar a los miembros después de realizar cierto número de visitas. Algunas de las nuevas funciones eran el Salón de la Fama de Enfermeros, el cual permitía a los miembros rendir tributo a trabajadores excepcionales, incrementando así la contratación

CUADRO 1 *Retroalimentación reciente.*

- "TLContact ha sido la cuerda de rescate para muchas de las familias en mi unidad, además de que mantiene viva la red de apoyo de la familia y los amigos. No tengo palabras para describir lo importante que ha sido este sitio para las familias en crisis o que enfrentan una enfermedad crónica. Gracias. Gracias. ¡Gracias!" (Theresa, especialista en desarrollo infantil, C. S. Mott Children's Hospital).
- "Este es un ejemplo fundamental de por qué el [hospital] infantil tiene una reputación de clase mundial. Gracias por preocuparse lo suficiente por sus pacientes y sus familias para luchar continuamente para que el hospital infantil sobresalga de los demás".
- "Qué maravilloso servicio ofrecen a sus pacientes y a sus familias... Esto ayuda a incrementar la tasa de recuperación de los pacientes y ayuda a todos a enfrentar la experiencia de la hospitalización".
- "No puedo expresar la increíble bendición que fue esta página web. Pudimos mantener informados a todos al mismo tiempo sin que las cosas se malinterpretaran. El hecho de entrar al sitio y ver a tantos amigos enviando sus buenos deseos y plegarias fue tan positivo y útil. ¡Recibimos muchos comentarios de la familia y los amigos diciendo que el sitio era fabuloso! ¡Por favor, mantengan este servicio!".
- "Quiero que sepan que es una idea brillante. Ayuda inmensamente a humanizar las dificultades de comunicación que caracterizan a la hospitalización".
- "¡Qué concepto tan maravilloso! Para uno que no es miembro de la familia sino un amigo cercano, es una forma grandiosa de comunicarse puntualmente con los familiares del paciente. Estoy realmente impresionado... Voy a enviarle este vínculo a mi pastor. Estoy seguro que lo encontrará útil".
- "La enfermedad de mi hija fue repentina y puso su vida en peligro. Fuimos transferidos de un hospital general a uno infantil. Todos pensaban lo peor cuando no podían encontrarnos en el hospital de nuestra ciudad natal. Nuestra única conexión fue su servicio. Me salvó de un estrés intenso, pues todos querían tener información hora tras hora. En algunos casos fue la ÚNICA información que muchas familias recibían. Su servicio es un regalo de Dios para los pacientes y las familias. Gracias a ustedes algunas iglesias en todo Estados Unidos se reunieron a orar por nuestra pequeña niña. Esas oraciones no hubieran existido sin la conexión de Internet que ustedes y el hospital nos brindaron. Ahora festejamos que nuestra pequeña niña está viva y que gente como ustedes nos ayudó".
- "Un servicio excelente y una ayuda invaluable en un momento tan estresante de nuestras vidas. El hecho de no tener que hacer múltiples llamadas telefónicas y que todos obtuvieran la información 'de primera mano' fue muy útil. Con frecuencia nos conectábamos desde la UCI a la mitad de la noche, en medio de nuestra tensa danza entre la vida y la muerte mientras el bebé luchaba por sobrevivir, para leer todo tipo de palabras de aliento que nuestra familia y amigos nos habían escrito. El bebé ha entrado y salido del hospital muchas veces en sus cortos seis meses de edad, y las palabras no pueden expresar la diferencia que marca el hecho de saber que todos allá afuera están pensando en nosotros y orando por nosotros. ¡Muchas gracias!".
- "Este servicio de Internet es perfecto para nuestra situación. Mi hijo de 19 años sufrió una grave lesión en la cabeza. El hospital al que fue transferido está a tres horas de distancia de nuestra casa. Nosotros vivimos en una comunidad muy pequeña y unida; tenemos muchos familiares y amigos preocupados. Nuestro hijo seguirá un tratamiento y nuestra familia y amigos desean permanecer informados de su progreso. Es una herramienta maravillosa y no he escuchado más que una retroalimentación positiva por parte de los usuarios. Gracias".
- "Ustedes han hecho algo verdaderamente maravilloso con esta página CarePage; y las fotografías, las actualizaciones y el tablero de mensajes ayudan a mantenernos en contacto con nuestros amigos y familiares, todo en el mismo lugar. ¡Es asombroso! Muchas gracias por proporcionarnos este servicio. Es muy bueno para los que no podemos estar ahí en persona, pero nuestros corazones están ahí para apoyar a nuestros amigos y familiares. ¡Las personas como ustedes marcan la diferencia en este mundo! ¡Que Dios los bendiga por sus continuos esfuerzos por ayudar a los necesitados!".

y retención del personal de enfermería; una bandeja de entrada de mensajes, mediante la cual los hospitales podían enviar mensajes personalizados a sus miembros, y "Envía una oración", que proporcionaba un vínculo funcional con un grupo de oración basado en la fe. Eric creía que cada una de estas funciones demostraba que el producto tenía una gran aceptación como un canal confiable para el consumidor de los servicios de salud.

En junio de 2002, Mark Day abandonó la empresa para inscribirse en un programa de maestría en Wharton. Al haber pasado de un papel

técnico a uno más involucrado con el marketing, las ventas y la recaudación de fondos, Mark deseaba obtener conocimientos fundamentales de estas áreas a través de sus estudios de maestría.

Aportaciones de la investigación

Por medio del trabajo con investigadores y una institución patrocinadora, TLC realizó una encuesta con los visitantes de CarePages y los administradores. En septiembre de 2002 añadió una nueva función al sitio del Children's Hospital Boston, una herramienta para realizar encuestas en línea. Esta herramienta se probó durante un

periodo de dos semanas en la unidad de cardiología pediátrica. Se ofreció una versión a los administradores de las páginas CarePages, a los cuales les apareció automáticamente la encuesta en su quinto acceso, y otra a los visitantes, quienes la vieron por primera vez en su tercer acceso. Durante un periodo de dos semanas, respondieron 27 administradores (90%) y 636 visitantes (79%). La mayoría (63%) de los encuestados eran mujeres. Los resultados, que se presentan en el **cuadro 2**, mostraron que el servicio era muy valorado. La mayoría de los usuarios reportó que el servicio mejoró su opinión sobre el hospital infantil, que aumentó las posibilidades de que lo recomendaran, que los motivó a visitar la página web del hospital y que incrementó la posibilidad de que hicieran una donación a la fundación del hospital.

Un segundo proyecto involucró el lanzamiento de programas de donación piloto en el C. S. Mott Children's Hospital de Michigan, y el Children's Memorial Hospital de Chicago. Cuando se les preguntó a los visitantes si estaban dispuestos a hacer una donación, el 11% afirmó que estaba dispuesto a hacerlo de inmediato y otro 22% que lo haría posteriormente.

Eric estaba muy emocionado por estos hallazgos, pues había sugerido que TLC podía presentarse a hospitales sin fines de lucro como un servicio de autofinanciamiento. Sin embargo, reconoció la importancia de continuar utilizando lo que algunos expertos habían denominado "marketing por autorización".

Somos una organización impulsada por una misión. Creamos esta empresa para servir a los pacientes, a sus familias y a sus redes de apoyo. Nosotros entendemos la importancia del contrato que establecemos con nuestros miembros y nos gusta considerarlo como un contrato moral. No obstante, reconocemos que el servicio que prestamos a nuestros miembros no proporciona ingresos suficientes a nuestros clientes, los hospitales. Los elementos de valor agregado son los que convencen a los hospitales de comprarlo, por lo que en ciertos aspectos he-

mos comercializado el alcance que les ofrecemos, pero tratamos de hacerlo en una forma que consideramos "noble".

Nunca haríamos algo que impactara de manera adversa la integridad de la prestación de nuestro servicio. Por lo tanto, pedimos permiso a nuestros usuarios para dar sus nombres a la fundación del hospital para el envío de correos, ellos pueden decidir si lo hacen. Si el servicio de las páginas CarePages de un hospital fueran patrocinadas por un tercero, entonces se podría utilizar un método similar basado en el permiso para dar a los miembros la oportunidad de recibir información de ese patrocinador.

La situación actual

En el primer trimestre de 2003 experimentaron una rápida aceleración de los ingresos debido a que un mayor número de hospitales contrató los servicios de TLC, los clientes existentes renovaron sus contratos y el número de páginas CarePage en cada institución continuó en aumento. A diferencia de las nuevas ventas, las renovaciones casi no representaban costos adicionales para TLC, y el mayor uso generaba ingresos más altos de los clientes existentes. TLC ya atendía a 40 hospitales, que eran principalmente centros médicos académicos, incluyendo a varias de las instituciones más prestigiadas de Estados Unidos y Canadá. Había más prospectos para las ventas, pero la empresa aún no contaba con clientes en los asilos y hospicios.

Sus competidores ya no representaban una amenaza. VisitingOurs acababa de cerrar, y una comparación de las características de servicio ofrecidas por TLC y los dos rivales restantes, TheStatus y CaringBridge, demostró que el servicio CarePages de TLC tenía muchas más ventajas (**cuadro 3**). Asimismo, la idea de que algunos hospitales trataran de crear sus propias ofertas de servicio era cada vez menos probable. Un hospital infantil grande y con importantes donativos, que había declarado su intención de desarrollar un servicio similar, decidió adop-

CUADRO 2 Resumen ejecutivo: resultados de la encuesta en línea del Children's Hospital Boston.

En septiembre de 2002, TLContact añadió una nueva característica al sitio web del Children's Hospital Boston (CHB): una encuesta en línea, con una versión para los administradores de las páginas CarePage (a quienes les aparece por primera vez en su quinto acceso) y otra para los visitantes de las páginas CarePages (los cuales ven la encuesta por primera vez después de su tercer acceso).

La encuesta en línea de TLContact tuvo una tasa de respuesta sobresaliente. El periodo de prueba inicial fue del 29 de agosto al 13 de septiembre de 2002, y estaba dirigida a las familias de los pacientes de la unidad cardiovascular con 50 camas del CHB. Durante el tiempo de prueba, 27/30 (90%) de los administradores la respondieron, y 636/806 (71%) de los visitantes. En total se obtuvieron 663 encuestados, de los cuales la mayoría (63%) eran mujeres. Como se detalla en la siguiente sección, prácticamente todos los administradores y los visitantes le asignaron un gran valor al servicio CarePages. Asimismo, la mayoría de las personas que lo utilizan reportó que mejoró su opinión del hospital, que incrementó las posibilidades de que lo recomendaran, que los motivó a visitar el sitio web del hospital y que aumentó las posibilidades de que hicieran un donativo a la fundación del hospital.

Preguntas planteadas a los administradores y a los visitantes (27 gerentes + 636 visitantes = 663 en total)

	Número de respuestas	Porcentaje
1. ¿Qué relación tiene con el paciente?		
Soy un amigo:	466	72%
Soy miembro de la familia o tutor:	169	26%
Soy cuidador o proporciono cuidados médicos:	14	2%
Soy el paciente:	2	0%
2. ¿Recomendaría el servicio de CarePage a otras personas?		
Sí:	641	99%
No:	5	1%
3. ¿Cree que es importante que los hospitales ofrezcan el servicio CarePages?		
Sí:	643	99%
No:	6	1%
4. Su experiencia con el servicio CarePages del Children's Hospital Boston. . .		
	# Sí	% Sí
¿Mejóro su opinión sobre el hospital?	528	91%
¿Aumentó las probabilidades de que recomiende este hospital?	503	86%
¿Lo motivó a visitar la página web del Children's Hospital Boston?	319	55%
¿Incrementó las probabilidades de que haga un donativo a la fundación del hospital?	298	53%

Las preguntas que sólo se plantearon a los administradores indicaron que la mayoría conoció el servicio CarePages por medio de materiales del hospital. El reactivo en el que los administradores calificaron el servicio del hospital (vea #2 abajo) indica el valor de un uso creciente del servicio CarePages, quizás a través de mensajes del personal del hospital. Esas calificaciones del servicio "en tiempo real" ofrecen oportunidades claras y significativas para mejorar el servicio e incrementar la satisfacción.

Preguntas planteadas únicamente a los administradores (27 en total)

	Número de respuestas	Porcentaje			
1. ¿Cómo se enteró del servicio CarePages?					
Materiales en el hospital	11	46%			
Miembros del personal del hospital	7	29%			
Amigo o miembro de la familia	6	25%			
Médico del hospital	0	0%			
Internet	0	0%			
Anuncio o historia en los medios	0	0%			
2. Por favor, califique la siguiente...					
	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
	(% Basada en 21 respuestas a este reactivo)				
Calidad general de la atención al paciente:	0%	0%	0%	14%	86%
Cortesía y atención por parte del médico:	0%	5%	5%	19%	71%
Cortesía y atención del personal:	0%	0%	0%	33%	67%
Comunicación sobre la atención al paciente:	0%	0%	5%	43%	52%
Proceso de admisión:	5%	5%	20%	30%	40%
Limpieza de la habitación:	0%	10%	14%	38%	38%
Alimentos:	5%	10%	29%	38%	19%

CUADRO 2 (Continuación)

Preguntas planteadas únicamente a los visitantes (442 respuestas de un total de 636)

1. Por favor califique su impresión general del Children's Hospital Boston. . .

	% N/A	% Mala	% Buena	% Excelente
Calidad de la atención:	55%	0%	9%	36%
Compromiso con la satisfacción del paciente:	51%	0%	11%	38%
Cortesía y atención del personal:	60%	0%	9%	31%

Porcentaje válido (basado en respuestas que no incluyen N/A)

Calidad de la atención:	0%	20%	80%
Compromiso con la satisfacción del paciente:	0%	22%	78%
Cortesía y atención del personal:	0%	23%	77%

2. ¿Cuáles de las siguientes áreas de educación de la salud son de su interés?

	Número de respuestas	Porcentaje de personas que respondieron*
Enfermedad cardíaca	153	47%
Diagnóstico y tratamiento de cáncer	120	37%
Temas de salud femenina	122	37%
Salud y buen estado físico	121	37%
Control de peso y obesidad	96	29%
Problemas comunes del envejecimiento	84	26%
Alergias y asma	77	24%
Depresión	75	23%
Diabetes	69	21%
Manejo del dolor	58	18%
Crecimiento y desarrollo	51	16%
Problemas de conducta	45	14%
Enfermedades más comunes de la infancia	41	13%
Pruebas clínicas	21	6%
Vacunación	17	5%
"Otro"	28	9%

* El porcentaje total para todos los reactivos es mayor que 100% porque las personas que respondieron esta pregunta dieron múltiples respuestas (es decir, estaban interesadas en más de una área).

Las respuestas a las preguntas de los visitantes con respecto al servicio del hospital reflejan lo que escucharon de los administradores de las páginas CarePage, así como impresiones generales y experiencias personales. El reactivo sobre el interés en la educación de la salud ofrece una idea de cuáles individuos desean más información, lo que sugiere una oportunidad para los socios de TLContact.

tar los servicios de TLC al admitir que los análisis internos habían demostrado que operarlo por su cuenta no sólo requeriría de mucho tiempo sino que también sería demasiado costoso.

Planeación de la agenda para la reunión del consejo

Una vez que terminó el informe trimestral de actividades, Eric se dedicó a crear una agenda para la próxima reunión del consejo de administración. Empezó con un bosquejo de algunas ideas. Bajo el encabezado CRECIMIENTO FUTURO, anotó: "¿Qué tan rápido? ¿En cuáles direcciones? ¿Los objetivos clave deben ser prioridades

de ventas? ¿Oportunidades de ingresos de nuevos servicios con valor agregado? ¿Lanzar una versión básica con los servicios de TLC a un precio mucho más bajo?"

El siguiente encabezado fue COMPETENCIA. Eric escribió "VisitingOurs cerró. Gráfica comparativa entre TLC, TheStatus y Caring Bridge. ¿Amenazas futuras?". Eric hizo una pausa mientras sostenía su bolígrafo en el aire. Reconoció que en algún momento una compañía importante en el mercado millonario en dólares del cuidado de la salud podría sentirse tentada a replicar la tecnología y las características del servicio de CarePages de TLC. Sin embargo, estaba

CUADRO 3 Comparación de las características del servicio de comunicación para el paciente.

	TLContact	TheStatus	CaringBridge
Servicio al cliente			
Apoyo por medio de un número telefónico gratuito	✓	✓	
Apoyo por correo electrónico	✓	✓	✓
Apoyo en español	✓		
Ayuda detallada en línea	✓	✓	
Características para las instalaciones de atención a la salud			
<i>Servicios personalizados</i>			
Mensaje de bienvenida	✓		
Sistema activo de encuestas	✓		
Sistema activo para donaciones	✓		
Vínculos personalizados con el sitio web del hospital	✓	✓	
Especificación de la unidad	✓		
Versión en español	✓		
Versión específica para bebés	✓	✓	✓
Informes detallados de uso	✓	✓	
<i>Identidad de marca</i>			
Página para pacientes de marca conjunta	✓	✓	✓
Sitio de web completo de marca conjunta	✓		
Colores y gráficos personalizados	✓		
Características para los pacientes			
Actualizaciones/noticias sobre el paciente	✓	✓	✓
Notificación por correo electrónico	✓		
Capacidad de edición	✓	✓	
Zonas horarias ajustables	✓	✓	
Clasificación y búsqueda	✓		
Versión de impresión sencilla	✓	✓	
Tablero de mensajes	✓	✓	✓
Capacidad de responder a los mensajes	✓		
Versión de impresión sencilla	✓	✓	

seguro de que eso requeriría de una gran inversión de tiempo y dinero. Otra barrera para la competencia era la protección de las patentes. No obstante, en última instancia las sociedades estratégicas, el crecimiento continuo, la mejora del producto y el mantenimiento de niveles excepcionales de satisfacción del cliente constituían la defensa más completa. Al regresar el bolígrafo al papel, añadió: "¿La competencia podrá hacernos daño? ¿Podemos lograr que TLC sea a prueba de competencias?"

Un tema importante que el consejo de administración debería discutir era el papel de las

futuras sociedades entre TLC y otros participantes de la industria. Recientemente, un gran proveedor de equipo y servicios médicos había expresado interés en tener una participación económica minoritaria en la empresa. Eric escribió POSIBLES SOCIEDADES FINANCIERAS, y abajo de eso: "¿Financiamiento para un crecimiento acelerado? ¿Apalancamiento de mercado? ¿Ventajas y desventajas? ¿En qué momento, ahora o después?"

Eric sonrió. Con una agenda como ésta, anticipaba una discusión estimulante en la reunión del consejo de administración. Luego su

rostro adoptó una apariencia más seria. De manera cuidadosa escribió: "SOMOS UNA ORGA-

NIZACIÓN IMPULSADA POR UNA MISIÓN", y lo subrayó dos veces.

Preguntas de estudio

1. Evalúe la evolución de TLC e identifique las decisiones básicas que la mantuvieron a flote y que respaldaron su éxito posterior.
2. ¿De qué manera TLC crea valor para a) los pacientes y b) los hospitales?

3. Revise los cuatro temas que anotó Eric Langshur en la agenda para la reunión del consejo. Como miembro del consejo, ¿cuál postura adoptaría en cada tema y por qué?

partici-
un gran
s había
ipación
Eric es-
y abajo
miento
¿Ven-
hora o

ta, an-
a reu-
go su

Cada martes y sábado un gran camión se detiene en el lado este de Broadway, entre las calles Price y Houston, para descargar su mercancía en el local de Zara en el barrio del Soho, uno de sus cuatro locales de Manhattan. Pero las pilas de camisas de vestir de colores suaves y los elegantes sacos para damas no provienen de los desfiles de moda de Milán, sino del depósito de cinco millones de pies cuadrados próximo a las ultramodernas oficinas principales de Zara en Arteixo, cerca de La Coruña, en la verde región de Galicia, al noroeste de España. De acuerdo con la revista de modas *Vogue*, los clientes franceses de sus 70 locales creían que la compañía era de origen francés; a sus clientes de clase media se ha sumado la modelo Cindy Crawford, en un local de Canadá. Chelsea Clinton, visitó el local en Ankara y las infantas españolas compran regularmente en el local de Madrid, ubicado en la elegante calle Velázquez. Por otra parte, autobuses repletos de turistas se detienen con frecuencia en el local ubicado en el Paseo de Gracia, en Barcelona.

Zara lideró la expansión internacional del Grupo Inditex, que continuó a un ritmo intenso en el año 2000. En los últimos cinco años, había crecido de 180 locales, ubicados principalmente en España, a 1080 locales en 33 países de tres continentes. Sólo en el último año, se habían sumado 150 locales en 9 países nuevos. Al referirse a los desafíos a los que se había enfrentado la compañía, Amancio Ortega Gaona (65), presidente del Directorio de Inditex, comentaba que se había logrado la expansión "poniendo a prueba la capacidad de nuestro equipo para adaptar-

se a las distintas características de los diferentes mercados en el competitivo y dinámico entorno global".

A pesar de ser uno de los hombres más ricos de España, Ortega Gaona era descrito como un viajero incansable, así como un hombre simple y trabajador, que disfrutaba estando entre su equipo de diseñadores. Su obsesión por mantener un perfil bajo construyó un personaje distante y desconocido, alejado de su verdadera personalidad. El impresionante crecimiento de Zara, del 26% en los últimos cinco años, había tenido lugar en un entorno cada vez más complejo, en donde competidores líderes como The Gap o Hennes & Mauritz (H&M) habían registrado menores ingresos y otros, como Marks and Spencer, estaban reduciendo sus operaciones en el extranjero. Las ventas de Zara en otros países constituían el 52% de las ventas totales, en comparación con el 30% registrado en 1995, y los productos en su mayoría -87%- provenían de Europa, mientras que el resto de la industria mundial era abastecida por cientos de proveedores de bajo costo en el sudeste asiático (véase el anexo 1). "En la economía de consumo, la integración vertical pasó de moda, Zara es la excepción que confirma la regla", opinaba un experto londinense de la industria. En el pasado, la expansión desmedida en el extranjero había arruinado a los rivales, y la falta de distribución local añadió complejidad, llevando a los gerentes españoles lejos de su base.

Los nuevos países continuamente sumaban situaciones muy diferentes, desde Alemania, Holanda y Canadá a Arabia Saudita y Bahrein, y

*Este caso de la División de Investigación del IAE (Escuela de Dirección y Negocios de la Universidad Austral) fue preparado por el Profesor Guillermo D'Andrea, del IAE (Argentina), como base para ser discutido en clase, más que para ilustrar el manejo eficaz o ineficaz de una situación administrativa, con fecha de julio 2001.

ISBN 9508934336 Prohibida la reproducción total o parcial sin previa autorización por escrito del IAE.

la contratemporada en Brasil, Chile, Argentina y Uruguay. Pero los planes futuros no eran menos complejos: se habían abierto 150 locales en el año 2000; durante los siguientes tres años se inauguraron más locales y se sumaron países como Suiza, Italia, la República Checa y otros de Latinoamérica y Asia (véanse los anexos 2 y 3). La incorporación de nuevas tecnologías y capacitación dieron más autonomía y responsabilidad a la gerencia. Pero los ingresos de la compañía, que ascendían a 2 mil millones de dólares, aún eran menores que los 11,600 millones de Gap o los 3 mil millones de H&M.

Un ambiente competitivo complejo

Durante la década de los noventa, debido a la reducción en los costos de transporte, la reducción de aranceles de importación y los derechos aduaneros, las compañías europeas de indumentaria se habían desplazado en todo el mundo hacia una producción menos integrada y más internacional. Conforme a una lógica basada en mejorar los costos laborales y la flexibilidad, la segmentación de procesos permitió operar desde instalaciones separadas geográficamente. Empresas como Hugo Boss firmaron contratos en Europa Oriental. A pesar de toda la innovación, la industria era aún de mano de obra intensiva, especialmente para el armado de las prendas. Los costos laborales en Europa representaban el 40% de los costos totales, pero al combinar productividad y costos Portugal era más competitivo que el resto de Europa e incluso que Taiwán.

En toda Europa, las cadenas como Quelle, Otto o Karstadt en Alemania, y Celio en Francia estaban sustituyendo gradualmente a los minoristas independientes. La participación de las cadenas variaba de acuerdo con la evolución de la venta minorista en cada mercado, pero Alemania y Gran Bretaña seguían siendo los dos mercados de indumentaria más desafiantes.

El mercado alemán estaba experimentando una liberalización de las llamadas "leyes tristes", una antigua legislación sobre tiendas de descuento y comercio; que se esperaba aceleraría la modernización del mercado. Esto debía atraer a los

minoristas extranjeros a atacar el 55% del mercado, atendido por minoristas organizados.

Los vendedores minoristas organizados —tiendas departamentales, cadenas de especialidad, hipermercados, supermercados y operadores de compra por catálogo— estaban remplazando a las pequeñas empresas independientes; los más agresivos experimentaron diferentes resultados en sus intentos de expandir sus operaciones en el extranjero.

En Gran Bretaña los minoristas organizados eran muy poderosos, cubrían el 74% de las ventas de indumentaria; en parte debido a la existencia de contratos de alquiler con plazos de 25 años cuyo precio sólo se podía modificar cada cinco años, hecho que ejercía presión en las utilidades y aumentaba el riesgo de la entrada de las compañías a gran escala.

El mercado francés estaba dominado por los hipermercados y las tiendas departamentales —20% cada uno— y las ventas de las compañías independientes se reducían al 30%. España y Holanda tenían el mismo perfil donde las cadenas representaban el 47% de las ventas. Finalmente en Italia, la patria de Armani, Gucci, Ermenegildo Zegna y Benetton, los minoristas independientes constituían el 65% de las ventas y las franquicias sólo representaban el 18%.

Desde la mitad de la década de los noventa, los minoristas que operaban predominantemente en el segmento medio en Europa, habían ido perdiendo participación. Falto de diferenciación, Marks and Spencer y C&A, los dos minoristas de ropa más grandes, fueron los perdedores más importantes; pero a ellos se les unieron las tiendas departamentales, muchos especialistas ineficientes y las compañías de ventas por catálogo, en el caso de Gran Bretaña.

Principales competidores

C&A, con oficinas centrales en Holanda, ofrecía calidad a precios razonables y estaba mejorando la imagen de sus locales intensamente provistos, pero el bajo crecimiento de los volúmenes y la poca inflación en los precios fuera del sur de Europa estaban ejerciendo presión para que se retirara de Gran Bretaña.

La historia de la compañía sueca Hennes & Mauritz era diferente. Con ventas que superaban los 3 mil millones de dólares -86% en el extranjero- y una utilidad bruta del 12.3% proveniente de sus 730 locales, tenía una participación del 11% con 115 locales en Suecia. Era particularmente fuerte en el mercado alemán con 198 locales que producían el 31% de las ventas. A pesar de la constante declinación del rico mercado germano de indumentaria, que había comenzado en 1995, su exitoso formato que ofrecía ropa informal a precios relativamente bajos había logrado un crecimiento a costa de otros especialistas independientes y cadenas como C&A (véanse los anexos 5 y 15).

Fundada en 1947, H&M operaba en 21 países, cubría el resto del norte de Europa y a su vez ingresó en nuevos mercados: abrió 30 locales en Francia desde 1998, 20 locales en EUA y otros 8 en España en el año 2000. Pero los resultados de la empresa en el primer trimestre de 2001 mostraban pérdidas en las operaciones francesas tres años después de su inauguración y estaba teniendo dificultades para superar la lentitud de la economía minorista alemana. Su crecimiento había sido planificado con base en el

mercado de EUA, donde tenía como objetivo alcanzar 86 locales en el año 2003.

Los artículos de la compañía se producían con una anticipación de entre seis y ocho meses por más de 900 proveedores, el 50% proveniente de Europa. Se distribuían a través de depósitos en Holanda, Alemania e Inglaterra y estaban abriendo nuevos depósitos en Frankfurt y Viena; los productos se vendían bajo diferentes marcas. Había 55 diseñadores a cargo de su línea, que cubría 12 categorías desde las tradicionales (hombres, mujeres y niños) a categorías más sofisticadas, como adolescentes, familia y tallas especiales para damas. A fin de eliminar intermediarios, trabajaban 100 controladores de calidad en forma estrecha con los proveedores y había casi 20 mil empleados en sus locales de entre mil y 1500 metros cuadrados. Algunos de estos locales, como el más importante situado en la Quinta Avenida, en Manhattan, llegaban a 4 mil metros cuadrados. Los precios competitivos de los artículos se exhibían atractivamente en los estantes y percheros. Asimismo, la compañía desarrollaba fuertes campañas de publicidad en la vía pública que mostraban a modelos *top* como Naomi Campbell, Linda Evangelista o Pamela Anderson (véase el cuadro A).

CUADRO A¹ Comparación de los rendimientos en el mercado de indumentaria alemán.
(En millones de dólares, salvo que se indique de otra manera.)

	Crecimiento de ventas minoristas en Alemania en indumentaria, calzado y artículos de cuero	C&A Ventas (cierre del ejercicio en diciembre)	% de cambio	H&M Ventas (cierre del ejercicio en noviembre)	Porcentaje de cambio
1991	No disponible	7,889		304	
1992	No disponible	7,765	-1.7	396	30.5
1993	No disponible	7,816	0.6	523	32.1
1994	No disponible	7,342	-6.1	691	32.1
1995	-0.3	6,976	-5.0	771	11.5
1996	-0.9	6,466	-7.3	1,077	39.8
1997	-2.2	5,847	-9.6	1,401	30.1
1998	-1.1	5,704	-2.4	1,775	26.7
1999	0.2	5,292	-7.2	2,195	23.7

Fuente: BTE, Deutsche Bundesbank, investigación de CSFB

¹Tipo de cambio : 1 US\$ = €1.0703 (29-12-00)

Promod administraba 230 locales de 200 metros cuadrados en Francia y se había expandido a Bélgica, España, Portugal, Suiza, Alemania y Gran Bretaña.

En sus 337 locales ubicados en calles importantes -146,500 metros cuadrados-, Next tuvo ventas por 1 936 millones de dólares en 1999; ofrecía una mejor calidad en moda para hombres y mujeres entre 18 y 45 años, en el extremo más alto del mercado masivo de Gran Bretaña e Irlanda. Sus fortalezas eran: diseño, calidad y valor por dinero. Había fracasado en sus intentos de ingresar a Europa Continental a través de Francia y Alemania, pero aun así, se estaba expandiendo al Medio Oriente y Japón y operaba 34 locales en el extranjero.

A diferencia de Next, New Look se las había ingeniado para salir de Gran Bretaña y cruzar el Canal, abriendo 31 locales en Francia y Alemania; pero la mayoría de los 539 millones de dólares en ventas provenían de sus 409 locales en Gran Bretaña. Ofrecía moda a precios bajos en un entorno moderno.

Benetton había tenido éxito al expandir sus negocios en el extranjero ofreciendo "moda para todos los días con estilo italiano" o moda básica, pero el 34% de sus ventas, que ascendían a 1 996 millones de dólares (véase el anexo 16), y el 40% de sus utilidades aún provenían de Italia en 1999. Había segmentado sus marcas para niños (0-12) y tenía la marca Sisley que estaba más orientada a la moda (13% de sus ventas). Administraba un proceso completamente integrado desde el diseño hasta la fabricación y controlaba la venta minorista franquiciando la mayoría de sus 7 mil locales.

En 1999, The Gap vendió 11,600 millones de dólares de ropa informal básica a través de sus 3676 locales, invirtiendo alrededor del 5% de sus ingresos en publicidad (véase el anexo 14). Además de los 2,079 locales Gap en EUA, operaban otros 529 en diferentes países: en Gran Bretaña, 184; en Canadá, 160; en Japón, 108; en Francia, 55 y en Alemania, 22. GapKids y babyGap ampliaban el concepto, como también GapBody, ofreciendo lencería y productos para el cuidado personal. Los 402 locales de Banana Republic, más innovadores y orientados a

la moda, estaban más cerca del estilo de Zara, pero a precios más altos. La compañía completaba su oferta con carteras, zapatos, accesorios y una línea de cosméticos, que apuntaban al mercado norteamericano, con solo 13 locales en Canadá y el resto en EUA. La división Old Navy, lanzada en 1994, estaba expandiendo agresivamente sus 666 locales de mil metros cuadrados a localidades ubicadas convenientemente. Su oferta de productos básicos de calidad aceptable, bajo una política de "Precios bajos todos los días", traían nuevo crecimiento a la compañía e iniciaba una discreta expansión en Toronto.

Con excepción de Benetton, la mayoría de los competidores subcontractaban la mayor parte de la fabricación a países del Tercer Mundo, donde los costos laborales eran increíblemente bajos, no estaban vinculados con sus subcontratistas, los remplazaban rápidamente si no eran confiables y construían marcas fuertes a través de campañas de publicidad. Las colecciones se planeaban con un año de anticipación, por lo menos, y entre el 45 y el 60% se fabricaba seis meses antes de la temporada, a fin de comenzar la temporada con un 80 a 100% de los artículos exhibidos en los locales. Esto permitía un 20% de compras dentro de la temporada, en el mejor de los casos. Las liquidaciones de final de temporada generalmente incluían entre el 20 y el 30% de las existencias.

Al trabajar con base en dos temporadas de tres fases cada una, las empresas tendían a comprar en cantidad y variedad suficiente para cubrir las posibles modas; este tipo de compra en exceso les daba la escala necesaria para negociar mejores términos y condiciones de compra.

El sistema Zara

El señor Ortega comenzó su carrera como vendedor de telas en un local de La Coruña en 1963; y fundó su empresa Confecciones GOA, orientada hacia la fabricación de ropa interior femenina, con una inversión inicial de 83 dólares. En mayo de 1975, Ortega abrió su primer local en la calle Juan Flórez, una de las calles más céntricas de La Coruña, estrategia que repetiría en el futuro, posicionando al local como "moda ac-

tual de calidad media a buen precio". En 1985 se fundó Industrias de Diseño Textil -Inditex- como un holding. En 1988 se inauguró el primer local en el extranjero en Oporto, Portugal, y a la vez se establecieron las bases para sus propias operaciones de fabricación. En 1988 se fundó Zara B.V. en Holanda, un primer paso en la estructura internacional del grupo. En 1989 se inauguraron locales en Nueva York y París y en 1990 se construyó un nuevo depósito de 130 mil metros cuadrados mientras celebraba una alianza estratégica con Toyota para un sistema de fabricación JIT (*Just in Time* -producción conforme a las órdenes de compra). Al año siguiente se constituyó Zara Beijing para manejar el abastecimiento del sudeste asiático.

Siguiendo la filosofía de cero inventario, la distribución de producciones cortas apuntaba a fabricar productos vendibles más que a acumular inventarios, y la subcontratación flexible era una de las claves para responder con menores volúmenes y entregas más frecuentes. El otro aspecto clave era el seguimiento de los cambios en la demanda.

La moda a precios bajos, fabricada y distribuida con rapidez, y la tecnología de punta han sido los ingredientes principales para el éxito de Zara; ya que interpreta las últimas tendencias en menos de 15 días y entrega la mercancía a los locales dos veces por semana. Los especialistas en tendencias viajan alrededor del mundo en busca de nuevos diseños, y todos los locales están unidos electrónicamente con la casa matriz; lo cual permite a los gerentes de local asegurarse de que los diseñadores tienen acceso a la información en tiempo real, al decidir junto con el equipo comercial acerca de telas, cortes y precios de una nueva prenda.

Todos los años la colección se renueva con 11 mil modelos. Hay un equipo de 200 diseñadores creando nuevos diseños. Los productos se fabrican en pequeños volúmenes y se prueban en determinados locales antes de decidir su producción en cantidad; lo cual contribuye a tener una tasa de fracaso de un 1%, tasa muy baja en comparación con el típico 10% de la industria. Cada prenda asignada a un local llega desde el centro de distribución con su precio en la etiqueta

(véase el anexo 7). Luego, los gerentes de local y de sector reordenan el producto de acuerdo con su movimiento en la tienda (*performance*) y completan los datos en una "Palm" (computadora de mano) que se conecta diariamente con la casa matriz; agregan también comentarios sobre preguntas hechas por clientes acerca de productos vigentes o productos nuevos que están buscando.

En vez de "subcontratar" la fabricación, Zara produce alrededor de la mitad de sus productos en sus talleres. De acuerdo con la política de abastecimiento establecida por la compañía, las telas que proceden de España, Italia, Turquía, India, China y Oriente se cortan y tiñen en una fábrica con tecnología de última generación. Utilizando la información recolectada a través de las computadoras manuales en los locales, los gerentes de producto deciden cuántas prendas fabricar y cuáles son los locales que las tendrían. Equipos multifunción administran un proceso flexible "*just in time*" en las 17 fábricas de Inditex.

Inditex compra las telas 50% sin teñir; luego, en el centro de distribución se cortan las piezas que componen cada prenda y se envían a una red de 400 pequeños talleres especializados en Galicia y el norte de Portugal, para su costura o unión. Las prendas vuelven a Arteixo para ser planchadas, etiquetadas y para un control de calidad antes de ser distribuidas en todo el mundo; esto sólo entre 10 y 15 días después de haber sido diseñadas. Los talleres cobran por prenda terminada y también reciben soporte tecnológico, logístico y financiero para mejorar su calidad y tiempos de entrega. El 80% de la indumentaria se fabrica en Europa, principalmente en España y Portugal, esto permite que la compañía fabrique una línea nueva en sólo tres semanas, contrariamente al promedio de la industria que es de 9 meses; y los productos no permanecen en los locales más de un mes.

Algunas de las prendas producidas en fábricas próximas llegan al centro de distribución de 500 mil metros cuadrados a través de túneles debajo de la antigua calle. A una tasa de 60 mil por hora, las prendas deben recorrer los 200 km de rieles aéreos en sus perchas, para unirse al resto de las prendas que conforman la orden de

compra de un local, antes de ser distribuidos a los locales europeos o al aeropuerto para llegar a los locales del otro lado del océano. En el nivel menor, dos carruseles de 400 metros de largo, adaptados de un fabricante escandinavo, doblan las prendas y las introducen en una caja, a una velocidad de 40 mil prendas por hora. Así, cada semana, 1800 millones de prendas dejan el centro de distribución y los locales reciben nuevos diseños dos veces a la semana; mientras que sus competidores tardan seis semanas, en el mejor de los casos. En Europa los productos se entregan mediante flotas de camiones, mientras que para los locales más distantes se utiliza la vía aérea.

Lorena Alba, ingeniera industrial, maneja la logística de los dos ciclos semanales de abastecimiento de los locales; que consiste en enviar los productos los sábados y los miércoles y reabastecer los locales los lunes y los viernes. Organiza y administra los centros de distribución para las diferentes cadenas, coordinando los productos básicos con el departamento de importación y con las fábricas en España. Pero su preocupación es mantenerse a nivel con un crecimiento anual de la cadena de entre el 20 y el 30%, optimizando el flujo de información para mejorar la calidad de las órdenes y, a la vez, mantener la flexibilidad de la operación. La planeación con una anticipación de 5 a 10 años exige participar en la

planeación estratégica y conocer los nuevos requisitos que vienen del departamento de marketing.

La pasión del Grupo Inditex por la moda se refleja en muchos detalles. Por ejemplo, el diseño está presente en la decoración minimalista de su moderna casa matriz: el escaso mobiliario, los grandes espacios y la iluminación intensa y natural dan la impresión de que hay pocas personas trabajando (véase el anexo 6). Las oficinas centrales tienen un salón vacío con compartimentos para aprender inglés y unos metros más lejos está ubicada la oficina de un agente de viajes. Muchos empleados viajan al exterior y probablemente regresarán el lunes para comentar sus descubrimientos acerca de las tendencias de la moda.

Zara planifica una colección central de productos que cubre casi el 50% de su producción. El resto de los 10 mil artículos consiste en prendas de ocasión que pueden estar en cualquier local en dos semanas. Se han agregado otros productos para completar la línea: calzado, carteras, ropa interior, joyas y productos de belleza. Hay dos líneas de perfume que completan la oferta: Zara Fragances, una ambiciosa línea de perfumes y Zara Textures, que varía con cada estilo de vestir. La indumentaria para damas se divide en tres: Zara Women, para el estilo ejecutivo o de moda; Zara Basic, más joven e informal y Trafaluc, deportivo y joven.

CUADRO B Comparación de precios por país US (\$).

	Zara Damas	Zara Basics	Zara Niños	Consumo per cápita
España	100	100	100	100
Portugal	108	108	108	71
Alemania	140	140	110	167
Francia	136	136	120	172
Gran Bretaña	160	160	100	169
Bélgica	139	137	115	176
México	190	180	180	n/a
EUA	207	204	204	246
Japón	220	220	200	208
Kuwait	162	160	160	No disponible

Fuente: Datos de la compañía / CSFB

La indumentaria para hombres también se divide en Mens Line at Zara, Zara Basics, 100Zara (ropa informal) y Zara Sport.

Los precios de los artículos se fijan con base en lo que están dispuestos a pagar los clientes-objetivo y la gerencia establece los márgenes de acuerdo con la estrategia competitiva que se sigue. A pesar de sus precios globales, éstos varían entre los países, los más bajos son los de los locales de España y Turquía. En promedio, los precios del sur de Europa son un 10% más altos que los de España, mientras que los del norte de Europa y América son un 70% más altos; los precios japoneses duplican a los de España (véase el cuadro B). Los anexos 8, 9 y 10 muestran un resumen del posicionamiento de los precios de Zara en Europa.

La compañía paga publicidad en los periódicos principales sólo dos veces por año para anunciar cada una de las liquidaciones semestrales. Las liquidaciones de final de temporada son drásticas: se vende todo, lo cual deja los locales completamente vacíos al final de cada temporada.

La conducción del sistema

De acuerdo con Jesús Vega de la Falla, director de recursos humanos, la cultura es el hilo conductor para implantar una estrategia de diferenciación; pero si bien esto se percibe en forma fuerte y definida, no hay nada escrito al respecto. Esta cultura enfatiza la importancia de las pequeñas cosas y el ser lo suficientemente humilde para aprender de los errores y aceptar las críticas. Una fuerte orientación hacia la excelencia y la mejora continua están permanentemente presentes y se alienta a que todos expresen su opinión. Las evaluaciones son las mismas para todos y no hay un periodo formal de evaluaciones sino un proceso continuo de aprendizaje compartido. La eficiencia se logra a través de la colaboración y debe predominar un sentido de contribución en el que cada sector se obliga a "vender" su servicio a los otros. El organigrama de Inditex aparece en el anexo 11.

La selección de personal se lleva a cabo enfatizando la empatía más que las habilidades profesionales, si bien éstas no son menos importantes. A toda nueva incorporación sigue un periodo de capacitación que se desarrolla, en su mayor parte, en los locales. Los Country Manager (gerentes locales) se eligen en su país de destino y se les traslada a Arteixo en donde pasan tiempo en los diferentes departamentos, empapándose de la cultura de la compañía y aprendiendo a ayudar. Esto generalmente dura de 3 a 6 meses, pero como dijo el CEO José María Castellano Ríos, "el periodo de capacitación dura tanto como sea necesario". De vuelta en su país, el nuevo (o la nueva) gerente estará a cargo de capacitar a su equipo de trabajo.

La confianza es clave para enseñar, aun entre diferentes culturas, ya que de acuerdo con el señor Ortega, "las personas se parecen mucho en su corazón". Dos veces por semana tres equipos de la casa matriz visitan los locales capacitando y llevando información de un local a otro.

Los sueldos tienen una porción fija del 15.6%, el resto varía significativamente y aumenta a medida que el empleado es promovido y está ligado a objetivos generales. Una porción sustancial de la remuneración de los gerentes de local está basada en sus éxitos en las ventas, mientras que la casa matriz es generalmente responsable de organizar las inauguraciones, restauraciones y otros asuntos relacionados con el bien inmueble, además es responsable de la política comercial. En la Oferta Pública Inicial en marzo de 2001, el 1% de las acciones, que representaban 100 millones de dólares, había sido distribuido entre el personal.

Si bien el señor Ortega tiene una oficina en la gerencia, ésta se utiliza sobre todo para recibir visitas en ocasiones formales. Normalmente Ortega se encuentra en la sección de diseño de indumentaria para damas.

Miguel Díaz está a cargo del departamento de marketing de Zara. Se unió a la compañía en 1989, justo después de recibir su Maestría en Administración de Negocios, y con muy poca experiencia había pasado por distintos departamentos hasta que le solicitaron coordinar el

departamento clave que emplea a 300 personas. Se ocupa de dos colecciones anuales y define el contenido del 50% de las piezas que forman la base y el 50% que cambia rápidamente siguiendo las tendencias de la moda. Decide los volúmenes de la producción de acuerdo con la imagen de moda deseada, aun cuando cancelar un producto que se vende como pan caliente implicaba un cierto grado de insatisfacción del cliente. Se lo evalúa con base en volumen y rentabilidad y coordina sus acciones con el departamento minorista de Zara para la puesta en práctica en el campo. "Las cosas pasan tan rápido que no existe alguien que nos pueda enseñar. Se debe ser proactivo y hacerse útil. Hay que mantener ideas y actitudes jóvenes y estar abiertos al cambio", es su filosofía del trabajo. A pesar del trabajo pesado, la rotación de personal en la compañía es baja.

"Mantenerlo simple" parece ser el lema de Fernando Aguiar, director de Administración y Sistemas. "La clave no está en el *software*, sino en manejar la información en forma eficiente". Un *software* sencillo y fácil de usar, desarrollado por su equipo de Tecnología Informática, permite a los gerentes de local organizar las órdenes y poder elegir a su manera los productos ofrecidos. Las órdenes se cargan en las *Palm* al final de cada día, y los datos se envían a la casa matriz, donde se procesan de manera tal que los departamentos de marketing de cada marca tengan la información disponible a la mañana siguiente, muy temprano. El procesamiento se realiza por una IBM S-400 y una red de 12 servidores, sólo las sucursales de cada país se mantienen conectadas por Internet, y a la vez se coordinan con sus locales. El señor Aguiar, DBA (Doctor en Administración de Negocios / *Doctor in Business Administration*) especializado en Tecnología de la Información, da prioridad a la velocidad para entregar un programa que a su excelencia; enseña a su equipo de 35 personas que "un programa es inútil salvo que los clientes lo utilicen" y que "no tiene sentido dar un programa excelente pero demorado". El trabajo de su equipo es ofrecer información de calidad a tiempo entre los locales y la casa matriz a través de procesos simples.

La administración de los locales

Los locales son de suma importancia para Zara, y desde el comienzo se puso énfasis en facilitar la comunicación entre los 24 mil empleados de todo el mundo, así como entre los locales y la casa matriz (véase el anexo 12). Los locales típicos tienen tres secciones: mujeres, hombres y niños, y están ubicados en las calles principales de grandes ciudades.

Los locales se caracterizan por sus vidrieras minimalistas, pero a fines de la década de los ochenta los precios eran bajos y todavía se tenía que ajustar la calidad; al comienzo de la década de los noventa se logró el estilo de una tienda de modas. Los locales espaciosos y cómodos se diseñaron cuidadosamente, con un desorden calculado, pero con una menor densidad de productos que sus competidores H&M o Next, y el tamaño creció de un promedio de 908 metros cuadrados a 1200 metros cuadrados. Todos los locales se administran por Inditex, salvo en determinados países con características geográficas, culturales o de mercado muy especiales. Zara prefiere alquilar los locales, pero cuando es necesario se adquieren inmuebles que garantizan una ubicación selecta, en especial en los locales principales.

Los planes de promoción de ventas se establecen desde la casa matriz y sólo se requiere que los gerentes de los locales los lleven a cabo, también se considera muy importante la retroalimentación (*feedback*) respecto al producto. La distribución de nuevas colecciones es automática, ya que no hay un catálogo de nuevas colecciones por medio del cual los gerentes de Zara puedan elegir lo que requieren. La introducción de nuevos productos se planifica con regularidad, dos veces por semana, a fin de mantener la frescura de la moda y se reponen los diseños dependiendo del éxito o fracaso de cada línea en particular.

El estilo de exhibición en módulos que incorpora las diferentes opciones de prendas en la sección más importante del local, así como la gran variedad de colores crea presentaciones llamativas en bloques de opciones de colores. Debido a la limitada cantidad de unidades en existencia, se expone un sólo artículo de cada

talla y de cada color, razón por la cual los locales requieren un mantenimiento considerable durante el todo día.

El diseño de los locales admite ajustes mínimos por parte de los gerentes de los mismos, de acuerdo con las características de sus clientes. Un local en una calle importante como la Quinta Avenida en Nueva York, ofrece la ropa para damas en la planta baja, en el primer piso se exponen los *jeans* y playeras para mujeres jóvenes, y el segundo piso se dedica a la ropa formal e informal de hombres. El sótano tiene prendas para niños. Hay un ascensor totalmente de vidrio rodeado por escaleras, que se utiliza para subir. La luz clara, las paredes y el techo blancos y unas pocas fotos tienen como objetivo crear un ambiente elegante y a la vez destacar la ropa.

Los exhibidores se cambian todos los meses, mientras que los muebles y la decoración se cambia cada dos años. Se colocan algunos detalles de diseño desarrollados en locales pilotos o *show rooms* para hombres o mujeres, pero cada gerente de local decide la distribución de la mercancía en el mismo. En el sótano de la casa matriz se utilizan 25 espacios para trabajar en el diseño de los exhibidores y hay un local de 1300 m² que se cambia por completo cada cuatro años y que se usa en forma intensiva para probar la exhibición de mercancía, nuevos muebles y gráficas y cambios en la iluminación.

En los locales, la sección de hombres, que ocupa un 25% del espacio, se mantiene combinando colores y formando conjuntos, por ejemplo camisas y pantalones, la mayor parte de la mercancía está guardada en cajones. Por otro lado, en las secciones de mujeres, las prendas se cuelgan de acuerdo con los colores, pero se deja suficiente espacio para que los clientes puedan hacer sus propias combinaciones, con lo que las prendas cubren sólo la mitad del local. El resto está dedicado a los niños.

Los pedidos son responsabilidad de los gerentes de sección de cada local, quienes pueden solicitar a los vendedores que las completen. Pero, por lo general, las cantidades se basan en los datos de ventas. A fin de fomentar la prueba y la compra, los clientes pueden devolver la

mercancía en cualquier local, y se toma al precio marcado en la etiqueta, a pesar de ofertas eventuales.

Los gerentes de sección asisten a los gerentes de los locales en la selección de los vendedores y están a cargo de su capacitación. Los instruyen específicamente en cómo manejar las quejas y a escuchar los requisitos de los clientes para descubrir posibilidades para nuevos productos. Si una serie de clientes requiere un color diferente de una camisa o falda, o un diseño que algún personaje de la televisión usa, se da aviso a la gerencia y se dispara la evaluación de un posible nuevo producto en la casa matriz. Los vendedores se visten con prendas de Zara elegidas por el gerente del local y este vestuario se cambia dos veces durante la temporada.

Todo esta estrategia tiene por objeto atraer a las mujeres al local unas 17 veces durante el año, es decir unos 50 millones de visitantes en España, de los cuales un 20% compraría algo.

Segmentación del mercado

Inditex es la cabeza de Zara y a la vez realiza funciones corporativas para otras cinco cadenas. Con sus diferentes marcas, Inditex está capacitado para vestir a hombres y mujeres por medio de diferentes ofertas, pero no todas sus franquicias gozan del mismo resultado impactante. Con una participación de mercado del 5%, Zara apunta a la clase media, y Massimo Dutti (*men & women*) a la sofisticada clase media-alta; estas dos marcas son éxitos indiscutibles, pero el resto de las franquicias todavía necesita una serie de ajustes. Bershka (mujeres) y Pull & Bear (hombres y mujeres) surten al segmento joven que se fija en los precios, Kiddy's tiene como objetivo (*target*) los niños, y Brettos se dirige a la mujer profesional trabajadora.

Las marcas se lanzaron o adquirieron después de 1989, para evitar la saturación del mercado español, pero Zara aún representaba el 78.2% de las ventas netas de Inditex. Pull & Bear se creó en 1991 para proporcionar prendas básicas para hombres jóvenes -14 a 28 años-, la indumentaria femenina se introdujo en 1998. El tamaño promedio de los locales era de 154 m²,

en donde se vendían 161.24² millones de dólares de ropa informal y de estilo deportivo. Había 229 locales en 10 países.

Massimo Dutti, creado en 1985, ofrecía prendas para hombres de mayor edad -25 a 45 años. Inditex adquirió una participación en 1991 y tomó el control de la compañía en 1995, agregando prendas para la mujer del mismo rango de edad. Sus 198 locales de 182 m² vendían 184.97 millones de dólares en prendas de alta calidad y más formales, a precios accesibles. Tenía tiendas en 12 países.

Bershka se creó en 1998 con ventas de 125.93 millones de dólares y estaba dirigida a mujeres jóvenes -13 a 23 años. A través de sus 104 locales en cuatro países ofrece moda de temporada a precios competitivos. Sus locales de 347 m² tienen puestos para escuchar CD y una máquina automática de bebidas refrescantes, están pensados para convertirse en un lugar de encuentros, en donde las clientas pueden peinarse, broncearse en camas solares o colocarse un tatuaje. Las oficinas centrales están ubicadas en Tordera, Barcelona, en la región de Cataluña, al noreste de España, ahí tiene lugar el diseño y el control de la fabricación tanto para Bershka como para Massimo Dutti.

En 1999, Inditex adquirió el control de Stradivarius, una cadena de 100 locales con un promedio de 212 m², dispersos a lo largo de siete países, con ventas por 67.73 millones de dólares; era el último grito en moda para mujeres entre 15 y 25 años. La casa matriz y el centro de distribución se construyeron cerca de la ciudad de Barcelona.

El último paso fue la ropa interior. En 2001 se abrió una nueva cadena, Oysho, que ofrece lencería, ropa interior y trajes de baño para hombres y mujeres entre 18 y 35 años. En un principio, se planeaban 25 locales en España y Portugal y una expansión global de 40 locales por año.

Expansión internacional

Mientras tanto, Zara siguió creciendo en el ámbito internacional. Portugal fue el primer país en probar la fórmula en 1988, pero se realizaron

movimientos más decisivos en 1989 en Estados Unidos y en 1990 se abrió el primer local en París, el mercado más competitivo de la moda. El éxito de estos locales alentó a la gerencia a abrir nuevos locales en Grecia en 1992. Al año siguiente, se entró en México con un nuevo éxito, y en 1994 se abrieron locales en ciudades de Bélgica de más de 100 mil habitantes.

En Francia se había crecido hasta tener 64 locales, al expandirse a ciudades más grandes entre 1992 y 1994; a esto siguió un crecimiento increíble en 1995, que llevó a Zara a 28 ciudades y a la apertura de 27 locales en el área metropolitana de París.

En 1996 comenzó la primer franquicia en Chipre, y se celebró una alianza estratégica con Benetton para entrar en el mercado italiano. Esta unión se disolvió en 1999, debido a dificultades para conseguir las ubicaciones que requería Zara.

En 1998 comenzó la siguiente fase, y en los tres años siguientes la marca se expandió a 21 países más. Las características de este periodo fueron la apertura de locales en los dos mercados más grandes de Europa aún no cubiertos: Gran Bretaña y Alemania, (este último en régimen de alianza estratégica). También hubo una gran expansión en Sudamérica y una alianza estratégica en Japón.

En cuanto al mercado japonés, se han otorgado dos franquicias a dos distribuidores importantes, uno para Pull & Bear y el otro para Zara; ambas controladas por Inditex. En otros 14 países, incluyendo Medio Oriente, las operaciones fueron exclusivamente concertadas a través de franquicias, pero el resto de los países se cubrieron exclusivamente con base en la propiedad de los locales.

Zara Deutschland se fundó en 1998 con Otto Versand, el vendedor por catálogo líder, para su distribución en Alemania. Se abrieron locales en las principales ciudades —Berlín, Frankfurt, Stuttgart, Dusseldorf, Colonia y Munich.

En el 2000 se abrieron locales en Dinamarca, Austria, Andorra y Qatar. El Líbano y Kuwait fueron los nuevos destinos para entrar en el atractivo mercado de Medio Oriente.

²Tipo de cambio: 1 US\$ = €1.0703 (29-12-00)

Los nuevos mercados se abrían con la inauguración de un local y se seguía su evolución en forma cuidadosa para determinar si se debía llevar a cabo la expansión. Siguiendo la política de la empresa, no se realizaba publicidad alguna para anunciar la apertura del local.

En 2001, el 52% de los ingresos provino de los mercados extranjeros, y los expertos de la industria creían que los márgenes eran hasta un 57% más elevados que en España.

Nuevos desafíos

La cuestión era cómo Zara, que casi no hacía publicidad fuera de su liquidación semestral, podía continuar expandiendo su concepto de diseño basado en la demanda bajo su filosofía de hacer, si todo lo subcontractaba. "Posiblemente era el minorista más innovador y devastador del mundo", según palabras de Daniel Piette, director de modas de LVMH³ (Louis Vuitton, Moët Hennesy). En vez de hacer unos cientos de productos diferentes al año, Zara producía más de 10 mil, y en dos temporadas diferentes al mismo tiempo para sus locales en los hemisferios norte y sur.

Históricamente, los minoristas consideraban la integración vertical como algo negativo, esto no les permitía buscar costos de producción más bajos, y con frecuencia forzaban a la empresa a que operara para adecuarse a su capacidad de producción más que a las necesidades del cliente. Abrir nuevos mercados implicaba la contratación y capacitación de su gerente local por un periodo de hasta un año y el alquiler de locales que permanecían cerrados hasta que el equipo estuviera listo. Costaba recuperarse de esta inversión inicial, dada la política de baja o nada de publicidad que la compañía seguía.

La fórmula no siempre era exitosa, como en el caso de Japón o el Pull & Bear que cerró en China en 1999. A los clientes argentinos, afectados por la recesión, no les parecía que los precios fueran tan bajos como afirmaba la fama de la cadena, debido a los altos aranceles de importación y a un tipo de cambio artificialmente alto.

Cuanto más se alejaba el grupo de su patria, en donde se había enfrentado a una **competencia** modesta, más estiraba su modelo **centralizado**. En Sudamérica se operaba a **contratemporada**, lo cual añadía complejidad a la eficiencia del sistema. Un centro de distribución en las afueras de Buenos Aires ayudaría a abastecer la región -Chile, Argentina y Uruguay. ¿Debían fabricarse colecciones especiales para esta región, o debían abastecerse con productos de las temporadas pasadas?

Los locales en EUA eran exitosos, pero todos estaban ubicados en Nueva York, lo cual reflejaba el resto del país sólo hasta cierto grado. Pero si se expandía la cantidad de locales en EUA tal vez sería necesario desarrollar fábricas para abastecer al mercado norteamericano, y la industria textil ya se había mudado de EUA al sudeste asiático. ¿Cómo debía expandirse la compañía en este mercado? ¿Debía el gigantesco mercado estadounidense ser el próximo paso, especialmente en vista de los planes anunciados por H&M de abrir 85 locales en Nueva Inglaterra para finales de 2003?

Por otra parte, moverse hacia los mercados más concentrados del norte de Europa pondría a Zara ante una competencia más fuerte que en el sur, pero en un mercado más rico. ¿Debía la compañía elegir profundizar su presencia en esta región y a la vez expandirse en América?

Otra cuestión era si Inditex era capaz de reproducir su exitosa expansión con sus otros formatos. Bershka fue creada para el segmento de mujeres de clase media-alta y luego el objetivo había sido redefinido, orientándose hacia adolescentes de ingresos más bajos, siguiendo el modelo L2 de The Limited. Deep Blue Jeans -marca de jeans que se vendía en Pull & Bear- había abierto locales en España para compradores que buscaran un lugar especializado en jeans. Algunas de las otras marcas ya se estaban trasladando al exterior. Pull & Bear estaba presente en 10 países. Massimo Dutti en 12 y Bershka y Stradivarius en siete países. Pero Zara aún proveía el 78% de los ingresos totales, ¿estaban lo suficientemente diferenciados para desafiar a los pro-

³The New Yorker, sep. 18 de 2000.

veedores locales en cada mercado? Siempre estaba presente el tema de la disminución de la atención de la gerencia, ya que cada negocio exigía el diseño de su propia estrategia para la expansión.

Otro tema era que la fijación de precios en euros entraría en vigencia a partir de enero de 2002 y esto pondría sobre la mesa el diferente posicionamiento de precios entre los mercados europeos. Y finalmente existía el tema de la sucesión de Ortega.

Preguntas para discusión

1. ¿En qué se basan las ventajas competitivas de Zara? Compárelas con sus principales competidores.
2. ¿Cuál debería ser la estrategia de Inditex para proseguir la expansión internacional?
3. ¿Qué otros desafíos enfrentan y cuál debería ser su respuesta?

ANEXO 1 Cantidad de locales en el año 2000.

	Cantidad de locales	Locales en España	Locales en el exterior	Ingresos (US\$ millones)	Ventas en locales propios franquiciados y (IVA excl.) (US\$ millones)	Ventas en locales en el exterior (%)
2000	1,080	692	388	2,422	2414	52
1999	922	603	319	1,988	1,954.57	48
1998	748	489	259	1,846	1,743.61	46
1997	622	433	189	1,307	1,232.31	42
1996	541	399	142	1,212	1,125.50	36
1995	508	391	117	1,142	1,065.02	30
Variación 00/99	17%	15%	22%	22%	24%	
Crecimiento promedio 99/95	16%	11%	28%	24%	26%	

Fuente: Informe Financiero del Grupo Inditex 1998/2000/ CSFB 2001

ANEXO 2 Inditex: Cantidad de locales en el exterior.

	Año de inauguración	Propio	Franquicia	Total	Porcentaje
España	1975	646	46	692	64.1
Portugal	1988	78	26	104	9.6
EUA	1989	6	0	6	0.6
Francia	1990	64	0	64	5.9
México	1992	30	11	41	3.8
Grecia	1993	19	0	19	1.8
Bélgica	1994	13	8	21	1.9
Suecia	1994	0	5	5	0.5
Malta	1995	0	2	2	0.2
Chipre	1996	0	8	8	0.7
Israel	1997	0	23	23	2.1
Noruega	1997	0	1	1	0.1
Gran Bretaña	1998	7	0	7	0.6
Argentina	1998	8	0	8	0.7
EAU	1998	0	5	5	0.5
Japón	1998	6	11	17	1.6
Kuwait	1998	0	4	4	0.4

Starbucks: la entrega del servicio

YOUNGME MOON
JOHN QUELCH

A finales de 2002, Christine Day, vicepresidente senior de administración de Starbucks para Norteamérica, estaba en la sala de conferencias del séptimo piso de las oficinas centrales de Starbucks, en Seattle y extendió la mano para tomar una segunda taza de café con leche con nueces acarameladas (*toffee-nut latte*). Esta bebida, preparada a mano –que incluye un expreso hecho a base de nueces acarameladas con sabor a mantequilla, cubierto con crema batida y chispas de azúcar y mantequilla– se había convertido en un deleite regular de la tarde para Day desde su introducción en ese mismo año.

Mientras esperaba para reunirse con sus colegas, Day reflexionaba sobre el desempeño reciente de la compañía. Aun cuando otros minoristas todavía se estaban recuperando de la recesión posterior al 11 de septiembre, Starbucks estaba disfrutando del onceavo año consecutivo con un incremento en ventas de 5% o más con respecto a otras empresas del ramo, motivando a su fundador y presidente, Howard Schultz, a declarar: “Considero que hemos demostrado que estamos muy cercanos al logro de un producto a prueba de recesiones”¹.

Sin embargo, Day no se estaba sintiendo tan confiada, en parte porque las investigaciones de mercado más recientes de Starbucks habían revelado algunos hallazgos inesperados. “Siempre nos hemos sentido muy orgullosos de nuestros servicios minoristas”, dijo Day, “pero de acuerdo con los datos, no siempre estamos cumpliendo

las expectativas de nuestros clientes en el área de satisfacción”.

Como resultado de estas preocupaciones, Day y sus asociados habían presentado un plan para invertir anualmente 40 millones de dólares adicionales en las 4,500 tiendas de la compañía, lo cual le permitiría a cada tienda añadir el equivalente a 20 horas de trabajo a la semana. “La idea es mejorar la velocidad del servicio y aumentar con ello la satisfacción del cliente”, dijo Day.

En el lapso de de dos días, Day habría de preparar una recomendación final tanto para Schultz como para Orin Smith, director ejecutivo de Starbucks, en relación con el hecho de si la compañía debía seguir adelante con su plan. “La inversión en las EPS [utilidades por acción] es equivalente a casi siete centavos por acción”, dijo Day. Como preparación para su reunión con Schultz y Smith, Day pidió a uno de sus asociados que le ayudara a reflexionar sobre las implicaciones del plan. Le dijo lo siguiente: “La verdadera pregunta es, ¿creemos que nuestros clientes nos están diciendo realmente qué es lo que constituye un ‘excelente’ servicio al cliente? Y si realmente lo proporcionamos, ¿cuál será el impacto sobre nuestras ventas y sobre nuestra rentabilidad?”

Antecedentes de la compañía

La historia acerca de cómo procedió Howard Schultz para transformar un satisfactor en un fenómeno cultural de alto nivel se ha vuelto el

¹ Jake Batsell, “A Grande Decade for Starbucks”, *The Seattle Times*, 26 de junio de 2002. Copyright © 2003. President and Ferbus of Harvard College.

motivo de un sinnúmero de leyendas. En 1971, tres fanáticos del café —Gerald Baldwin, Gordon Bowker y Ziev Siegl—, abrieron una pequeña cafetería en el Pike Place Market de Seattle. Ésta se especializó en la venta de granos enteros del tipo Arabica a un nicho de mercado de puristas del café.

En 1982, Schultz se unió al equipo de mercadotecnia de Starbucks; poco tiempo después, viajó a Italia, donde quedó fascinado con la cultura del café de Milán, en particular, el papel que desempeñaban los bares de café expreso de los barrios en la vida social diaria de los italianos. A su regreso, Schultz se sentía inspirado y convenció a la compañía de que iniciara un bar expreso en la esquina de su única tienda ubicada en el centro de la ciudad de Seattle. Como Schultz explicó, este bar se convirtió en el prototipo de su visión a largo plazo:

“La idea era crear una cadena de cafeterías que se convirtieran en el “tercer lugar” de América. En aquella época, la mayoría de los estadounidenses tenían dos lugares en sus vidas: la casa y el trabajo. Pero consideré que las personas necesitaban otro lugar, un sitio al cual pudieran acudir para relajarse y disfrutar de la compañía de otras personas, o donde simplemente pudieran sentirse bien. Fue así como vislumbré un lugar que estuviera separado de la casa o del trabajo, un sitio que pudiera significar cosas distintas para diferentes personas.

Unos años más tarde, Schultz tuvo una oportunidad cuando los fundadores de Starbucks estuvieron de acuerdo en venderle la compañía. Tan pronto como tomó posesión de la empresa, empezó de inmediato a abrir tiendas nuevas. Éstas vendían granos enteros y bebidas de café con precios elevados por taza y abastecían principalmente a patrones afluentes y bien educados (mujeres de abolengo) con edades que oscilaban entre 25 y 44 años. En 1992, la compañía tenía 140 tiendas de este tipo en Northwest y Chicago y competía de manera exitosa contra otras cade-

nas de cafeterías de menor escala como Gloria Jean's Coffee Bean y Bernie's Coffee & Tea.

Ese mismo año, Schultz decidió convertir a la empresa en una compañía pública. Como él mismo lo recuerda, muchas personas de Wall Street tenían dudas acerca de la idea: “Ellos solían preguntarme, ‘¿Quiere usted decir que va a vender café por un dólar en un vaso de cartón, con nombres italianos que nadie puede pronunciar en Estados Unidos? ¿En una época en la que nadie toma café en nuestro país? ¿Y donde además se puede comprar café en la cafetería local o en una tienda de donas por tan sólo 50 centavos? ¿Está bromeando?’”²

Ignorando las afirmaciones de los escépticos, Schultz siguió adelante con la oferta pública, obteniendo 25 millones de dólares en el proceso. Los fondos le permitieron a Starbucks abrir más tiendas a lo largo de todo el país.

En 2002, era un hecho inequívoco que Schultz había establecido a Starbucks como la marca dominante especializada en café en Norteamérica. Las ventas habían aumentado a una tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) de 40% desde que la empresa se había convertido en una compañía pública, y las utilidades netas habían aumentado a una tasa CAGR de 50%. Ahora, la compañía estaba atendiendo a 20 millones de clientes únicos en más de 5,000 tiendas alrededor del mundo y abriendo en promedio tres tiendas nuevas por día. (véanse los cuadros 1 a 3 donde se presentan los datos financieros de la compañía y el crecimiento de sus tiendas a través del tiempo).

Lo que hizo incluso más impresionante el éxito de Starbucks fue que la compañía no había gastado casi nada en publicidad para lograrlo. La mercadotecnia norteamericana consistía principalmente en materiales de puntos de venta y una mercadotecnia de tiendas locales y era mucho menor que el promedio de la industria. (La mayoría de las cadenas comida rápida tenían presupuestos de mercadotecnia dentro del ámbito del 3 al 6%).

Por su parte, Schultz permaneció como presidente y director de estrategias globales mante-

² Batsell.

niendo el control de la compañía, y en 2002 le entregó las operaciones diarias al director ejecutivo Orin Smith, quien contaba con un MBA de Harvard (1967) y quien se unió a la empresa en 1990.

La propuesta de valor de Starbucks

La estrategia de marca de Starbucks podría describirse mejor a través de su mantra “live coffee” (“café vivo”), una frase que reflejaba la importancia que la compañía le daba al hecho de mantener viva la cultura nacional del café. Desde una perspectiva minorista, esto significaba la creación de una “experiencia” en torno al consumo del café, experiencia que las personas podrían incluir en el marco de sus vidas cotidianas.

En esta estrategia de experiencia de marca había tres componentes. El primero era el café en sí mismo. Starbucks se sentía orgullosa de ofrecer lo que consideraba el café de más alta calidad del mundo, proveniente de África, América Central y Sudamérica, y de diversas regiones de Asia y del Pacífico. Para hacer respetar sus estrictas normas sobre el café, Starbucks controlaba la cadena de suministro tanto como le era posible —trabajaba en forma directa con los productores de varios países de origen para comprar granos verdes de café, supervisaba el proceso de tostado requerido para las diversas mezclas de la compañía y para los cafés de un sólo origen y controlaba la distribución entre las tiendas minoristas alrededor de todo el mundo.

El segundo componente de la marca era el servicio, o aquello que la compañía denominaba algunas veces como “intimidad con el cliente”. “Nuestra meta es crear una experiencia que levante su ánimo cada vez que pase por nuestra puerta”, explicaba Jim Alling, vicepresidente senior de Starbucks para las tiendas minoristas de Norteamérica. “Nuestros clientes más leales nos visitan hasta 18 veces por mes, y por lo tanto el servicio podría ser algo tan sencillo como reco-

nocer a cada cliente y conocer su bebida favorita o prepararla justo como le gusta a cada quien”.

El tercer componente de la marca era la atmósfera. “Las personas vienen por el café”, explicaba Day, “pero el ambiente es lo que hace que se quieran quedar”. Por esa razón, la mayoría de los establecimientos de Starbucks tienen áreas para sentarse cuya finalidad es motivar el descanso así como instalaciones que han sido diseñadas para proporcionar un ambiente de lujo y al mismo tiempo atractivo para aquellos que deseen permanecer en el lugar. “Lo que hemos construido tiene un atractivo universal”, observó Schultz. “Se basa en el espíritu humano, se basa en un sentido de comunidad, y en la necesidad de que las personas se reúnan”.³

Canales de distribución

Casi todas las localidades de Starbucks en Norteamérica eran tiendas operadas por la compañía y se localizaban en ambientes de gran tráfico y de alta visibilidad como centros minoristas, edificios de oficinas y campus universitarios.⁴ Además de la venta de café en granos enteros, estas tiendas vendían cafés preparados en forma enriquecida, bebidas expreso estilo italiano, bebidas frías mezcladas y té de calidad superior. Las mezclas de productos tendían a variar dependiendo del tamaño y de la ubicación de la tienda, pero la mayoría de los establecimientos ofrecían una variedad de pasteles, sodas y jugos, junto con accesorios y equipos relacionados con el café, CD de música, juegos y artículos de temporada novedosos. (Cerca de 500 tiendas incluso ofrecían una selección de sándwiches y ensaladas).

Las bebidas representaban el porcentaje más grande de ventas en estas tiendas (77%); esto significaba un cambio con respecto a los 10 años anteriores, cuando cerca de la mitad de los ingresos de las tiendas provenía de las ventas de cafés en granos enteros. (Véase el **cuadro 4** donde se presenta la mezcla de ventas minoristas por tipo

³ Batsell.

⁴ En fechas recientes, Starbucks había empezado a experimentar con sitios de tráfico de paso. Menos de 10% de sus tiendas tenían sitios de tráfico de paso pero, en estos establecimientos, esta parte daba cuenta del 50% de todas las operaciones de negocios.

de producto y el **cuadro 5** donde se presenta un menú típico y una lista de precios).

Starbucks también vendía productos de café a través de canales minoristas que no eran operados por la compañía; estas llamadas "Operaciones especializadas" alcanzaban 15% de las ventas netas. Cerca del 27% de estos ingresos provenía de cuentas de servicios de alimentos norteamericanas, es decir, ventas de café molido y en granos enteros a hoteles, aerolíneas, restaurantes y similares. Otro 18% provenía de licencias de tiendas nacionales minoristas que, en Norteamérica, sólo eran concedidas cuando no había otra forma de obtener acceso a un espacio minorista deseable (por ejemplo, en aeropuertos).

El 55% restante de los ingresos provenientes de productos especializados provenía de una variedad de fuentes, incluyendo las tiendas internacionales que contaban con una licencia, las tiendas de abarrotes y los clubes de almacenes (Kraft Foods manejaba la mercadotecnia y la distribución de Starbucks en este canal), y las ventas en línea, así como las ventas a través de órdenes postales. Starbucks también tenía un negocio conjunto con Pepsi-Cola para distribuir bebidas Frappuccino embotelladas en Norteamérica, así como una asociación con Dreyer's Grand Ice Cream para el desarrollo y la distribución de una línea de helados de calidad premium.

Day le explicó al consejo de administración de la compañía cómo funcionaba la estrategia de distribución:

Nuestra filosofía es del todo clara –queremos llegar a los clientes en aquellos lugares en donde trabajan, viajan, compran y comen. Para lograr esto, algunas veces tenemos que establecer relaciones con terceras partes que comparten nuestros valores y nuestro compromiso hacia la calidad. Esta es una forma particularmente eficaz para hacer contacto con los nuevos participantes de nuestra marca. Es mucho menos intimidante comprar Starbucks en una tienda de abarrotes que ingresar a una de nuestras cafeterías por primera vez. De hecho, cerca de

40% de nuestros nuevos clientes de las cafeterías ya han probado la marca Starbucks antes de que atravesen nuestras puertas. Incluso algo tan sencillo como el helado se ha convertido en un vehículo importante de prueba para nosotros.

Asociados de Starbucks

A todos los empleados de Starbucks se les llama "asociados". La compañía contaba con 60,000 asociados en todo el mundo, con aproximadamente 50,000 en Norteamérica. La mayoría eran empleados a destajo o por hora (llamados *baristas*) quienes trabajaban en las tiendas minoristas de Starbucks. Alling observó lo siguiente, "Desde el primer día, Howard puso en claro su creencia de que la satisfacción del asociado conduce a la satisfacción del cliente. Esta creencia es parte del ADN de Howard, y ya que ha sido infundida en cada uno de nosotros, también se ha vuelto parte de nuestro ADN".

La compañía tiene la generosa política de proporcionar un seguro médico y opciones sobre acciones incluso a los asociados del nivel más bajo, la mayoría de los cuales se encuentran entre 17 y 23 años de edad. Parcialmente como resultado de esto, la tasa de satisfacción de los asociados de Starbucks ha oscilado constantemente en el ámbito de 80 a 90%, que está muy por arriba de la norma de la industria,⁵ y la compañía fue clasificada en forma reciente como la número 47 en la lista de los mejores lugares para trabajar de la revista *Fortune*, lo cual es todo un logro para una compañía con tantos trabajadores a destajo.

Además, Starbucks ha tenido una de las tasas de rotación de empleados más bajas de la industria –tan sólo 70%–, en comparación con los promedios de la industria de alimentos rápidos los cuales son tan altos como 300%. Esta tasa ha sido incluso más baja para los administradores, y como lo ha hecho notar Alling, la compañía siempre está buscando formas de disminuir esta tasa aún más. "Cuando tenemos un problema en una tienda, casi siempre encontramos ya sea un administrador con poca experiencia o baristas

⁵ Las tasas de satisfacción de los empleados tendían a situarse en el ámbito de 50 a 60%. Fuente: Starbucks, 2000.

inexpertos. La clave es la estabilidad del administrador —no solamente disminuye la rotación de los asociados, sino que también capacita a la tienda para hacer un trabajo mucho mejor en cuanto al reconocimiento de los clientes regulares y la provisión de un servicio personalizado. Por lo tanto, nuestra meta es hacer que el puesto de trabajo se convierta en un empleo para toda la vida”.

Para este propósito, la compañía ha fomentado la promoción de trabajadores desde dentro de sus filas. Cerca de 70% de los gerentes de las tiendas de la compañía son ex baristas, y casi 60% de sus gerentes de distrito son ex gerentes de tiendas. De hecho, al ser contratados, todos los ejecutivos senior tuvieron que capacitarse y ser baristas exitosos antes de que se les permitiera asumir sus puestos dentro de las oficinas centrales corporativas.

Entrega del servicio

Cuando se contrataba a un asociado para que trabajara en una de las tiendas minoristas norteamericanas de Starbucks, tenía que sujetarse a dos tipos de entrenamiento. El primero se concentraba en las “habilidades duras” como el aprendizaje de la manera de usar la caja registradora y de cómo mezclar bebidas. La mayoría de las bebidas de Starbucks se preparaban en forma manual, y para asegurar la calidad del producto, había un proceso previamente especificado que se asociaba con cada bebida. Por ejemplo, la preparación de una bebida expreso, requería de siete pasos específicos.

El otro tipo de entrenamiento se concentraba en las “habilidades suaves”. Alling explicó lo siguiente:

En nuestro manual de entrenamiento, enseñamos explícitamente a los asociados a hacer contacto con los clientes, a darles una bienvenida entusiasta a las tiendas, a establecer contacto visual, a sonreír y a tratar de recordar los nombres y sus preferencias cuando son clientes regulares. También motivamos a los asociados a entablar conversaciones con los clientes utilizando preguntas que requieran una respuesta que vaya más

allá de un sí o un no. Por ejemplo, “Observe que estaba mirando la pizarra del menú, ¿qué tipo de bebidas prefiere usted por lo general?” es una buena pregunta que un asociado puede hacer.

La política de “Solo decir que sí” capacitó a los asociados para que proporcionaran el mejor servicio posible, incluso cuando ello requería ir más allá de las reglas de la compañía. “Esto significa que si un cliente derrama una bebida y pide que se vuelva a llenar su vaso, se le debe dar gusto”, afirmó Day. “O si un cliente no tiene efectivo y desea pagar con un cheque (los cuales se supone que no aceptamos), entonces le proporcionaremos una bebida de muestra en forma gratuita. La última cosa que deseamos hacer es ganar un argumento y perder un cliente”.

La mayor parte de la rotación de los baristas ocurría dentro de los primeros 90 días del empleo; si un barista duraba más de ese periodo, había una alta probabilidad de que se quedara durante tres años o más. “Nuestra capacitación termina siendo un proceso de autoselección”, ha dicho Alling. En efecto, la capacidad para equilibrar habilidades duras y suaves ha requerido de un tipo particular de personas, y Alling ha considerado que los desafíos tan sólo han aumentado a lo largo del tiempo:

Anteriormente, en los días en los que en esencia vendíamos granos, cada uno de los clientes que entraba por la puerta era un conocedor de café, y era fácil que los baristas entablaran una plática con ellos mientras cobraban una bolsa. Aquellos días ciertamente han terminado. En la actualidad, casi todos los clientes ordenan una bebida que se prepara en forma manual. Si la fila es tan larga que sale por la puerta y todo el mundo está reclamando su café, entonces no es tan fácil entablar una conversación con el cliente.

La complejidad del trabajo del barista también ha aumentado a través del tiempo; por ejemplo, la preparación de un *venti tazoberry* y *crème* requería 10 pasos diferentes. “Solía suceder que un barista podía preparar la totalidad de las variaciones de las bebidas que ofrecíamos

en medio día”, observó Day. “En la actualidad, dada la proliferación de nuestro producto, eso requeriría de 16 días, en turnos de ocho horas. Existen literalmente cientos de combinaciones de bebidas en nuestro portafolio”.

La complejidad del trabajo se vio incrementada por el hecho de que casi la mitad de los clientes de Starbucks personalizaban sus bebidas. De acuerdo con Day, esto creó una tensión entre la calidad del producto y el enfoque de atención al cliente de Starbucks:

Por una parte, capacitamos a los baristas para que preparen las bebidas de acuerdo con nuestras normas de calidad preestablecidas –esto significa la implementación de un proceso consistente que los baristas puedan dominar. Por otra parte, si un cliente llega y quiere su bebida a su manera –vainilla extra, por ejemplo–, ¿qué deberíamos hacer? Nuestros usuarios más frecuentes son siempre los más exigentes. Desde luego, cada vez que tenemos que personalizar una bebida, disminuimos la velocidad del servicio para todos los demás. También ejercemos una gran presión sobre nuestros baristas, quienes ya trabajan con un número extraordinario de bebidas sofisticadas.

Una solución obvia para el problema era contratar más baristas para compartir las cargas de trabajo; sin embargo, en años recientes la compañía había sido renuente en extremo hacia dicha medida, en particular dada la recesión económica. La mano de obra ya era la partida de gastos más grande de la compañía en Norteamérica (véase **cuadro 3**), y las tiendas de Starbucks tendían a encontrarse en áreas urbanas con altas tasas salariales. El lugar de ello, la compañía se ha concentrado en el incremento de la eficiencia de los baristas mediante la eliminación de todas las tareas que no añaden valor al producto, mediante la simplificación del proceso de producción de las bebidas y la realización de pequeños ajustes al diseño de las instalaciones para eliminar los cuellos de botella.

Además, en fechas recientes la compañía había comenzado a instalar máquinas automá-

ticas para la preparación de expresos en sus cafeterías de Norteamérica. Las máquinas *verismo*, las cuales tenían la capacidad de disminuir el número de pasos necesarios para preparar una bebida expreso, reducían el desperdicio, mejoraban la consistencia y habían generado una respuesta sorprendentemente positiva por parte del cliente y del barista.

Medición del desempeño del servicio

Starbucks daba seguimiento al desempeño del servicio utilizando una variedad de métricas, incluyendo reportes mensuales de estatus y listas de verificación de auto-reporte. La herramienta de medición más sobresaliente de la compañía era un programa de un comprador misterioso denominado “fotografía instantánea del cliente”. Bajo este programa, todas las tiendas eran visitadas por un comprador misterioso anónimo tres veces por trimestre. Al concluir la visita, el comprador evaluaba la tienda con base en cuatro criterios de “Servicios Básicos”:

- **Servicio** — ¿El asociado de la caja registradora saludó verbalmente al cliente? ¿El barista y el asociado de la caja registradora hicieron contacto visual con el cliente? ¿Le dieron las gracias?
- **Limpieza** — ¿Estaba limpia la tienda?, ¿los mostradores?, ¿las mesas?, ¿los baños?
- **Calidad del producto** — ¿Se atendió el pedido en forma exacta? ¿La temperatura de la bebida estaba dentro del ámbito reglamentario? ¿la presentación era la adecuada?
- **Velocidad del servicio** — ¿Cuánto tiempo tuvo que esperar el cliente? La meta de la compañía era atender a un cliente en un lapso de tres minutos, de estar en la parte final de la fila hasta la entrega en mano de la bebida. Este punto de comparación estaba basado en una investigación de mercado que indicaba que la norma de tres minutos era un componente clave en cuanto a la manera en la que los clientes actuales de Starbucks definían un “servicio excelente”.

Además del Servicio Básico, las tiendas también se evaluaban con base en un "Servicio Legendario", el cual se definía como un "comportamiento que creaba una experiencia memorable para un cliente, que lo inspiraba para que regresara con frecuencia y para que contara su experiencia a un amigo". Los puntajes de Servicio Legendario se basaban en las observaciones de los compradores misteriosos con respecto a los atributos del servicio, como los asociados que iniciaban conversaciones con los clientes, los que reconocían a los clientes por su nombre o por sus bebidas favoritas, y los que eran receptivos a los problemas de servicio.

Durante 2002, los puntajes de las fotografías instantáneas de los clientes de la compañía habían aumentado en todas las tiendas (véase cuadro 7), lo cual condujo a Day a hacer el siguiente comentario, "La fotografía instantánea no es una herramienta de medición perfecta, pero consideramos que hace un buen trabajo al medir las tendencias a lo largo de un trimestre. Para que una tienda logre un buen nivel en su fotografía instantánea, necesita disponer de procesos sostenibles capaces de crear un patrón bien establecido para hacer las cosas bien, de tal modo que sea 'capturada' haciendo las cosas bien".

Competencia

En Estados Unidos, Starbucks competía contra una variedad de cadenas de pequeña escala especializadas en café, la mayoría de las cuales se encontraban regionalmente concentradas. Cada una de ellas trataba de diferenciarse con respecto a Starbucks de una manera distinta. Por ejemplo, Caribou Coffee, con base en Minneapolis, que operaba más de 200 tiendas en nueve estados, se diferenciaba por el ambiente del establecimiento. En lugar de ofrecer un ambiente pseudo-europeo de lujo, su estrategia era simular la apariencia y la sensación de un refugio en Alaska, con gabinetes acabados en madera de pino nudoso, chimeneas y asientos cómodos. Otro

ejemplo era el de Peet's Coffee & Tea con base en California, que operaba cerca de 70 tiendas en cinco estados. Más de 60% de los ingresos de Peet provenía de la venta de granos enteros. La estrategia de esta cadena era construir una marca de alta categoría mediante la oferta del café más fresco en el mercado. Una de las formas en las que cumplía su promesa era mediante el "tostado por encargo", es decir, mediante el tostado manual de pequeños lotes de café en su planta de California y asegurándose de que la totalidad de su café se embarcara dentro de las primeras 24 horas después del tostado.

Starbucks también competía contra miles de tiendas especializadas de café de tipo independiente. Algunas de estas cafeterías independientes ofrecían una amplia variedad de alimentos y bebidas, incluyendo cerveza, vino y licor, otras ofrecían televisiones con señal por satélite o computadoras con servicio de Internet. Aun otras se diferenciaban mediante la prestación de un servicio altamente personalizado a una clientela ecléctica.

Finalmente, Starbucks competía contra cadenas de donas y de bagels como Dunkin Donuts, la cual operaba más de 3,700 tiendas en 38 estados dentro de Estados Unidos. Dunkin Donuts atribuía la mitad de sus ventas al café y en años recientes había empezado a ofrecer café saborizado y alternativas distintas al café, como Dunkaccino (una combinación de café y de chocolate disponible con varias cubiertas) y Vanilla Chai (una combinación de té, vainilla, miel y especias).

Cafeinización del mundo

El objetivo general de la compañía era establecer a Starbucks como la "marca más reconocida y respetada del mundo".⁶ Esta ambiciosa meta requería de una agresiva estrategia de crecimiento, y en 2002, los dos mayores impulsores del crecimiento de la compañía eran la expansión minorista y la innovación de los productos.

⁶ Reporte anual 2002 de Starbucks.

Expansión minorista

Starbucks ya poseía casi la tercera parte de los bares de café de Estados Unidos, una cifra superior a la de sus cinco competidores más grandes juntos. (En comparación, el segundo más grande de Estados Unidos, Diedrich Coffee, operaba menos de 400 tiendas). Sin embargo, la empresa tenía planes de abrir 525 tiendas operadas por la compañía y 225 tiendas norteamericanas con licencias autorizadas en 2003, y Schultz consideraba que no había razón por la cual Norteamérica no pudiera finalmente ampliarse hasta por lo menos 10,000 tiendas. Como él lo dijo, "Estos son todavía los primeros días del crecimiento de la compañía".⁷ Los optimistas planes de crecimiento de la empresa estaban basados en una serie de consideraciones:

- Primero, el consumo del café iba en aumento en Estados Unidos, después de algunos años de declive. Más de 109 millones de personas (cerca de la mitad de la población) ahora tomaba café todos los días, y 52 millones adicionales tomaban café en forma ocasional. El crecimiento más alto del mercado parecía estar entre los consumidores de café especializado,⁸ y se estimaba que cerca de una tercera parte de la totalidad del consumo de café en Estados Unidos ocurría fuera de casa, en lugares como oficinas, restaurantes y cafeterías (véase cuadro 6).
- Segundo, aún había ocho estados en Estados Unidos sin una sola compañía operada por Starbucks; de hecho, la compañía se encontraba únicamente en 150 de las cerca de 300 áreas metropolitanas de la nación.
- Tercero, la compañía consideraba que se encontraba muy lejos de alcanzar los niveles de saturación en muchos mercados existentes. En el sureste, por ejemplo, ha-

bía tan sólo una tienda por cada 110,000 personas (a comparación de una tienda por cada 20,000 personas en el Noroeste Pacífico). De una manera más general, tan sólo siete estados tenían más de 100 establecimientos de Starbucks.

La estrategia de Starbucks para la expansión de su negocio minorista era abrir tiendas en mercados nuevos, a la vez que agrupaba geográficamente las tiendas en los mercados existentes. Aunque lo último con frecuencia daba como resultado una canibalización significativa, la compañía consideraba que esto quedaba más que compensado por el total de los aumentos en ventas asociado con el incremento en la concentración de las tiendas. Como Schultz reconoció, "Auto-canibalizamos por lo menos una tercera parte de nuestras tiendas todos los días".⁹

Cuando se trataba de seleccionar nuevos sitios minoristas, la compañía consideraba una serie de criterios, incluyendo la medida en la cual la demografía del área se acoplaba con el perfil del cliente típico de Starbucks, el nivel de consumo de café en el área, la naturaleza y la intensidad de la competencia en el mercado local y la disponibilidad de locales atractivos. Una vez que se tomaba la decisión de seguir adelante con la apertura de un sitio, la compañía era capaz de diseñar, autorizar, construir y abrir una nueva tienda en 16 semanas. Una tienda nueva típicamente alcanzaba un promedio de 610,000 dólares en ventas durante su primer año; las ventas de la misma tienda alcanzaban su nivel más alto en los tres primeros años y posteriormente continuaban con un crecimiento positivo, de manera consistente con el promedio de la compañía.

Los planes de expansión internacional de Starbucks eran igualmente ambiciosos. Starbucks ya operaba más de 300 tiendas propiedad de la compañía en el Reino Unido, Australia y Tailandia, además de cerca de 900 tiendas autori-

⁷ Dina ElBoghady, "Pouring It On: The Starbucks Strategy? Locations, Locations, Locations," *The Washington Post*, 25 de agosto de 2002.

⁸ National Coffee Association.

⁹ ElBoghady.

zadas en varios países de Asia, Europa, el Medio Oriente, África y Latinoamérica. (Su mercado internacional más grande era Japón, con cerca de 400 tiendas). La meta de la compañía era tener finalmente 15,000 tiendas internacionales.

Innovación del producto

La segunda fuerza impulsora más grande del crecimiento de la compañía era la innovación de los productos. Internamente, esto se consideraba como uno de los factores más significativos del crecimiento en ventas de tiendas comparables, en particular debido a que los precios de Starbucks habían permanecido relativamente estables en años recientes. Se lanzaban productos nuevos de manera regular; por ejemplo, Starbucks introducía por lo menos una nueva bebida caliente cada temporada de vacaciones.

El proceso de desarrollo de los nuevos productos generalmente operaba con base en un ciclo de 12 a 18 meses, durante el cual el equipo de investigación y desarrollo interno (R&D) hacía pequeños ajustes a las formulaciones del producto, operaba grupos de enfoque, realizaba experimentos dentro de las tiendas y conducía pruebas de mercado. Aparte de la aceptación del cliente, el que un producto llegara a comercializarse en el mercado dependía de varios factores, incluyendo la medida en la cual la bebida se ajustaba al "flujo ergonómico" de las operaciones y la velocidad con la cual la bebida podía prepararse en forma manual. Lo que era más importante, el éxito de una nueva bebida dependía de la aceptación del asociado. "Hemos aprendido que indistintamente de qué tan grandiosa sea una bebida, si nuestros asociados no se emocionan por ella, no se venderá", afirmó Alling.

En años recientes, la innovación más exitosa de la compañía había sido la introducción en 1995 de un café y una línea no basada en café de bebidas Frappuccino, que habían impulsado las ventas de las mismas tiendas, principalmente al estimular el tráfico durante las horas no pico.

La versión embotellada de la bebida (la cual era distribuida por PepsiCo) se había convertido en una franquicia de 400 millones de dólares;¹⁰ había logrado capturar 90% de la categoría de cafés listos para tomarse, en gran parte debido a su atractivo para las personas de veintitantos años que no tenían la costumbre de beber café.

Innovación del servicio

En términos de una innovación no basada en productos, en noviembre de 2001 se lanzó la tarjeta de valor acumulativo (SVC) de Starbucks. Ésta era una tarjeta deslizable e inteligente y pagada por adelantado, a la cual Schultz se refería como "la introducción más significativa de un producto desde el Frappuccino"¹¹ y podía usarse para pagar transacciones en cualquier tienda operada por la compañía en Norteamérica. Los primeros indicios del atractivo de la tarjeta SVC fueron muy positivos: después de menos de un año en el mercado, se habían emitido cerca de 6 millones de tarjetas, y las activaciones iniciales y las recargas ya habían alcanzado 160 millones de dólares en ventas. En las encuestas, la compañía se había enterado de que los poseedores de las tarjetas tendían a visitar Starbucks con el doble de la frecuencia de los clientes que pagaban en efectivo y mostraban una tendencia a experimentar tiempos reducidos en las transacciones.

Day hizo la siguiente observación: "Hemos encontrado que una gran cantidad de tarjetas se están entregando como regalos, y que muchos de los receptores de esos regalos están siendo introducidos a nuestra marca por primera vez. No es necesario mencionar el hecho de que las tarjetas nos permiten recolectar todo tipo de datos de transacciones con los clientes, datos con los cuales ni siquiera hemos empezado a hacer algo".

La innovación más reciente de servicios de la compañía fue su servicio inalámbrico de Internet T-Mobile HotSpot, el cual se introdujo en agosto de 2002. El servicio ofrecía un acceso a

¹⁰ Se refiere a las ventas al detalle. La contribución real de los ingresos era mucho más baja debido a la estructura del negocio conjunto.

¹¹ Stanley Holmes, "Starbucks' Card Smarts," *BusinessWeek*, 18 de marzo de 2002.

Internet de alta velocidad en tiendas seleccionadas de Starbucks en Estados Unidos y Europa, desde 49.99 dólares al mes.

Investigaciones de mercado de Starbucks: ¿problema en puerta?

De manera interesante, aunque Starbucks era considerada como una de las organizaciones de mercadotecnia más eficaces del mundo, carecía de un grupo estratégico en esta área. De hecho, la compañía no tenía un jefe de mercadotecnia, y su departamento de mercadotecnia funcionaba como tres grupos separados —un grupo de investigación de mercado que recolectaba y analizaba los datos requeridos por las diversas unidades del negocio, un grupo de categoría que desarrollaba nuevos productos y administraba el menú y los márgenes, y un grupo de mercadotecnia que desarrollaba los planes de promociones trimestrales.

Esta estructura organizacional obligaba a todos los ejecutivos senior de Starbucks a asumir responsabilidades relacionadas con la mercadotecnia. Como Day lo señaló, “En Starbucks la mercadotecnia está en todas partes, no necesariamente tiene que aparecer en un renglón denominado ‘mercadotecnia’. Todo el mundo tiene que participar en un esfuerzo global de mercadotecnia”. Sin embargo, la estructura organizacional también significaba que las tendencias relacionadas con el mercado y con el cliente po-

dían algunas veces pasarse por alto. “Tendemos a ser grandiosos en la medición de las cosas, en la recopilación de datos de mercado”, notó Day, “pero no somos muy disciplinados cuando se trata de usar estos datos para dar impulso a la toma de decisiones”. Ella continuó diciendo lo siguiente:

Esto es exactamente lo que empezó a suceder hace algunos años. Teníamos evidencias que provenían de investigaciones de mercado y que contradecían algunos de los supuestos fundamentales que teníamos acerca de nuestra marca y de nuestros clientes. El problema era que esta evidencia estaba por todas partes —nadie estaba contemplando en realidad el “panorama completo”. Como resultado de ello, se requirió de un tiempo antes de que empezáramos a darnos cuenta.

Significado de la marca de Starbucks

Una vez que el equipo se dio cuenta, descubrió varias cosas. Primero, aun a pesar de la incontenible presencia y conveniencia de Starbucks, había muy poca diferenciación de producto o de imagen entre Starbucks y las cadenas de café más pequeñas (aparte de la omnipresencia de Starbucks) en la mente de los clientes de cafeterías especializadas. Sin embargo, había una diferenciación significativa entre Starbucks y las cafeterías especializadas independientes (véase **cuadro A** más abajo).

CUADRO A Significado cualitativo de la marca: Independientes versus Starbucks.

Independientes:

- Social e inclusivo
- Diverso e intelectual
- Artístico y de moda
- Liberal y de espíritu libre
- Persistentemente motivado
- Particularmente atractivo para los clientes más jóvenes de la cafetería
- Un tanto intimidante para los clientes de mayor edad y más establecidos de las cafeterías

Starbucks:

- En todas partes — la tendencia
- Buen café para tomarlo “de prisa”
- Lugar para reunirse y pasar el tiempo
- Orientado a la conveniencia; en el camino al trabajo
- Accesible y consistente

Fuente: Starbucks, basado en entrevistas cualitativas con clientes de cafeterías especializadas.

De manera más general, el equipo de investigación de mercado descubrió que la imagen de marca de Starbucks tenía algunos lados ásperos. El número de encuestados que estuvieron fuertemente de acuerdo con la afirmación “Starbucks se preocupa principalmente por ganar dinero” ascendió de 53% en 2000 a 61% en 2001, mientras que el número de encuestados que estuvieron fuertemente de acuerdo con la

afirmación “Starbucks se interesa principalmente en construir más tiendas”, había aumentado de 48% a 55%. Day observó, “Se ha hecho notorio que necesitamos preguntarnos a nosotros mismos, ¿Nos estamos concentrando en las cosas correctas? ¿Estamos comunicando con claridad nuestro valor y nuestros valores a nuestros clientes, en lugar de tan sólo nuestros planes de crecimiento?” (véase **cuadro B** más abajo).

CUADRO B Los cinco principales atributos que los consumidores asocian con la marca Starbucks

- Conocido por su café especializado/gourmet (54% fuertemente de acuerdo)
- Ampliamente disponible (43% fuertemente de acuerdo)
- Corporativo (42% fuertemente de acuerdo)
- Moderno (41% fuertemente de acuerdo)
- Siempre se siente bienvenido en Starbucks (39% fuertemente de acuerdo)

Fuente: Starbucks, basado en una encuesta de 2002.

El cliente cambiante

El equipo de investigación de mercado también descubrió que la base de clientes de Starbucks estaba evolucionando. Los clientes más nuevos tendían a ser más jóvenes, a mostrar un nivel más bajo de educación y a ubicarse en una categoría de ingresos más baja que la de los clientes más establecidos de la empresa. Además, visitaban las tiendas con menor frecuencia y tenían percepciones muy distintas de la marca Starbucks a comparación de los clientes más establecidos (véase **cuadro 8**).

Además, el equipo aprendió que el perfil histórico del cliente —una dama afluente, bien educada, con un trabajo administrativo, cuya edad oscilaba entre 24 y 44 años— se había ampliado. Por ejemplo, cerca de la mitad de las tiendas de California del Sur tenían altos números de clientes hispanos. En Florida, la compañía tenía tiendas que abastecían principalmente a personas de origen cubano-estadounidense.

Comportamiento del cliente

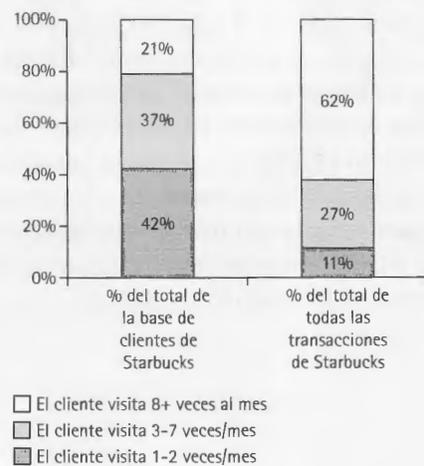
Con respecto al comportamiento del cliente, el equipo de investigación de mercado descubrió que, indistintamente del mercado —urbano *versus* rural, nuevo *versus* establecido— los clientes tendían a usar las tiendas de la misma manera. El equipo también aprendió que, aun-

que los clientes más frecuentes de la compañía alcanzaban un promedio de 18 visitas por mes, el cliente típico los visitaba tan sólo cinco veces al mes (véase **figura A** más abajo).

Medir y dirigir la satisfacción del cliente

Finalmente, el equipo descubrió que, a pesar de sus altos puntajes de las fotografías instantáneas del cliente, Starbucks no estaba logrando las expectativas en términos de la satisfacción del cliente. Los puntajes de satisfacción se consideraban vitales porque el equipo también tenía

FIGURA A Frecuencia de las visitas de los clientes.



Fuente: Starbucks, 2002.

evidencias de un vínculo directo entre el nivel de satisfacción y la lealtad del cliente (véase **cuadro 9** donde se presentan los datos de la satisfacción del cliente).

Mientras que la satisfacción del cliente era impulsada por un número de factores diferentes (véase **cuadro 10**), Day consideraba que la brecha en la satisfacción del cliente podía atribuirse principalmente a una *brecha en el servicio* entre los puntajes de Starbucks relacionados con los atributos básicos y las expectativas del cliente. Cuando Starbucks había encuestado a sus clientes para determinar lo que podía hacer para que se sintieran más como clientes valiosos, las “mejoras al servicio” —en particular, la velocidad del servicio— se mencionó con mayor frecuencia (véase **cuadro 11** donde se presenta más información).

Redescubrimiento del cliente de Starbucks

La respuesta a los hallazgos de las investigaciones de mercado representaba un desafío para la dirección. La propuesta más controversial era la que estaba sobre la mesa ante Day —involucraba el relajamiento de los controles de las horas de mano de obra en las tiendas para añadir 20 horas adicionales, por semana, por tienda, a un costo que implicaba una cantidad adicional de 40 millones de dólares por año. De una manera no sorprendente, el plan estaba siendo cumplido con una resistencia interna significativa. “De modo comprensible, nuestro director financiero está interesado en el impacto potencial sobre nuestro renglón de utilidades netas”, afirmó Day. “Cada 6 millones de dólares de aportaciones en utilidades se convierten en un penique por acción. Pero mi argumento es que si nos alejamos de la concepción de la mano de obra como un gasto, para verla como una inversión orientada hacia el cliente, veremos un rendimiento positivo”. Continuó diciendo lo siguiente:

Necesitamos reducir el tiempo de servicio al nivel de tres minutos en todas nuestras tiendas, indistintamente de la hora del día. Si hacemos esto, no solamente aumentaremos la satisfacción del cliente y construiremos relaciones más fuertes a largo plazo con ellos, sino que también mejoraremos el procesamiento de los pedidos de los clientes. La meta es que todas las tiendas se acerquen al nivel de 20,000 dólares en términos de ventas semanales, y considero que este plan nos ayudará a llegar a ese punto.

Day se había programado para presentar en el lapso de dos días una recomendación final a Howard Schultz y a Orin Smith acerca de si la compañía debía darle curso al plan de 40 millones de dólares. En preparación para su junta, Day le pidió a Alling que le ayudara a reflexionar sobre las implicaciones del plan una última vez. Ella hizo la siguiente reflexión:

Hemos estado operando bajo el supuesto de que ejecutamos bien el servicio al cliente. Pero la realidad es que hemos empezado a perder de vista al cliente. Es sorprendente que esto le pueda haber pasado a una compañía como la nuestra —después de todo, nos hemos convertido en una de las marcas de consumo más prominentes del mundo. Para todos nuestros enfoques relacionados con la edificación de la marca y la introducción de nuevos productos, simplemente hemos dejado de hablar del cliente. Hemos perdido la conexión entre la satisfacción de nuestros clientes y el crecimiento del negocio.

La respuesta de Alling fue muy sencilla: “Sabemos que tanto Howard como Orin están totalmente comprometidos con la satisfacción de nuestros clientes minoristas. Nuestro desafío es vincular la satisfacción del cliente con el renglón de la utilidad neta. ¿Qué evidencias tenemos?”

Cirque du Soleil—El acto de la cuerda floja en la formación de asociaciones sostenibles

RAMÓN CASADESUS-MASANELL
MAXIME AUCOIN

Los encabezados de la primera plana eran deprimentes: “Los gatos gordos del Cirque du Soleil pierden su camino –el nuevo espectáculo del Circo es tan creativo como una secuela de Hollywood”. Mientras levantaba la vista de su periódico matutino, Daniel Lamarre, presidente y director ejecutivo del Cirque du Soleil, observó un correo electrónico proveniente de Jim Murren, director ejecutivo de MGM Mirage, el socio más grande del Circo: “Daniel, lo siento pero hemos hallado un socio más creativo para nuestros nuevos espectáculos. Cerramos todos nuestros espectáculos de las Vegas con el Circo a partir de hoy”. Lamarre se dirigió a Guy Laliberté, fundador y accionista mayoritario del Cirque du Soleil, quien lo miró y le dijo, “Daniel, nadie quiere ser conocido como el primero en haber producido un mal espectáculo del Cirque du Soleil”.

De repente, Lamarre despertó en su casa de Montreal. Todo era una pesadilla.

Sonrió. Aunque la posibilidad de que el Circo perdiera su ventaja creativa nunca estuvo muy lejana, sabía que la compañía se encontraba mejor posicionada que nunca para mante-

ner su ventaja competitiva en el negocio de los espectáculos. Cirque du Soleil siempre había puesto por delante la creatividad. Cada año, el Circo reinvertía más del 40% de sus utilidades en procesos creativos.¹ En 2006, Lamarre diseñó una nueva estructura organizacional basada en células creativas independientes para el desarrollo de cada espectáculo nuevo. Cuatro productores ejecutivos le reportaban directamente a él, y cada productor era responsable de un conjunto de células creativas. La nueva estructura aseguraba un aumento en la responsabilidad y en la escalabilidad. Lamarre lo explicaría diciendo: “Cada uno de los miembros de las células come y respira su propio espectáculo las 24 horas de los siete días de cada semana. No son molestados por nadie más y de esta manera se pueden dedicar por completo a ello”. Finalmente, Lamarre estableció criterios para todos los desarrollos nuevos: a) ¿Existe un desafío creativo? b) ¿Puede la asociación ser sostenible en el largo plazo? c) ¿Existe la posibilidad de obtener un buen rendimiento? y d) ¿Se adherirá el socio a los parámetros de responsabilidad social del Circo?² El

El Profesor Ramón Casadesus-Masanell y Maxime Aucoin (MBA 2008) prepararon este caso. Los casos HBS se desarrollan únicamente como la base para discusión en clase. No tienen como finalidad servir como apoyos, fuentes de datos primarios o ilustraciones de una administración eficaz o ineficaz.

Copyright © 2009, 2010 President and Fellows of Harvard College.

¹ Bertrand Marotte, “Report on Business: Keep your growth and uniqueness in balance”, *The Globe and Mail*, 29 de abril de 2006.

² Entrevista de los escritores del caso con François Macerola, Montreal, mayo 2008.

Circo descartó muchas oportunidades lucrativas cuando no pudo mantener un control creativo total o cuando un desafío creativo no se cumplía. “En el negocio de espectáculos”, dijo Lamarre, “el espectáculo va antes que el negocio”.³

Ya que Laliberté se había retirado de las operaciones cotidianas a principios de la década que inició en 2000, Lamarre dirigió las operaciones y las negociaciones de la compañía con los socios potenciales. Lamarre, un periodista por oficio, había pasado la mayor parte de su carrera en el área de relaciones públicas y de difusión televisiva, desempeñándose durante cuatro años (1997 a 2001) como director ejecutivo de TVA Group, la compañía privada más grande de difusión televisiva en Québec. En 2001, se unió al Cirque du Soleil para dirigir la división de Nuevos Negocios. En 2003, se convirtió en el director de operaciones, y en 2006 ocupó el cargo de presidente y director ejecutivo.

Desde sus humildes inicios como un grupo de artistas que montarían un festival de verano en Québec (la provincia de habla francesa de Canadá) a principios de la década de 1980, el Cirque du Soleil había vendido más de 70 millones de boletos en más de 250 ciudades. De sus 4,000 empleados permanentes, más de 1,000 eran artistas que representaban más de 40 nacionalidades.⁴ En 2007 los ingresos se estimaron en 700 millones de dólares con la presentación de 15 producciones en cuatro continentes.⁵ En abril de 2008, el Circo tenía seis espectáculos itinerantes en carpas (dos en Norteamérica, dos en Europa, uno en Japón y uno en Sudamérica); dos espectáculos itinerantes en arenas (uno en Europa y uno en Norteamérica); y siete espectáculos residentes (cinco en Las Vegas: uno en Orlando, Florida; y un espectáculo de temporada en Nueva York). De acuerdo con la revista *Forbes*, Guy Laliberté tenía una fortuna de 1,700 millones de

dólares, poniendo el valor del Circo justo por debajo de los 2,000 millones de dólares.⁶ (véanse cuadros 1 y 2 donde se presenta más información acerca de las producciones del Circo, de sus ingresos y del número de boletos vendidos).

Con la creatividad como la piedra angular de su éxito, el Circo aún se tuvo que asegurar de que su modelo de negocios se ajustara a su estrategia. ¿Podría la empresa dar apoyo al despliegue repentino de los nuevos proyectos? Con tantas oportunidades disponibles, ¿estaba el Circo realmente ingresando a los mercados correctos? ¿Y sería esta nueva asociación tan exitosa como la de MGM Mirage?

Historia del Cirque du Soleil

Artistas nómadas

A principios de la década de los ochenta, un grupo de artistas callejeros en Baie-St-Paul, una pequeña aldea a 100 km al noreste de la Ciudad de Québec en Canadá, tenía la visión de un nuevo circo moderno, que se alejara del circo tradicional y que a la vez mantuviera la distinción de sus carpas móviles y sus excelentes acróbatas. Fundaron Le Club des Talons Hauts en 1981, presentaron una actuación para La Fête Foraine en 1982, y finalmente, en 1984, fundaron Cirque du Soleil, la culminación de sus ideales y talentos. Guy Laliberté, un acróbata de fuego de 25 años, se convirtió en la fuerza creativa y en el visionario del grupo, mientras que su viejo amigo Daniel Gauthier, un programador de computadoras, se convirtió en el administrador y en el socio conocedor de negocios. La propiedad de la compañía se había dividido en 50/50 entre los dos amigos. Otras personas muy creativas se unieron a Laliberté y Gauthier en su cometido, principalmente Gilles-St-Croix, un caminador de zancos, actualmente vicepresidente ejecutivo de

³ Entrevista de los escritores del caso con Daniel Lamarre, Montreal, mayo 2008.

⁴ Konrad Yakabuski, “The Greatest Canadian Company on Earth: From hippies on stilts to global champion: How Cirque du Soleil became a model for reviving the hollowed heart of Canadian business”, *The Globe and Mail*, 31 de agosto de 2007.

⁵ *Ibid.*

⁶ *Forbes website*, 2008 list of billionaires, www.forbes.com/lists.

creación en el Circo y Franco Dragone, un director de teatro de nacionalidad belga, quien dirigió 10 producciones del Circo de 1985 a 1998.

Desde el principio, varios elementos diferenciaron al Cirque du Soleil de los circos tradicionales. Los artistas fundadores eran principalmente artistas callejeros en lugar de artistas de circo, y nunca se imaginaron la integración de animales dentro de sus espectáculos. "Prefiero alimentar a tres acróbatas en lugar de alimentar a un elefante", dijo en una ocasión Guy Laliberté.⁷ Ya que el grupo nació de medios modestos (y de una incapacidad para pagar salarios altos a artistas famosos), el nombre del Cirque du Soleil siempre fue el vehículo de promoción en lugar de los artistas. Aunque cada producción finalmente llevaría su propio nombre, siempre sería "presentada por Cirque du Soleil".

De 1984 a 1987, con la ayuda del financiamiento del gobierno, Cirque du Soleil hizo recorridos con éxito en la provincia de Québec con su primera producción: *Le Grand Tour du Cirque du Soleil*. Sin tener dinero para su publicidad, realizó entonces algunas maniobras arriesgadas y no exitosas fuera de Québec en las Cataratas del Niágara y en Toronto con *La Magie Continue*. El dinero era escaso y el financiamiento se había convertido en un desafío continuo. En medio de todas estas dificultades financieras, Cirque du Soleil fue invitado al Festival de Artes de Los Ángeles en 1987. Ya que el festival no disponía de fondos para pagar en forma anticipada al Circo, Laliberté negoció un trato: el Circo sería el espectáculo de apertura del festival y haría su propia promoción, pero obtendría todos los ingresos de las taquillas. Como resultado de la negociación, la compañía tenía literalmente justo la cantidad de dinero que se requería para un viaje de ida a Los Án-

geles. El nuevo espectáculo del Circo, *Cirque Réinventé*, tendría que ser un gran éxito en el festival; de lo contrario, el Circo no tendría suficiente dinero para regresar a Québec. "No voy a esperar 20 años para ver si podemos realizarlo", dijo Laliberté en ese momento. "Cirque du Soleil vivirá o morirá en Los Ángeles".⁸

El Circo no solamente fue un éxito trascendental y financiero en Los Ángeles, sino que también atrajo a muchos productores que querían participar en esta creativa empresa. En esa ocasión, el Circo casi firmó un trato con Columbia Pictures para hacer una película que se centrara en los personajes del Circo. El presidente de Columbia Pictures, Dawn Steel, dio una fiesta para anunciar el negocio conjunto, pero Laliberté no se quedó mucho tiempo. "Ellos estaban sentando a todas las estrellas, y básicamente a mí me hicieron a un lado", dijo él. "Simplemente querían apoderarse de nuestra historia y nuestro nombre de marca y caminar como si fueran los dueños del Cirque du Soleil. Me salí entonces de la fiesta, le llamé a mi abogado, y le dije que me sacara del trato".⁹

El festival también produjo un primer encuentro con Michael Eisner, director ejecutivo de Disney, el cual habría de ser fructífero en los años por venir. Como Eisner lo recordaba, "Desde el momento en el que vi el espectáculo en L. A., hasta que finalmente hice un trato con Guy Laliberté, estaba obsesionado con el Cirque du Soleil".¹⁰ A partir del festival, Laliberté y Gauthier serían regularmente rondados por compañías que deseaban asociarse con el Cirque du Soleil o comprarlo. Con la determinación de mantener la independencia artística y comercial, ambos se comprometieron a seguir siendo siempre una organización mantenida en forma privada y a elegir a los socios futuros del negocio de una manera sabia y cuidadosa.

⁷ Christopher Palmeri, "The \$600 Million Circus Maximus; How Cirque du Soleil keeps the blockbusters coming", *BusinessWeek*, 13 de diciembre de 2004.

⁸ Tony Babinski, *Cirque du Soleil 20 ans sous le soleil*, Hurtubise editions, 2004, p. 95.

⁹ Matthew Miller, "The Acrobat: Cirque Du Soleil's Guy Laliberté's trip from busker to billionaire", *Forbes*, 15 de marzo de 2004.

¹⁰ Tony Babinski, *Cirque du Soleil 20 ans sous le soleil*, p. 96.

Después de su éxito en California, Cirque du Soleil viajó por Estados Unidos y a nivel internacional, produciendo y presentando un segundo espectáculo itinerante llamado *Nouvelle Expérience*.

Una flor en el desierto

El primer intento del circo por establecer una sede permanente sucedió en Las Vegas en 1992, cuando sostuvo pláticas con Caesar's Palace para desarrollar un espectáculo residente. Pero cuando el Circo presentó extractos de su nuevo espectáculo al consejo de administración de Caesar's, éste encontró el espectáculo demasiado "subido de tono" y esotérico para Las Vegas. En lugar de moderar sus ambiciones artísticas, el Circo cruzó la calle y fue a hablar con Mirage Resorts. Steve Wynn, presidente de Mirage Resorts, y Bobby Baldwin, el segundo mando, habían visto al Cirque du Soleil en Chicago el año anterior y sabían que Las Vegas estaba lista para este espectáculo. Mirage Resorts firmó un trato inicial de dos años para que el Circo ejecutara *Nouvelle Expérience* en una carpa contigua al Mirage Resort durante todo un año, mientras desarrollaría al mismo tiempo un nuevo espectáculo que se denominaría *Mystère* para un teatro permanente en el nuevo centro vacacional denominado Treasure Island. La sede permanente, un teatro de 20 millones de dólares y de 1,525 butacas, le proporcionó al Circo una nueva plataforma creativa, permitiendo a la compañía duplicar el tamaño de sus espectáculos tradicionales, con un escenario alargado de 120 pies de ancho, más de 70 miembros en el reparto y la capacidad para presentar espectáculos 10 veces a la semana, 48 semanas al año.¹¹ Cirque du Soleil había plantado una flor en el desierto.

En los siguientes años, Cirque du Soleil continuó ampliando su perfil, añadiendo espectáculos itinerantes cada dos años (*Saltimbanco* en 1992, *Alegria* en 1994 y *Quidam* en 1996) y au-

mentando el número de ciudades y de países que visitaba. También refinaba su proceso creativo, evolucionando de una variedad de ejecuciones y actuaciones a espectáculos que se centraban en torno a un guión difuso donde la capacidad teatral desempeñaba un papel cada vez más importante. Franco Dragone, con sus antecedentes teatrales, era un maestro en la creación de vínculos entre actuaciones y ejecuciones, lo que hacía posible que cada miembro de la audiencia desarrollara una interpretación personal de lo que veía.

En 1997, el Circo tenía tres espectáculos que viajaban de manera simultánea y un show residente. Empleaba 1,200 personas, incluyendo 260 artistas, y había vendido más de 15 millones de boletos.

Una casa con una producción creciente

De 1997 a 1999, Cirque du Soleil atravesó por un periodo de producción intenso, creando tres nuevos espectáculos al mismo tiempo. Basándose en el éxito de *Mystère* en Treasure Island, Mirage Resorts consiguió un segundo espectáculo del Cirque du Soleil para su nuevo proyecto: el Bellagio, un centro vacacional con 3,000 habitaciones y con un costo de 1,600 millones de dólares. El nuevo show, denominado "O", se presentaría en un teatro de 1,800 butacas con una alberca de 1,500 millones de galones de agua como escenario. El costo de solo el teatro era de 70 millones de dólares; los costos de producción se estimaron en 20 millones de dólares.¹² (véanse los cuadros 3 y 4 donde se presentan comparaciones de diversos costos de producción y del teatro).

Después de casi 10 años de reunirse con Eisner en Los Ángeles, el Circo finalmente firmó un acuerdo con Disney para producir un espectáculo residente, *La Nouba*, en el Centro de Disney, la sede de entretenimiento de Walt Disney World Resort en Orlando, Florida. Una vez más,

¹¹ Michael Paskevich, "Stars turn out for Treasure Island's 'Mystère' opening". *The Las Vegas Review-Journal*, 23 de enero de 1994.

¹² Joyce Cohen, "Cirque Du Soleil's Production 'O' Making Quite A Splash In Las Vegas", *Amusement Business*, 23 de noviembre de 1998.

la cuestión del control artístico se encontraba en la esencia de las negociaciones, pero el Circo no dejó pasar la oportunidad y, al final, mantuvo el control total. El trato de 10 años, basado en términos similares de los de Mirage Resorts, requería de una producción de 18 millones de dólares con 60 artistas, un teatro especialmente construido con 1,650 butacas y con un costo de 52 millones de dólares, y espectáculos dos veces por noche, cinco noches a la semana.¹³ El show abrió en diciembre de 1998, justo dos meses después de la apertura de "O".

Finalmente, Cirque du Soleil produjo otro espectáculo itinerante, *Dralion*, que se había de iniciar en Montreal en abril de 1999. Con Franco Dragone dirigiendo ya *La Nouba* y "O", Laliberté recurrió a un nuevo equipo de creadores por primera vez en una década. Guy Caron, un antiguo colaborador del Circo, volvió como director de escena.

A través del crecimiento masivo que se observó en la parte final de la década de 1990, Cirque du Soleil resistió la tentación de duplicar sus producciones, es decir, de tener distintas compañías teatrales para presentar la misma producción (a la Andrew Lloyd Webber, *Blue Man Group*, o *Mamma Mia*). "De una manera del todo deliberada escogemos una estrategia de exclusividad", dijo Daniel Lamarre. "Hemos sido contactados por corporaciones de todo el mundo a quienes les gustaría que hiciéramos copias pero siempre decimos 'no'. Si quieren ver "O", ustedes tienen que ir a Las Vegas. Payasos, sí. Clones, no".¹⁴

A finales de 1999, la estrategia de crecimiento y las producciones múltiples habían dejado exhausta a toda la organización. Los miembros de los equipos creativos debatían sobre tópicos como las estructuras de las regalías, el control creativo y la dirección artística futura. En 2000, Franco Dragone y algunos otros creadores salie-

ron del Cirque du Soleil e iniciaron una compañía de producción con el simple nombre de Dragone.¹⁵ Laliberté entendió que el Circo se había vuelto crecientemente dependiente de unos cuantos individuos clave y con gran creatividad. Desde ese momento en adelante, Laliberté se aseguró de que la parte esencial del proceso creativo fuera su organización y no un grupo particular de personas. El Circo no toleraría ni artistas ni creadores que fueran 'divas'. Formalizó ciertos aspectos de su proceso creativo para asegurarse de que sus cientos de artistas y creadores permanentes siempre proporcionarían el "sentimiento" del Cirque du Soleil en cada producción, permitiendo de esta manera una rotación de directores de escena.

En el frente organizacional, el Circo se extendió en exceso. Las oficinas centrales de Montreal estaban sujetas a un flujo excesivo con nuevas producciones y con actividades de apoyo crecientes; oficinas móviles florecieron en los jardines frontales para dar cabida al exceso de personal. Con una falta de disposición a comprometer la calidad o la integridad artística, el Circo no subcontrataría ninguna actividad. En esa época, más de 200 empleados trabajaban en la creación y en el mantenimiento de más de 1,000 trajes para todos los espectáculos. Incluso, pintaban sus propias telas, asegurando con ello una oferta continua para los espectáculos que ya llevaban un tiempo en cartelera. Con cada nuevo espectáculo en operación, la complejidad del Circo crecía de manera exponencial.

Finalmente, Gauthier y Laliberté tuvieron un desacuerdo en relación con la dirección futura de la compañía. Gauthier, siendo de naturaleza más conservadora, reconoció los riesgos de una ampliación excesiva, mientras que Laliberté veía la posibilidad de desplazarse más allá de las actuaciones programadas. En mayo de 2000, Gauthier, cofundador y propietario de 50% del Cir-

¹³ Mark Anderson, "Circus to the Stars: How a few buskers named the Cirque du Soleil became the biggest big top of them all", *The Ottawa Citizen*, 13 de mayo de 2006.

¹⁴ Bertrand Marotte, "Report on Business: Keep your growth and uniqueness in balance", *The Globe and Mail*, 29 de abril de 2006.

¹⁵ Desde 2000, las producciones de Dragone han mezclado los resultados con éxitos tales como las presentaciones durante tres años de Celine Dion en el Caesar's Palace y decepciones como *Le Reve* en Gin Resort.

co, decidió irse. El Circo readquirió sus acciones a través del financiamiento de un sindicato bancario por un monto no revelado. (Gauthier fue valuado en 400 millones de dólares canadienses en 2000 por el *National Post* antes de su salida).¹⁵ Laliberté era ahora el único propietario de Cirque du Soleil.

Ampliación de la plataforma creativa

A principios de la década que empezó en el año 2000, Cirque du Soleil trató de ampliar su presencia creativa más allá de los espectáculos ya establecidos. Con base en el poder de su marca y en el récord de seguimiento en Las Vegas, el Circo buscó asociaciones con promotores de bienes raíces para desarrollar complejos de uso combinado, que se centrarían en ambientes creados por el Cirque du Soleil. En la parte central de cada proyecto estaría un espectáculo del Circo. Además, el complejo incluiría restaurantes inspirados en el Cirque du Soleil, SPA y como lo visualizaba Laliberté, "museos interactivos con clubes nocturnos donde los clientes bailarían en el agua y hoteles que añadirían un 'surrealismo al servicio de cinco estrellas'.¹⁶ El circo pondría sus manos creativas en cada uno de los aspectos del desarrollo de los proyectos.

El primero de estos intentos sería en Londres, en la icónica localidad de Battersea Power Station, mantenida por Parkview International, el brazo inmobiliario de la familia taiwanesa Hwang. La asociación, que se anunció públicamente en diciembre de 2000, implicaba la remodelación de la localidad de Power Station para convertirla en un centro comercial, y de entretenimiento exclusivo además de un restaurante con un teatro residente del Cirque du Soleil de 2,000 butacas como su parte esencial. Además, la localidad incluiría dos hoteles, espacio para

oficinas, un centro de convenciones, un vínculo ferroviario con la Estación Victoria, y un muelle de trasbordo en el Támesis. El costo total del proyecto excedería de mil millones de libras.¹⁷ Pero después de un año de negociaciones, Cirque du Soleil se retractó del trato debido a la falta de un control creativo sobre el proyecto y a la lentitud de los desarrollos. Se consideraron otros proyectos similares pero finalmente se centraron en Hong Kong y en Nueva York.

A finales de 2001, el Circo decidió que la mejor manera de demostrar la viabilidad de sus complejos era con la creación de una primera versión, un laboratorio de alta calidad, en la ciudad de Montreal. El proyecto, una versión reducida del proyecto de Londres, tenía un hotel de 100 habitaciones, un SPA, un restaurante y un teatro de usos múltiples donde el Circo actuaría una parte del año. El Circo estimó un costo total de 100 millones de dólares canadienses. Después de un año de negociaciones y de desarrollos con los socios locales, el proyecto fue abandonado. "Nuestra visión de un Complejo de un Circo era una venta difícil", dijo Lamarre. "Los socios en prospecto preguntarían lo siguiente: ¿qué sabe el Circo de hoteles y de restaurantes?". Al final, la aventura de nuevos negocios motivó a la administración del Circo a la reorientación de sus esfuerzos. "Nos dimos cuenta de que necesitábamos concentrarnos en aquellas cosas en las cuales somos buenos: en la creación de espectáculos increíbles", dijo Lamarre.¹⁸

El proveedor de contenido creativo

Después de su negocio hacia el desarrollo de bienes raíces, el Circo cerró sus oficinas regionales en Ámsterdam y Singapur y se concentró en la creación de contenidos. Amplió entonces sus escenarios en lugar de hacerlo hacia el exterior, diversificando la base de sus espectáculos.

¹⁵ Foster Smith, "Circus founder, doughnut maker, among richest 100: Thomson retains no. 1 spot", *National Post*, 24 de julio de 2000.

¹⁶ Christopher J. Chipello, "All the World Is a Stage for Cirque du Soleil—Circus Company Seeks Partnerships to Create Entertainment Centers", *The Wall Street Journal*, 18 de julio de 2001.

¹⁷ Alan Freeman, "Cirque boss plans global complexes: Theatres, galleries, hotels, restaurants and spas slated for centres to be built over next decade", *The Globe and Mail*, 12 de diciembre de 2000.

¹⁸ Entrevista de los escritores del caso con Daniel Lamarre, Montreal, mayo 2008.

En Las Vegas, con MGM Mirage (MGM Grand y Mirage Resorts se fusionaron en 2000) como su socio exclusivo, el Circo desarrolló tres espectáculos nuevos y completamente diferentes.

Zumanity, el lado sensual de Cirque du Soleil, fue el primer espectáculo de la organización para adultos y al estilo de un cabaret. Se presentó en el Hotel y Casino New York-New York de esta ciudad. Su teatro, siendo más pequeño y más íntimo, mantenía 1,250 butacas y abrió en septiembre de 2003.

Kà, una producción que desafiaba la gravedad, caracterizó una mezcla innovadora de proezas acrobáticas, el baile Capoeira, titiriteros, proyecciones y artes marciales. Fue, por mucho, la producción más técnicamente avanzada que el Circo presentó alguna vez y la más costosa, con un precio de 165 millones de dólares. El espectáculo abrió en noviembre de 2004 en MGM Grand en un teatro de 2,000 butacas.

Love, una celebración del legado musical de Los Beatles, nació de la amistad entre el finado George Harrison y Guy Laliberté. Fue coproducida con Sir George Martin, el legendario productor de los Beatles. La producción, exhibida en un teatro de 2,000 butacas en The Mirage, se presentó por primera vez en junio de 2006.

Por primera vez en 10 años, el Circo abrió un espectáculo residente en una nueva ciudad. El Circo firmó un trato a cuatro años con Madison Square Garden Entertainment para producir *Wintuk*, un espectáculo de orientación familiar acerca de un niño en busca de nieve. El espectáculo fue la primera actuación de temporada del Circo, y se presentó cada otoño durante un periodo de 12 semanas en the WaMu Theater ubicado en el Madison Square Garden de Nueva York.

Al mismo tiempo, el Circo amplió su negocio de espectáculos itinerantes. *Varekai* en 2002, *Corteo* en 2005 y *Kooza* en 2007 fueron espectáculos de primer nivel producidos en Montreal con base en un programa de viajes de 10 a 12 años. Los tres disfrutaron de un éxito trascendental y financiero, abiertos a grandes reseñas en cada ciudad y alcanzando una tasa prome-

dio de ocupación de más de 80% en general. En 2006, el Circo ingresó al mercado de espectáculos basado en arenas itinerantes, produciendo, en asociación con Live Nation, *Delirium*, un relato urbano y una mezcla de música de calidad superior, así como danza, teatro y multimedia. Finalmente, en 2007, modernizó su producción de 1992 denominada *Saltimbanco* para presentarla en recorridos de las arenas.

Principales actividades del Cirque du Soleil

Cirque du Soleil nunca abandonó sus raíces nómadas. Siempre viajó de ciudad en ciudad, actuando bajo sus coloridas carpas de circo. Sus operaciones foráneas viajaban a través de cuatro continentes a más de 100 ciudades. Un espectáculo itinerante consistía generalmente en un show de dos horas y media (con un intermedio de 30 minutos) y comprendía de 50 a 60 artistas, de 70 a 80 personas de apoyo (incluyendo a técnicos, cocineros, personal médico y profesores para niños), de 40 a 50 camiones de equipo, y una carpa de 2,500 asientos que podría instalarse y estar lista para las actuaciones en 5 o 6 días. Generalmente actuaba durante un promedio de siete semanas por ciudad, presentando de ocho a diez espectáculos por semana. Dependiendo de la ciudad, los boletos de los palcos costaban 100 dólares y los paquetes VIP más de 200 (incluyendo bebidas en una tienda VIP antes del espectáculo, durante el intermedio, y después del show; asientos en las hileras frontales; y un paquete de regalo). Todos los espectáculos itinerantes hacían la primera presentación en Montreal y viajaban por Norteamérica entre cuatro y cinco años antes de ir a Europa durante tres años, a Asia durante dos o tres años, a Australia durante un año, y a Sudamérica durante un año. El tiempo inicial y la inversión de capital para la nueva producción itinerante eran significativos. Para una producción como *Varekai* o *Corteo*, el proceso creativo generalmente empezaba de dos a tres años antes de cada estreno, y los costos de producción llegaban hasta a 30 millones de dólares cada uno.¹⁹

¹⁹ Bertrand Marotte, "Report on Business".

El Circo adquirió entonces 7 millones de dólares en equipos escénicos y de transporte y finalmente una carpa por otros 13 millones de dólares.²⁰ La rentabilidad de un espectáculo itinerante dependía principalmente de la tasa de ocupación de cada noche de actuación, ya que en esencia se tenía un costo fijo del negocio noche a noche. Aunque cada espectáculo tenía distintos costos operativos (que variaban de país a país), el punto de equilibrio de la ocupación generalmente se situaba alrededor de 65%.²¹

Para sus espectáculos residentes el Circo siempre se asociaba con organizaciones que estuvieran dispuestas a invertir en la producción general del show y en el teatro. Los espectáculos residentes se establecían en destinos turísticos (Orlando y Las Vegas) que atraían a decenas de millones de turistas anualmente,^b permitiendo a los espectáculos del Circo operar durante periodos prolongados. Con la excepción de una serie de dos años de *Alegria* en Biloxi, Mississippi, ningún espectáculo residente se cerró alguna vez. Los espectáculos residentes tenían aproximadamente el mismo número de artistas que un show itinerante pero generalmente tenían mucho más técnicos (*Kà* tenía más de 150 técnicos).²² Los espectáculos residentes presentaban un promedio de 10 representaciones por semana, pero daban más actuaciones al año que un espectáculo itinerante, porque podían actuar hasta 48 semanas al año (*versus* 35 a 38 semanas para un show itinerante). Finalmente, los espectáculos residentes de Las Vegas imponían altos precios en sus boletos, con tarifas de palco para *Kà*, "O," y *Love* de 150 dólares.²³ Aunque los costos operativos para los espectáculos residentes podrían ser más altos debido a su sofisticación técnica,

éstos eran más que compensados por los precios de los boletos y por una ocupación promedio (90% a 95%) más alta que la de los espectáculos itinerantes. El punto de equilibrio para los espectáculos residentes tenía un promedio de 60%.²⁴ Los espectáculos permanentes en Las Vegas representaban más del 50% de los ingresos del Circo pero una porción mucho más grande en el renglón de las utilidades netas.

Al inicio de 2006, el Circo empezó a presentar espectáculos itinerantes en arenas. Asociarse con Live Nation le dio al Cirque du Soleil acceso a audiencias nuevas, ya que actuaba en arenas y en anfiteatros con capacidades de 8,000 a 12,000 espectadores. Su primer espectáculo itinerante de este tipo, *Delirium*, fue producido especialmente para lugares amplios (véase **cuadro 5** donde se presenta el plan itinerante de primavera/verano de 2008 para *Delirium*).

En cada espectáculo y en su sitio Web, Cirque du Soleil vendía productos, desde camisas y paraguas del Cirque du Soleil hasta piezas exclusivas de arte y de escultura. La venta de productos representaba 10% de los ingresos generales del Circo.²⁵ El Circo producía documentales, DVD de sus espectáculos, presentaciones en televisión (con su socio Bravo) y dos películas. En 2004, el Circo desarrolló una serie de salones animados del Cirque du Soleil para Celebrity Cruises.

El negocio conjunto con MGM Mirage

Antecedentes de MGM Mirage

A principios de la década de 1990, Las Vegas era un destino de apuestas dedicado casi exclusivamente a los juegos, y en general ofrecía servicios

²⁰ Glenn Collins, "In Center Ring: Randalls Island?" *The New York Times*, 24 de abril de 2003.

²¹ Nina Munk, "A high-wire act: Cirque du Soleil is circus as high art, circus as therapy. And it's profitable," *Forbes*, 22 de septiembre de 1997.

²² Christina Almeida, "KA the latest Cirque du Soleil extravaganza-opens in Vegas", *Associated Press*, 4 de febrero de 2005.

²³ Cirque du Soleil website, www.cirquedusoleil.com, fecha de consulta 24 de abril de 2008.

²⁴ Basado en los cálculos del escritor del caso.

²⁵ Christopher Palmeri, "The \$600 Million Circus Maximus".

^a Las Vegas 2007 visitantes: 39 millones

^b Orlando 2007 visitantes: 47 millones

de apoyo deficientes (cuartos de hotel de 49 dólares, buffets del tipo "todo lo que puedas comer", y entretenimiento al estilo del canchán francés). Steve Wynn, propietario de Golden Nugget, se propuso cambiar el aspecto de Las Vegas mejorando la calidad y el servicio además de añadir incluso más extravagancias. Su compañía, Mirage Resorts, construyó The Mirage de 630 millones de dólares, que fue uno de los primeros casinos y centros vacacionales de alta calidad en Las Vegas. Basándose en el éxito de su primer desarrollo, creó el Hotel y Casino Treasure Island de 540 millones de dólares en 1993 y el Bellagio de 1,600 millones de dólares en 1998. En 2000, Mirage Resorts se fusionó con Kirk Kerkorian de MGM Grand en un trato de 6,400 millones de dólares. Tras este acuerdo, Wynn dejó la compañía y desarrolló el Wynn de Las Vegas de 2,700 millones de dólares en 2005 y ganó una de las tres concesiones de juegos en Macao, China.

MGM Mirage continuó la visión de Wynn acerca de una ciudad de Las Vegas de alta calidad, concentrando sus esfuerzos en hacer rentable cada uno de sus negocios (casinos, hoteles, restaurantes, clubes, SPA y centros de entretenimiento). En 2004, compró a Mandalay Bay Resort Group en 7,900 millones de dólares.²⁶ Después de la fusión, MGM Mirage controlaba 49% de las habitaciones de huéspedes de los hoteles, 44% de las mesas de juego y 40% de las máquinas tragamonedas en Las Vegas Strip.²⁷ En 2007, MGM Mirage tenía ingresos de 7,700 millones de dólares, 67,000 empleados, 20 centros vacacionales propios y nuevos desarrollos en Las Vegas, Macao, Abu Dhabi, Atlantic City y Detroit.²⁸

El acuerdo entre Cirque du Soleil y MGM Mirage

En 1992, Cirque du Soleil y Mirage Resorts firmaron su primer acuerdo, un contrato a dos

años para una presentación de un año de *Nouvelle Expérience* en una carpa en el lote del estacionamiento de The Mirage, y un contrato a un año con una extensión de 10 años para un nuevo espectáculo residente, *Mystère*, en la apertura del centro vacacional Treasure Island. "Incluso antes de que [*Nouvelle Expérience*] abriera, realizamos un trato para construir Treasure Island y para presentar *Mystère*", dijo Bobby Baldwin. "Era un enorme riesgo financiero. Pero sencillamente era mucha nuestra confianza en Guy [Laliberté]."²⁹ A diferencia de la administración del Caesar's Palace, Wynn estaba dispuesto a entregar el control creativo, cerrando con ello el acuerdo. Sin embargo, cuando Steve Wynn vio un ensayo de la oscura y dramática obra *Mystère*, aparentemente amenazó con demorar la apertura. La administración del Circo no renunciaría al control artístico y decidió presentar lo que consideraba que sería el mejor espectáculo posible. El estreno prosiguió como se había planeado, y en cuestión de semanas *Mystère* se había convertido en un gran éxito.³⁰ Entre los socios se creó una confianza y un respeto mutuos.

Cirque du Soleil logró rápidamente un impacto en Treasure Island. Con más de 3,000 huéspedes que los visitaban cinco noches a la semana, Mirage Resorts reconoció el poder de atracción del Circo y su efecto sobre las actividades auxiliares del casino. Como lo dijo Bobby Baldwin a *BusinessWeek* en 2004, refiriéndose a los espectáculos del Circo en las tres propiedades de Mirage: "tan sólo 20% [de los asistentes al espectáculo] permanece realmente en el hotel-casino que lo alberga, los asistentes dejan un promedio de 30 dólares por persona en alimentos o bebidas dentro de la propiedad. Los asistentes al Cirque du Soleil son sofisticados, y tienen ingresos elevados".³¹ Para asegurarse de que Mirage

²⁶ Bruce Adams, "Rolling the dice: MGM Mirage, Mandalay merger would create world's largest gaming and leisure company", *Hotel & Motel Management*, 19 de julio de 2004.

²⁷ Ibid.

²⁸ Hoovers, www.hoovers.com.

²⁹ Konrad Yakabuski, "The Greatest Canadian Company on Earth".

³⁰ Matthew Miller, "The Acrobat".

³¹ Christopher Palmeri, "The \$600 Million Circus Maximus".

Resorts pudiera capitalizar finalmente el efecto del Cirque du Soleil en sus otros casinos, el trato inicial con el Circo estipuló que Mirage Resorts (y finalmente MGM Mirage) quedaran como la casa exclusiva de Cirque du Soleil en Las Vegas.

Desde su primer acuerdo en 1992, el Circo y MGM Mirage abrieron cuatro espectáculos más: "O", en 1998; *Zumanity*, en 2003; *Kà*, en 2004; y *Love*, en 2006. Había dos espectáculos adicionales en desarrollo: un espectáculo con el mago Criss Angel en el Luxor Resort & Casino en Las Vegas que quedó programado para iniciar en el verano de 2008 y un espectáculo acerca de Elvis en City Center de Las Vegas, en el otoño de 2009.

Desde *Mystère*, el efecto del Cirque du Soleil se volvió crecientemente notorio. El New York-New York Resort abrió antes de la llegada de *Zumanity*; después de la llegada del show, era evidente que el Circo marcaba una diferencia, como se describió al llenar el reporte 10-K de 2003 de MGM Mirage:

New York-New York experimentó un incremento de 23% en ventas netas debido a la adición de *Zumanity*, el espectáculo más reciente del Cirque du Soleil, el cual abrió en agosto de 2003 y otros servicios públicos, incluyendo un nuevo pub irlandés denominado Nine Fine Irishmen, que abrió en julio de 2003.

En 2004, MGM Grand, el centro vacacional más grande de Las Vegas en aquella época con más de 5,000 habitaciones, abrió la obra *Kà*. "Después de ver el efecto de *Zumanity*, si usted lo desea, en los resultados de propiedad, considero que se puede entender con más claridad por qué estábamos emocionados por el nuevo espectáculo del Circo en MGM Grand y el impulso que creará en la segunda mitad de '04", dijo John Redmon, presidente y director ejecutivo de MGM Grand Resorts, en el momento de la apertura.³² Un año más tarde,

Reuters afirmó que "MGM también citó un incremento en el tráfico de los visitantes generado por el espectáculo acróbata del Cirque du Soleil, *Kà* y otros servicios públicos nuevos en MGM Grand, Las Vegas, para aumentar los ingresos de las máquinas tragamonedas del centro vacacional en 13%".³³

Finalmente, con la obra *Love* presentándose en The Mirage en 2006, Bobby Baldwin informó a los analistas de Wall Street en una conferencia acerca de las utilidades del cuarto trimestre de 2005, que el "impacto EBITDA del espectáculo, del nuevo show de los Beatles y de la afluencia inesperada a éste se calcularían en 12.5 millones para 2006 y 25 millones en calidad de impacto EBITDA para 2007 y en adelante".³⁴ (véanse los cuadros 7 y 8 donde se presenta el estado de resultados de MGM Mirage y el análisis EBITDA específico de los centros vacacionales).

Todos los demás acuerdos entre Cirque du Soleil y MGM Mirage siguieron los mismos principios (véase la tabla A donde se muestra una representación de una estructura típica del acuerdo). MGM Mirage pagó la construcción del teatro y todos los equipos del espectáculo (es decir, una inversión de 150 millones de dólares). Los costos de producción (ej. 30 millones) se dividieron a la mitad entre MGM Mirage y Cirque du Soleil,³⁵ lo que ocasionó una inversión total de 165 millones de dólares para MGM Mirage y de 15 millones de dólares para el Circo. Una vez que el espectáculo estaba en operación, los ingresos del taquillaje neto de todos los gastos del show y del teatro, se dividían a razón de 50/50.³⁶ El teatro tenía escasamente 1,900 butacas, y el espectáculo se presentaba 10 veces a la semana, 48 semanas al año. Suponiendo una tasa de ocupación de 90%, el número de huéspedes totalizaba 17,000 a la semana, u 820,000 al año. A un precio promedio de 120 dólares, ascendía a ingresos por taquilla de 100 millones de dólares al año. MGM Mirage ope-

³² MGM Mirage Q4 2004 Earnings Conference Call.

³³ Deena Beasley, "MGM Mirage second-quarter profit rises 34 percent", *Reuters News*, 28 de julio de 2005.

³⁴ MGM Mirage Q4 2005 Earnings Conference Call.

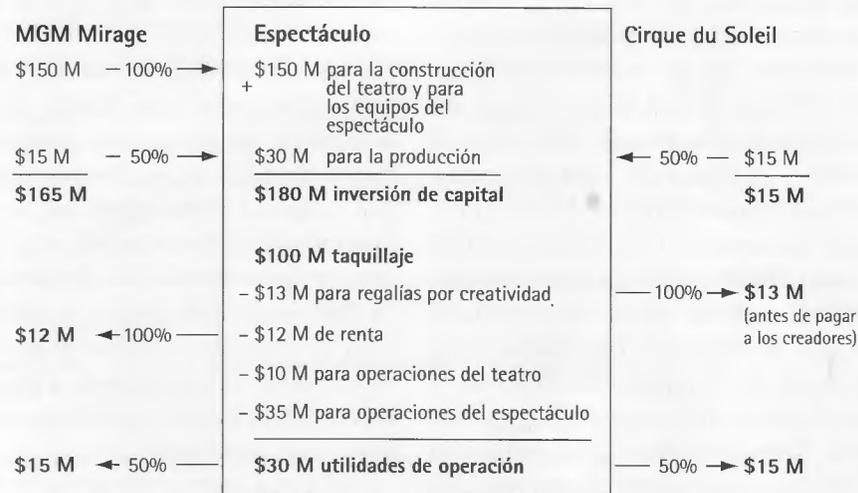
³⁵ Entrevista de los escritores del caso de Robert Blain, Montreal, mayo de 2008.

³⁶ *Ibid.*

raba el teatro y, por tanto, cargaba el costo de la mayoría de los técnicos, de los taquilleros, de los acomodadores, de la limpieza, de la administración general de las instalaciones y de los servicios públicos. MGM también cargaba una renta sobre las taquillas para cubrir su inversión inicial. Por su parte, Cirque du Soleil hacía un cargo por los gastos operativos del espectáculo, incluyendo las compensaciones de los artistas,

los trajes, y el mantenimiento de los suministros artísticos, la administración del espectáculo y el seguimiento artístico. El Circo también cargaba regalías sobre el taquillaje por el concepto creativo. Retenía una porción de las regalías y las transfería a sus creadores (a quienes se les pagaba por espectáculo o como un porcentaje de la taquilla). La utilidad resultante se dividía a razón de 50/50.³⁷

TABLA A Estructura simplificada del acuerdo*.



* Únicamente para propósitos ilustrativos

Fuente: compilado por los escritores del caso.

A lo largo de los más de 15 años de asociación, las organizaciones experimentaron pocos conflictos. Aunque la administración de MGM Mirage no siempre estaba de acuerdo con la visión de sus socios, confiaba en el Circo y respetaba el acuerdo inicial. “Guy contrata personas muy inteligentes. Son muy creativas y altamente disciplinadas. Nunca hemos tenido una disputa sobre el dinero o sobre los libros”, dijo Baldwin.³⁸ La asociación se basaba en una política de “libros abiertos”, donde cada socio podía pedir la revisión de los libros del otro. “En 2007, MGM Mirage estaba preocupada por el incremento en los costos del vestuario y de

la capacitación. Llegaron a Montreal, revisaron nuestros libros, y recorrieron las instalaciones para entender mejor la estructura de nuestros costos. Posteriormente se sintieron cómodos con los incrementos”, dijo Robert Blain, director financiero del Circo. Después de la visita, Blain inició una reunión trimestral con los directores financieros de cada una de las propiedades de MGM Mirage donde el Circo tenía un espectáculo. “Discutimos abiertamente los problemas e intercambiamos ideas sobre cómo mejorar el renglón de la utilidad neta. En fechas recientes revisamos los procesos de boletaje a través de las propiedades, lo cual debería me-

³⁷ *Ibid.*

³⁸ Konrad Yakabuski, “The Greatest Canadian Company on Earth”.

jorar de manera significativa el renglón de la utilidad neta de cada espectáculo”, dijo Blain.³⁹

Con el curso de los años, el Circo desarrolló una profunda comprensión del mercado de Las Vegas. “MGM Mirage nos ve como algo más que tan sólo un proveedor de contenido, en realidad somos un socio en cada frente”, dijo Lamarre.

Mirando hacia el futuro

Lamarre reflexionó sobre los acuerdos en los cuales estaba trabajando el Circo (véase el **cuadro 6** donde se presentan las producciones planeadas por el Circo). Los dos nuevos espectáculos de MGM Mirage en Las Vegas estaban en producción y habían sido programados para el verano de 2008 y el otoño de 2009. El primer espectáculo residente del Circo en Asia fue programado para iniciar durante el verano de 2008 en Tokio Disney Resort. El Circo también estaba ingresando al mercado de Macao (apodado como Las Vegas de Oriente). Finalmente, Guy Laliberté anunció en el verano de 2008 que el Circo había firmado una asociación con dos subsidiarias de Dubai World, el fondo soberano de riqueza del Emirato en auge, donde vendería una participación de 10% de la compañía a cada socio (20% en total). Además de un espectáculo residente planeado en Dubai en 2010, la nueva asociación podría conducir a proyectos futuros en la región. Lamarre estaba contento de ver la diversificación geográfica del Circo. Sin embargo, todos estos nuevos espectáculos se daban en mercados similares (sitios de apuestas o ciudades

destino). Nueva York, Londres, Berlín y Sydney eran ciudades donde el Circo finalmente quería también una presencia permanente. Pero, ¿podría el Circo encontrar un modelo tan rentable como el que tenía con el operador del casino? ¿Debería estar dispuesto a capturar menos valor para ingresar a estos mercados? ¿Debía buscar nuevos tipos de socios, como lo había hecho con el acuerdo de Dubai?

Al mismo tiempo, ¿cuántos otros espectáculos del Cirque du Soleil podrían absorberse en Las Vegas? Con siete espectáculos en 2009, ¿sentiría finalmente la canibalización? “MGM Mirage ciertamente sentía que aún había espacio para crecer, invirtiendo 217 millones de dólares en el teatro sólo para el espectáculo acerca de Elvis en su nuevo CityCenter”.⁴⁰ ¿Y, qué podría decirse acerca de los espectáculos itinerantes? El Circo parecía estar alejándose de este tipo de espectáculos de carpas para adquirir más basados en arenas. ¿Estaba diluyendo su marca al ampliar la experiencia del espectáculo de carpas a teatros y ahora a arenas? ¿Debería volver a sus raíces y ampliar sus espectáculos itinerantes de carpas?

El Circo recibía ofertas en forma casi semanal para abrir espectáculos residentes en todo el mundo. Pero la elección del socio correcto era un proceso delicado. Lamarre tenía confianza en que el hecho de poner el desafío creativo en la parte más alta de su lista era la forma correcta de proceder. “No seré recordado por producir el primer espectáculo de mala calidad del Cirque du Soleil”, reflexionaba Lamarre.⁴¹

³⁹ Entrevista de los escritores del caso con Robert Blain, Montreal, mayo de 2008.

⁴⁰ Konrad Yakabuski, “The Greatest Canadian Company on Earth”.

⁴¹ Entrevista de los escritores del caso con Daniel Lamarre, Montreal, mayo de 2008.

Lan Airlines en 2008: conectando el mundo con América Latina

RAMÓN CASADESUS-MASANELL
JORGE TARZIJAN
JORDAN MITCHELL

A principios de 2008, Enrique Cueto, director ejecutivo de Lan Airlines, revisaba los resultados de 2007. Todas las divisiones reportaban fuertes incrementos: el tráfico de pasajeros nacionales aumentó repentinamente 23.5%, el de pasajeros internacionales aumentó 23.1% y el tráfico de carga tuvo un alza de 4.8%.¹ Gran parte del fuerte crecimiento del tráfico nacional de pasajeros se atribuyó a la adopción de un enfoque de “bajo costo” para las rutas nacionales de vuelos cortos en abril de 2007. A nivel internacional, Lan había aumentado el tráfico mediante la expansión de sus rutas a través de sus subsidiarias en Argentina y Perú y continuando con la oferta de una red de rutas de largo alcance para vuelos completos de recorridos extensos a Norteamérica, Europa y más allá. En el negocio de transporte de carga, Lan se había situado aparte de los transportistas del legado estadounidense, los cuales derivaban entre 3 y 4% del sector de cargamento; 33% de los ingresos de Lan provenían de este último.

Sin embargo, el crecimiento de Lan no estuvo limitado únicamente a eventos recientes. Desde 1994, cuando Cueto había tomado las riendas de Lan, la comunidad de las aerolíneas anunció el liderazgo de Cueto como algo que sería verdaderamente impresionante, aun a pesar de varias crisis económicas: de 1994 a 2007, los ingresos aumentaron a una tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR, por sus siglas en inglés) de 19%, de \$318 millones a \$3.5 miles de millones, y el ingreso en operación había aumentado vertiginosamente a un CAGR de 30%, de \$11 millones a \$413 millones. La compañía era una de las pocas aerolíneas que habían alcanzado el grado de inversión (clasificación BBB), y su margen de EBITDAR (utilidades antes de intereses, impuestos, depreciación, amortización y rentas de aeronaves) era el quinto más alto entre las principales aerolíneas del mundo, situándose al 20.6%.² (véase el **cuadro 1** donde se presenta la historia financiera reciente de la compañía).

¹ Lan, Reporte anual 2007, 31 de diciembre de 2007, p. 60.

² Las cinco principales aerolíneas en términos del margen EBITDAR fueron: Ryanair (29.0%), Singapore (25.8%), COPA (25.6%), Air Asia (25%) y Lan (20.6%). Los márgenes EBITDAR de otras aerolíneas fueron: KoreanAir (19.8%), Cathay (19%), Iberia (16.9%), TAM (14.6%), Delta (13.1%), Gol (12.4%), American (12%) y Lufthansa (11.7%).

Los Profesores Ramón Casadesus-Masanell, Jorge Tarzijan (Universidad Católica de Chile) y el Asociado de Investigación Jordan Mitchell prepararon este caso. Los casos HBS se desarrollan únicamente como la base para discusión de clase. Los casos no tienen como finalidad servir como apoyo, fuentes de datos primarios o ilustraciones de una administración eficaz o ineficaz.

Copyright © 2007 President and Fellows of Harvard College. Esta publicación no puede digitalizarse, fotocoparse o reproducirse ni anunciarse o transmitirse sin el permiso de Harvard Business School.

Sin embargo, Cueto no miraba atrás. Pensaba manejar tres modelos distintos en el futuro –un modelo de bajo costo para los vuelos de corto alcance, un servicio completo para los vuelos internacionales y un próspero negocio global de cargamento– y se preguntaba cómo podría continuar impulsando a la aerolínea a nuevos niveles de crecimiento.

La industria mundial de las aerolíneas

De modo global, las aerolíneas reportaron ingresos colectivos de 345.7 miles de millones de dólares en 2006. Después de un descenso colosal tras los ataques terroristas de 2001, la industria había repuntado para crecer a un CAGR de 8.7%. El tráfico de las aerolíneas se tradujo en cerca de 2,000 millones de pasajeros, lo cual representa un aumento en el CAGR de 6.5% con respecto a 2002. Geográficamente, América representaba el 50.6% de los ingresos mundiales, seguida por Europa con 28.4% y Asia-Pacífico con 21.1%. Los observadores de la industria debatían sobre las tasas futuras de crecimiento potencial del sector de las aerolíneas globales. Aunque por lo general estaban de acuerdo en que la demanda de pasajeros probablemente permanecería fuerte a medida que los individuos continuaran buscando trabajo y actividades recreativas en otras latitudes, vieron algunas preocupaciones en cuanto a la seguridad personal y el ambiente natural como obstáculos para los viajes aéreos. Además, cerca de las dos terceras partes de los viajes aéreos eran nacionales, lo cual significaba que los pasajeros ponderaban el costo, la comodidad y el tiempo, contra otras alternativas de transporte.

Desde la perspectiva de una aerolínea, los tres costos principales eran la mano de obra, el combustible y el mantenimiento de los aviones mismos. Los promedios industriales de la mano de obra oscilaban entre 20 y 40% de las ventas, mientras que el combustible de los aviones fluctuaba de acuerdo con el valor comercial en el mercado abierto. Para reducir los riesgos de las fluctuaciones, las aerolíneas generalmente compraban el combustible de los aviones mediante la utilización de una serie de complejos instrumentos de coberturas finan-

cieras. Otros costos como el mantenimiento, las rentas, las comisiones de los agentes y las cuotas de aeropuertos y de aterrizajes daban como resultado un costo total operativo por asiento disponible-kilómetro (ASK, por sus siglas en inglés) que oscilaba entre 5 y 10 centavos. Las aerolíneas podían optar por comprar o arrendar aviones a los dos principales productores de la industria, Boeing o Airbus. El precio de las aeronaves oscilaba entre 100 millones y 300 millones de dólares por avión. En los aviones más pequeños con una capacidad inferior a 100 asientos, otros productores como Embraer de Brasil y Bombardier de Canadá eran competidores prominentes.

Aunque los altos costos de los desembolsos de capital eran un obstáculo para los nuevos participantes, la desregulación que se observó en varios países por todo el mundo le dio la bienvenida a una gran cantidad de nuevos competidores. Sin embargo, de manera comparativa, la industria aún estaba altamente regulada, y las nuevas aerolíneas necesitaban satisfacer disposiciones de seguridad muy estrictas para obtener una licencia operativa. Generalmente, las licencias restringían a las aerolíneas a operar en jurisdicciones geográficas específicas. Una de las olas más prominentes de nuevos participantes fue el ataque de los transportistas de bajo costo. Influidos por el credo de bajo costo de Texas's Southwest Airlines, las operaciones como Ryanair y easyJet se habían convertido en fuerzas principales en Europa mediante la oferta de vuelos sin lujos, baratos y de punto a punto, los cuales volaban con frecuencia al interior y al exterior de los aeropuertos secundarios. El modelo de bajo costo había tenido éxito en todo el mundo, y algunas aerolíneas habían adoptado niveles variables de ese modelo.

Con frecuencia, un componente principal del modelo de bajo costo, la venta de boletos aéreos a través de Internet, también había transformado a la industria aérea global. Los individuos y las empresas podían comparar fácilmente los precios y las rutas de los vuelos, reduciendo con ello la importancia de los intermediarios tales como las agencias de viaje. Aun a pesar de la reducción de las aerolíneas en las comisiones pagadas a los intermediarios, los márgenes pro-

medio, especialmente aquellos de los principales transportistas, habían sido negativos desde 2001. El factor de carga promedio era visto como un indicador clave del potencial de una aerolínea. Los factores de carga superiores a 70% generalmente señalaban la fuerza de una aerolínea.

La industria de las aerolíneas en América Latina

La industria de las aerolíneas en América Latina se estimó en aproximadamente 20,000 millones de dólares o cerca de 5.7% de los ingresos mundiales.³ En unos cuantos años, la región había reportado una tasa de crecimiento de más de 5%, y los expertos de la industria consideraban que América Latina continuaría siendo un “lugar brillante para los transportistas”.⁴ The Latin American Transport Association (ALTA—Asociación Latinoamericana de Transporte Aéreo) calculó que el número total de pasajeros de las aerolíneas afiliadas había aumentado en 8.4% llegando a 109.5 millones de pasajeros en 2007. Aun a pesar del incremento, el factor promedio de carga de pasajeros disminuyó ligeramente. (véase el **cuadro 2** donde se presenta información sobre las estadísticas de las aerolíneas de América Latina).

Históricamente, la mayoría de los países de América Latina había tenido aerolíneas que eran propiedad del Estado. Empezando en la última parte de la década de los ochenta, se había implementado la desregulación a varios niveles dentro de la región, dando como resultado la privatización de varios transportistas. Aun a pesar de la desregulación reciente, las personas internas y conocedoras de la industria argumentaban con frecuencia que los gobiernos de América Latina necesitaban continuar racionalizando el número de jurisdicciones. Actualmente, una de las principales barreras para los nuevos participantes era la obtención de un permiso o de “derechos

de vuelo” de los gobiernos locales para operar las rutas. Para ofrecer rutas nacionales, por ejemplo, una aerolínea necesitaba tener una subsidiaria nacional. Para las rutas internacionales, el permiso se basaba en acuerdos bilaterales entre dos gobiernos. La región era sustancialmente distinta con respecto a Estados Unidos y la Unión Europea (UE), quienes habían implantado políticas de “cielo abierto” empezando en la década de los noventa. Bajo la política de cielo abierto en Europa, una aerolínea europea con base en un país no tenía que buscar un acuerdo bilateral específico con otro país, sino que tenía la libertad de planear sus rutas dentro de la Unión Europea. Como lo dijo el director de IATA (International Air Transport Association) en un discurso acerca de la transparencia en el mercado de la aviación de América Latina:

Los gobiernos también nos deben dar libertad para operar nuestros negocios como cualquier otra empresa. Los acuerdos bilaterales no pueden mantenerse al ritmo de los desarrollos del mercado y previenen la consolidación necesaria para la formación de competidores globales fuertes. América Latina representa (aproximadamente) 5% del tráfico global, dividido en 39 mercados.⁵

Había más de 100 transportistas que operaban en América Latina; aproximadamente 12 tenían fuerza regional, y de esos, tan sólo un puñado era rentable. En un estudio, se consideró que 60% de las aerolíneas de la región estaba perdiendo dinero.⁶ Aunque muchos señalaban ineficiencias y regulaciones obsoletas, otros indicaban que las aerolíneas de la región pagaban de 10 a 20% más en cuotas a compañías GDS (Global Distribution System) como Amadeus y Sabre⁷ (véase el **cuadro 3** donde se presenta información por país sobre los mercados y sus competidores clave).

³ “Latin America/Caribbean: World Airline Report”, *ATW*, julio de 2007, p. 90.

⁴ Ian Putzger, “Airlines Studying Latin”, *Traffic World*, 11 de junio de 2007, p. 29.

⁵ “Observaciones hechas por Giovanni Bisignani en the Latin American Aviation Leadership Summit”, Cancún, México, 8 de noviembre de 2007.

⁶ “Sesenta por ciento de las aerolíneas latinoamericanas registra pérdidas”, *El Nacional*, 28 de marzo de 2006.

⁷ Mark Pilling, “Seeking the Latin success formula”, *Airline Business*, 20 de noviembre de 2007, p. 111.

Historia de Lan

La historia de Lan se remonta a 1929 cuando el gobierno chileno estableció Lan Chile S. A. como la primera aerolínea del país. En 1946, añadió su primera ruta fuera del país hacia la ciudad vecina de Buenos Aires. Después siguieron otras, como los servicios a Estados Unidos a finales de la década de los cincuenta y los viajes trasatlánticos a Europa en 1970. Bajo las presiones de la privatización de Chile a finales de la década de los ochenta, el gobierno vendió 51% de la aerolínea a un grupo de inversionistas locales y a SAS (Scandinavian Airlines System). La aerolínea se privatizó por completo cinco años más tarde, en 1994, cuando dos grupos chilenos independientes controlados por familias —Grupo Cueto y Grupo Piñera— se convirtieron en los accionistas mayoritarios. La familia Cueto había estado durante mucho tiempo en la industria de las aerolíneas, fundando la aerolínea de carga Fast Air en la década de los setenta. Enrique Cueto hizo una reflexión acerca del año 1994, a la cual se refirió como la primera fase en la historia reciente de Lan.

En aquella época, prácticamente todas las aerolíneas de América Latina eran propiedad de sus Estados respectivos y casi todas experimentaban una crisis financiera. Y, casi todo mundo —tanto a nivel local como a nivel extranjero— prefería viajar en aerolíneas americanas o europeas. Cuando compramos la empresa Lan, mientras que la aerolínea fue pequeña, siempre se le reconoció por un servicio de alto nivel. Nosotros tratamos de hacer algo diferente. Al combinarla con el negocio de carga aérea, nos fue posible alcanzar el punto de equilibrio mucho más rápido que otras aerolíneas, especialmente aquellas que en esencia atendían a negocios nacionales con aviones de un solo pasillo, lo cual significa que no existe suficiente capacidad para tener un negocio de carga aérea rentable. Ya que nos encontrábamos geográficamente muy alejados, la mayoría de las rutas implicaban una distancia considerable, lo cual requería de aviones más grandes. Pensamos que podríamos sacar ventaja de estos activos

de alto costo mediante la formación de un fuerte negocio dedicado a la carga aérea.

La segunda fase de la historia de Lan empezó cuando su administración propuso al gobierno chileno una fusión con la aerolínea más pequeña, Ladeco; el gobierno la aprobó en 1997. La fusión dio a Lan acceso a más rutas de vuelo, ya que las dos aerolíneas habían compartido antes derechos de vuelo, especialmente en viajes a Brasil. Ello permitió a Lan competir de manera más directa con Varig de Brasil, que tenía programas diarios de vuelos a destinos clave en la región. Lan firmó un acuerdo para compartir códigos con American Airlines en 1997 sobre rutas entre Chile y Estados Unidos. En el mismo año, la compañía ofreció acciones en la Bolsa de Valores de Santiago y Recibos de Depositario Americano (ADR) en Nueva York.

La tercera fase estaba relacionada con la transformación de Lan en una empresa con centros múltiples, con presencia en varios países y con compañías múltiples. Estableció afiliadas que se concentraron en servicios de pasajeros en Perú en 1999, Ecuador y República Dominicana en 2003, y estableció operaciones de carga en Miami, Brasil y México. En 2000, fue la primera aerolínea de América Latina que se convirtió en un miembro de la alianza *oneworld*. Como lo dijo Cueto, “Al unírnos a *oneworld*, de repente nuestro logotipo apareció al lado de los transportistas líderes en todo el mundo”. Lan mantuvo un número de acuerdos de vuelos y de servicios con American Airlines, Iberia y Qantas. Con un mayor número de rutas internacionales y con empresas a través de toda la región, las cuales poseía en forma total, la compañía cambió su nombre corporativo de Lan Chile a Lan Airlines en 2004. En cada país donde operaba, el nombre del país generalmente iba seguido de la palabra “Lan” en el caso de los vuelos operados localmente (por ejemplo, Lan Perú, Lan Ecuador y así sucesivamente). En 2005, estableció una subsidiaria de la cual tenía la posesión total, Lan Argentina, destinada a las rutas nacionales. Cueto habló entonces acerca de la manera en la que la imagen de las aerolíneas de América Latina se desarrolló desde 1994:

Desde la última parte de la década de los noventa, hasta la primera mitad de la década que empezó en 2000, hubo un gran cambio. Las personas empezaron a sentir el deseo de volar con una aerolínea de América Latina. No se realizó ninguna publicidad excepcional para provocar este cambio, pero Lan llegó a ser reconocida fuera del país como una empresa que ofrecía un alto nivel de servicio. De repente, una gran cantidad de ciudadanos estadounidenses y europeos estaba eligiendo a Lan en lugar de elegir a sus aerolíneas locales para viajar a América del Sur.

Modelo operativo

*El modelo de Lan se basa en la complementación de sus operaciones de carga y de pasajeros, y nos permite operar con mayor eficiencia y adaptarnos a escenarios económicos cambiantes.*⁸

—Jorge Awad Mehech,
Presidente del Consejo de
Administración, Lan.

La intención del modelo de Lan era integrar su negocio de carga con sus rutas de pasajeros. La compañía obtenía el 33% de sus ingresos de las actividades de carga; en contraste, las principales aerolíneas estadounidenses como Delta y American alcanzaban tan sólo 3% y 4%, respectivamente, de las operaciones de carga. En todo el mundo, otras aerolíneas con un alto porcentaje de actividades de carga en su mezcla de ingresos eran Korean Air con 29% y Cathay Pacific con 22%. (véase el **cuadro 4** donde se presenta una comparación para 2007).

Rutas y alianzas

Lan atendía 62 destinos de pasajeros y una cantidad adicional de 16 destinos de carga.⁹ Cinco compañías establecidas, –Lan Express para las rutas nacionales chilenas (con una participa-

ción de 99.9%), Lan Perú (70%), Lan Ecuador (71.95%), Lan Argentina (90%) y Lan Airlines (la compañía matriz)– manejaban las rutas de pasajeros. Aunque la compañía matriz, Lan Airlines, conducía muchos de los vuelos internacionales de largo alcance de la empresa, las compañías nacionales proporcionaban la red general Lan con diferentes centros (Santiago, Chile; Lima, Perú; Quito, Ecuador; y Buenos Aires, Argentina), dándole así a la aerolínea más opciones en cuanto a orígenes, destinos y planeación de rutas. Lan se refería a las localidades sudamericanas como “centros locales” y las usaba para distribuir la demanda “local” a los “centros internacionales” como Nueva York, Miami, Los Ángeles, Frankfurt y Madrid. Por ejemplo, al poseer Lan Perú, la compañía podía integrar y programar perfectamente un vuelo Santiago-Lima-Los Ángeles, lo cual le permitía transportar pasajeros y carga entre los tres puntos. Además, al tener acciones mayoritarias en las aerolíneas nacionales, Lan podía conseguir los derechos de vuelo apropiados para operar las rutas nacionales dentro del país, en conformidad con las regulaciones del gobierno. Por ejemplo, Lan Perú ofrecía vuelos dentro del país a 11 destinos peruanos como Cuzco, Trujillo y Arequipa. Lan Perú era una entidad reglamentaria independiente que tenía 96.2 millones de dólares en activos, 89.0 millones de dólares en pasivos y 7.2 millones de dólares en capital.¹⁰

Las principales rutas de Lan iban de Chile a Estados Unidos o Europa, haciendo escala con frecuencia en otro destino clave sudamericano como Perú ya sea para recoger o desembarcar pasajeros o carga. El negocio de pasajeros y el de carga eran sustancialmente distintos por una razón clave; mientras que los pasajeros generalmente compraban boletos de regreso, el cargamento tan sólo viajaba en una dirección. Además, la demanda de rutas de pasajeros y de carga era muy diferente. Por ejemplo, una ruta de pasa-

⁸ Lan Airlines, Reporte anual 2007, 31 de diciembre de 2007, p. 11.

⁹ Los 14 destinos de carga aérea representan tan sólo los destinos adicionales. La carga aérea también es transportada hacia y desde muchos de los 59 destinos de pasajeros.

¹⁰ Lan Airlines, Reporte anual 2007, 31 de diciembre de 2007, p. 261.

jeros con alta demanda era la de Santiago a Madrid, mientras que una ruta de carga de demanda alta era de Santiago a Frankfurt. Para tratar esta diferencia, Lan operaba un vuelo que iba de Santiago a Madrid, el cual llenaba tanto con pasajeros como con carga. El mismo avión volaba entonces de Madrid a Frankfurt para desembarcar el cargamento en una alianza que operaba con Lufthansa Cargo (con frecuencia, la compañía recogía pasajeros adicionales a través de códigos compartidos y otros acuerdos, pero la finalidad principal para el traslado de Madrid a Frankfurt era la entrega de carga). En el caso de las rutas que iban a Estados Unidos, Lan ofrecía vuelos tanto directos como indirectos a Los Ángeles y Nueva York. Por ejemplo, la compañía reanudó tres vuelos directos semanales entre Santiago y Nueva York en junio de 2007, después de que se habían suspendido posteriormente al 11 de septiembre de 2001. Estos vuelos complementaban la ruta Santiago-Lima-Nueva York, la cual volaba seis veces por semana. (véase el **cuadro 5** donde se presenta un mapa de las rutas de Lan).

La membresía de Lan en la alianza inter-industrial denominada *oneworld* hacía posible las conexiones con un total de 675 destinos en 150 países, además de sus propias rutas. Lan también tenía acuerdos bilaterales para compartir códigos con los miembros de *oneworld*, American Airlines, British Airways, Iberia y Quantas, así como con aerolíneas que se encontraban fuera de la membresía de *oneworld* como Aeroméxico, Mexicana, Alaska Airlines, Korean Airlines y TAM. En el sector de carga, Lan había tenido una alianza con Lufthansa Cargo desde 2002, a través de la cual ambas aerolíneas asignaban espacio entre sí. Muchos observadores de la industria contemplaron la alianza de cargamento Lan-Lufthansa como un beneficio mutuo; Lan se beneficiaba de la infraestructura de Lufthansa en Frankfurt y en otras partes de Europa, y Lufthansa podía aprovechar la posición dominante de Lan en el área de carga en Miami y en América Latina.

Estructura de costos

Al integrar su negocio de carga aérea, Lan pudo reducir el punto de equilibrio promedio de su factor de carga¹¹ de 70% a 61.9%.¹²

La medida principal de costos para Lan era el costo por ATK (kilómetros disponibles por *tonelada*), porque dicha medida tomaba en cuenta la disponibilidad tanto de los pasajeros como de la carga aérea. Lan no utilizaba el costo por kilómetros disponibles por asiento (ASK) como una medida corporativa general del costo porque el ASK excluía al negocio de la carga aérea (sin embargo, Lan utilizaba el costo por ASK para ciertas rutas de pasajeros en mercados nacionales). El costo por ATK de Lan había aumentado 2.8% en 2007 de 41.5 a 42.7 centavos. En el mismo periodo, los ingresos por ATK aumentaron 5.0% de 45.5 a 47.7 centavos. La categoría individual más grande de costos estaba relacionada con el combustible; en 2003, los costos de este insumo representaban 15.8% de los costos totales en operación, pero en 2007, el combustible representaba el 29.9% de los costos totales en operación. La razón para este incremento relativo fueron los costos crecientes del combustible en el mercado abierto. Para Lan, el costo por galón había aumentado de 99 centavos en 2003 a 2.29 dólares en 2007. Lan trataba de mitigar el riesgo de los precios crecientes en el combustible mediante la búsqueda de una mayor eficiencia en el uso de este último a través de flotillas actualizadas y mediante la utilización de instrumentos financieros de cobertura (derivativos) para la compra del combustible aéreo. Aproximadamente la mitad del combustible necesario para el 2008 se encontraba financieramente. Debido a la incertidumbre en los precios crecientes del petróleo, Lan desarrolló un esquema de sobrecargo del combustible para "trasladar" los precios crecientes al cliente. Las otras partidas de mayores costos eran los sueldos y los beneficios (15.7%), las comisiones pagadas a los agentes

¹¹ El punto de equilibrio del factor de carga es el porcentaje en el cual una aerolínea necesita cargar el avión con pasajeros y con carga aérea para cubrir los costos fijos.

¹² Lan Airlines, Reporte anual 2007, 31 de diciembre de 2007, p. 5.

(12.9%) y otras rentas y cuotas de aterrizaje (11.8%). (Véase el **cuadro 6** donde se presentan estadísticas operativas clave).

Flotilla

La flotilla actual de Lan consistía en 83 aviones, 73 eran de pasajeros y 10 eran únicamente de carga aérea. De los 83 aviones, 40 eran de su propiedad y 43 eran rentados. La compañía trató de minimizar el número de familias de aviones, a la vez que tenía la combinación apropiada para satisfacer los viajes nacionales de corto alcance y los vuelos transpacífico (o trasatlánticos) de largo alcance. En el caso de los vuelos de corto alcance, Lan usaba principalmente aviones Airbus A320s (incluyendo A318s y A319s) y Boeing 737-200s. En 2008, la compañía había eliminado progresivamente sus Boeing 737-200s a favor de una flota de familia de Airbus 320 para las rutas de corto alcance. La compañía se había preparado para recibir 20 A318 y 4 A320 antes de 2008 y también había ejercido opciones para recibir 15 aviones adicionales en 2011. Así entonces, Lan recibiría 39 aviones para las rutas de corto alcance a lo largo de los cinco años siguientes. (Véase el **cuadro 7** donde se presenta una gráfica que detalla las flotillas y los planes para las renovaciones futuras de éstas).

Para las rutas de viajes largos, la compañía usaba Boeing 767-300 (las versiones tanto de pasajeros como para carga aérea) y había colocado pedidos aéreos para 32 Boeing 787 Dreamliners. Lan escogió el 767-300 porque era apropiado en cuanto a tamaño y alcance en términos de las rutas internacionales de Lan (Lan complementó su flota de Boeing 767-300 para rutas de largo alcance con cinco aviones Airbus A340-300). El 767-300ER tenía 221 asientos (191 para la clase económica y 30 para la clase business) y podía transportar 15 toneladas de carga aérea. La versión del carguero -el 767-300F- tenía la capacidad de 54 toneladas de carga aérea (no tenía asientos para pasajeros). La compañía recibió cuatro B777 cargueros que casi habían duplicado la capacidad de cargamento del B767 y que tenían un alcance mayor, permitiendo a Lan abrir nuevas rutas para la carga aérea. Al tener aviones simila-

res tanto para pasajeros como para carga aérea, Lan se benefició de las economías de **escala**, principalmente en la programación, el mantenimiento y la capacitación de los pilotos. Un **ejecutivo** habló acerca de la interacción entre los aviones de pasajeros y los aviones de carga aérea:

Ya que transportamos la carga aérea en el vientre de nuestros aviones de pasajeros, la pregunta natural es, ¿por qué no hacen lo mismo otras aerolíneas? La respuesta es que para tener una masa crítica de carga aérea en el vientre de un avión de pasajeros, se necesita tener aviones especializados de carga para dar apoyo a toda la operación. Si no se tienen aviones cargueros independientes, no se podrán satisfacer todas las necesidades de los clientes, porque los itinerarios de los vuelos de pasajeros no siempre coinciden con la demanda de la carga aérea.

Personal y entrenamiento

Lan atribuía gran parte de su flexibilidad a la adaptabilidad y a la ética en el trabajo de su personal. Por ejemplo, tenía la capacidad de reprogramar sus aviones para rutas de corto alcance en menos de 45 minutos y en una a dos horas para vuelos de largo alcance debido a la agilidad y a la velocidad de sus empleados en tierra y en vuelo.

Los pilotos de la aerolínea eran una parte trascendental en la flexibilidad de la empresa. Como lo afirmó un ejecutivo de Lan:

Nuestros pilotos son muy leales, y como decimos en Chile, "se ponen la camisa corporativa". Por ejemplo, si necesitamos que un piloto se detenga en Lima en lugar de hacer un vuelo directo a Miami, podemos hacer ese cambio de una manera relativamente rápida. Su actitud hacia la flexibilidad ha proporcionado a la compañía un gran beneficio y le ha permitido crecer.

Casi 35% de los empleados de Lan estaban representados por un sindicato. La mayoría de los contratos sindicales se negociaban por un periodo de cuatro años (un límite de acuerdo con las leyes chilenas). Las personas externas estimaban que los salarios de los pilotos de Lan

eran relativamente proporcionales con las tasas salariales de otros transportistas mayores.

Lan seguía una estructura de remuneración relacionada con el desempeño para el personal administrativo, gerencial y de vuelos. Por ejemplo, las escalas de remuneración de los empleados de mostrador, los empleados técnicos y los administrativos estaban vinculadas con habilidades específicas como el manejo de una lengua extranjera. Los observadores externos estimaban que el salario promedio de un asistente de vuelo proveniente de Chile estaba entre 15,000 y 25,000 dólares por año (las tasas salariales para los asistentes de vuelo estadounidenses eran generalmente de 10 a 25% más altas). Cerca de 90% de los empleados de la aerolínea eran elegibles para recibir bonos relacionados con el desempeño, basados en resultados individuales, resultados de equipo y resultados generales de la compañía.

A finales de 2007, Lan tenía 15,800 empleados en diferentes países. La compañía se esforzaba en infundir valores esenciales relacionados con la seguridad, el logro, la eficiencia y el afecto personal y había logrado 80% de conocimiento de esos cuatro principios fundamentales en su base total de empleados. La compañía había proporcionado un total de 4,652 cursos a 13,443 empleados en 2007 y había ofrecido 57 subsidios y becas a los trabajadores para continuar su educación después del nivel medio.¹³

Servicio y mantenimiento en tierra

A través de todos los aeropuertos de Chile, Lan tenía sus propios servicios y maniobras en tierra. En el aeropuerto principal de Chile, el Aeropuerto Internacional Arturo Merino Benítez, en Santiago, la aerolínea proporcionaba servicios en tierra a casi todas las aerolíneas extranjeras. Además de ello, la compañía tenía una base de mantenimiento de 877,258 pies cuadrados, la cual incluía un hangar para los aviones, almacenes, talleres y oficinas; el área de estacionamiento podía dar cabida a 17 aeronaves de corto alcance. La compañía amplió su base de mantenimiento. Por

ejemplo, en 2005, completó un hangar adicional y un mayor espacio de estacionamiento con un costo de 2.1 millones de dólares, y en 2007, construyó nuevas oficinas, talleres y almacenes con un costo de cerca de 3.3 millones de dólares.¹⁴

Otros servicios

En 2007, Lan recolectó 173.4 millones de dólares en ingresos provenientes de otros servicios, incluyendo los servicios en tierra que se cargaban a otras aerolíneas. Obtuvo sus ingresos de las siguientes actividades: servicios en tierra (9.3 millones de dólares), arrendamiento de aeronaves (37.2 millones de dólares), logística y mensajería (29.3 millones de dólares), ventas libres de impuestos en vuelo (22.2 millones de dólares), almacenamiento y procedimientos aduanales (29.6 millones de dólares) y otros negocios (45.8 millones de dólares).

Tecnología de información¹⁵

En un esfuerzo por convertir los costos fijos en costos variables y por garantizar las normas de servicio, Lan subcontrató la administración de su infraestructura de tecnología de información con Electronic Data Systems (EDS) a partir de 2003. EDS manejaba la administración y el soporte de los dos centros de datos de Lan en Santiago. Una combinación de empresas externas como Amadeus (el operador más grande de reservaciones de viajes y sistemas de boletaje en Europa), Iberia y SITA (uno de los proveedores más grandes del mundo de tecnologías de información para la industria de aerolíneas) operaba funciones como reservaciones, registros, inventarios, planeación de vuelos y seguimiento de equipaje. Los otros sistemas principales de Lan eran uno de ventas de mostrador que se implementó en 2002 y uno de planeación de recursos empresariales (ERP), el cual entró en funcionamiento en 2004. Lan compró el sistema ERP a SAP; éste incluía funciones de áreas internas como finanzas, contabilidad, administración de inventarios, recursos humanos, bases de datos del negocio y un portal.

¹³ *Ibid.*, p. 83.

¹⁴ Lan Airlines, Reporte anual 2006, 31 de diciembre de 2006, p. 50.

¹⁵ Lan Airlines, Reporte anual 2006, 20-F, 31 de diciembre de 2006, pp. 43-44.

Aspectos específicos del negocio de pasajeros de Lan

En la industria de pasajeros, pensamos en términos de las tres patas de una mesa: seguridad, eficiencia y servicio de calidad.

Enrique Cueto

Lan vendía los boletos de pasajeros a través de una combinación de medios directos y a través de agentes de viajes. En 2007, estos últimos vendieron 73% de los boletos,¹⁶ Lan pagaba comisiones que llegaban hasta el 9% (la comisión variaba por mercado). Durante los años anteriores, Lan –al igual que muchas otras aerolíneas alrededor del mundo– había reducido las comisiones que pagaba a los agentes de viajes. Por ejemplo, redujo la comisión estándar para los vuelos chilenos de 6% a 1% para los vuelos económicos. Los canales directos incluían una red de oficinas físicas de Lan, centros de contacto y su sitio de Internet, Lan.com. El sitio Web era el único canal en el que no cargaba comisiones por hacer una reserva. Lan llevaba a cabo mercadotecnia directa a través de su programa de viajero frecuente LanPass, el cual tenía 2.8 millones de miembros.

Mercados internacionales

Lan asignaba aproximadamente 76% de la capacidad de pasajeros a las rutas internacionales. Para los mercados internacionales, había tres niveles de tarifas sobre las rutas de Lan: económico, business y primera clase. La compañía tenía cerca de 10 tarifas diferentes de boletos y ajustaba su precio a través del uso de un modelo de administración de ingresos en virtud del cual la aerolínea usaba análisis y restricciones estadísticas como la fecha, la duración de la estancia, estancias durante el sábado en la noche y flexibilidad de cancelaciones. Con frecuencia, reducía

las tarifas tanto de los vuelos cortos como de los largos durante tiempos o temporadas bajas para estimular las reservaciones. Una búsqueda en Lan.com de un viaje desde Santiago a San Pablo mostró un costo de 379 dólares, en comparación con 478 dólares en la línea brasileña Gol.^a Para un viaje de Miami a Santiago, los precios de Lan.com eran de 1,194 dólares para la clase económica y de 7,973 dólares para clase business, en comparación con las tarifas de Delta de 1,370 dólares para la clase económica y 8,062 dólares para la clase business.^b

Lan ofrecía un servicio completo en los vuelos internacionales, que incluía comida caliente, alimentos y extras como periódicos, revistas y películas en varios idiomas. Los asistentes de vuelo estaban formalmente vestidos en trajes azules y rojos, con corbatas para los hombres y bufandas para las mujeres. En los últimos años, la compañía había seguido un plan de varios años para actualizar sus aviones Boeing 767 para viajes largos. Como parte de su plan para mejorar las condiciones de viaje para los pasajeros, la compañía creó una nueva clase business premium (el resultado de una fusión entre la primera clase y la clase business) con asientos totalmente planos –convirtiendo a Lan en la primera aerolínea que ofrecía camas en vuelos entre América Latina y Estados Unidos– y unidades personales de entretenimiento instaladas en la clase económica. El proyecto de remodelación de los aviones se presupuestó en 80 millones de dólares.¹⁷

La compañía recibió muchos premios por su alto nivel de servicio, incluyendo la “Mejor Clase Business en América Latina”, de la revista *Business Traveler*; “La Mejor Aerolínea de América del Sur”, de *Airline Guide*; la “Mejor Aerolínea Americana”, de *Global Finance Magazine*; una de las 10 mejores aerolíneas del mundo según la revista alemana *Reise & Preise*, y el mejor operador

¹⁶ Lan Airlines, Reporte anual 2007, 10-K, 31 de diciembre de 2007, p. 30.

^a La búsqueda se realizó el 31 de enero de 2008 para vuelos comprados dos meses antes de la salida el 21 de marzo y el regreso el 28 de marzo de 2008.

^b La búsqueda se realizó el 14 de mayo de 2008 para vuelos comprados dos meses antes de la salida el 8 de octubre y el regreso el 22 de octubre de 2008.

¹⁷ Lan Airlines, Reporte anual 2007, 31 de diciembre de 2007, p. 34.

A-340 del mundo según Airbus. Además, la compañía había ganado el premio de "La Aerolínea con la Mejor Sala de Espera" por el salón Neruda de 7,500 pies en el Aeropuerto Internacional Arturo Merino Benítez de Santiago, el cual se construyó en 2001 con un costo de 550,000 dólares.¹⁸

Mercados nacionales

Lan dedicaba cerca de 24% de su capacidad de pasajeros a mercados nacionales, los cuales se definían como vuelos nacionales bajo las compañías de Lan en Chile, Perú y Argentina. A través de sus aerolíneas nacionales, Lan ofrecía 13 destinos en Chile, 12 en Perú, 2 en Ecuador y 10 en Argentina. Por ejemplo, un vuelo de Buenos Aires a Mendoza estaba bajo el ámbito de Lan Argentina y se consideraba como nacional, mientras que un vuelo de Buenos Aires a Santiago se consideraba internacional.

El cambio más grande para la mayoría de las rutas nacionales fue la adopción de un modelo de "bajo costo", el cual empezó como un programa piloto en tres rutas principales de Chile a finales de 2006.^c Ya que el movimiento de bajo costo había ganado atención en Europa con la popularidad de Ryanair y de easyJet a mitad de la década de los noventa, la administración de Lan se preguntaba constantemente si ocurriría una revolución de bajo costo en América Latina. En 2001, Gol de Brasil inició un modelo de bajo costo, y en la época de su IPO en 2004, se había convertido en la segunda aerolínea más rentable de bajo costo situada detrás de Ryanair. Sin embargo, en los años siguientes, Gol había encontrado algunos desafíos después de una grave caída en 2006, así como diversas presiones de costos después de que adquirió al rival brasileño, Varig (véase el cuadro 3 donde se presenta más información acerca de Gol y otros competidores en América Latina). Cueto habló acerca de un enfoque de bajo costo en el contexto de América Latina:

Quando vimos que el fenómeno de bajo costo realmente estaba tomando forma, obser-

vamos que las aerolíneas con bajo costo tenían un EBITDAR de 30% versus el nuestro de 15%. En ese momento contemplamos los modelos y dijimos, "Esto es diferente". En primer lugar, no existen aeropuertos secundarios en América Latina. Además, el acceso a Internet en casa no es tan alto. Contemplamos a nuestros competidores inmediatos y comprendimos que había diferentes niveles de bajo costo. Tal vez una compañía como Copa sería una empresa de costo semi-bajo. Entonces consideramos, "¿Qué sucedería si intentáramos aplicar un modelo de bajo costo en algunas rutas?". Si se contempla una ruta Londres-Barcelona, el tráfico atendido por British Airways e Iberia ha seguido siendo el mismo en los cinco últimos años. Sin embargo, Ryanair y easyJet han duplicado la demanda general.

A principios de 2006, los ejecutivos de Lan se reunieron con los líderes de compañías de bajo costo que habían tenido éxito en todo el mundo para aprender más detalles acerca de la operación de una aerolínea en este modelo. La compañía contrató a los experimentados consultores McKinsey de Estados Unidos, Europa y Asia quienes entendieron el modelo de bajo costo y empezaron a contemplar la manera en la que Lan podría integrar algunos de sus elementos. Vlamir Domic, director de operaciones nacionales en Chile, hizo el siguiente comentario:

La pregunta se convirtió en la siguiente: "¿Somos de bajo costo o estamos en un punto intermedio?". Una de las cosas por las que estábamos preocupados era la fuerza de nuestra imagen y la manera en la que las personas percibían a Lan, lo cual estaba asociado con una alta calidad y un servicio de primera. Finalmente, adoptamos la idea de transformar a la compañía determinando lo que quería el público en los vuelos de largo y de corto alcance. En los primeros, por supuesto, una comida caliente era importante para la ma-

¹⁸ Lan Airlines, Reporte anual 2006, 10-K, 31 de diciembre de 2006, p. 42.

^c Santiago-Puerto Montt-Santiago; Santiago-Punta Arenas-Santiago; y Santiago-La Serena-Santiago.

yoría de los viajeros, pero en los segundos, muchos de los servicios extra eran innecesarios, en tanto el precio fuera el adecuado. Contemplamos la diferencia entre una “revolución”, la cual se dirigía por completo al modelo de bajo costo, *versus* una “evolución”, la cual implicaba la adopción de bajo costo en cierta rutas de corto alcance.

Uno de los objetivos fundamentales fue el incremento en la utilización de los aviones de 8 horas por día a 12 horas. La administración había previsto una elasticidad de precios de la demanda entre -1 y -2.5 sobre las rutas nacionales, con una mayor elasticidad atribuible a ciertas rutas y horas (como temprano en la mañana o tarde en la noche). Esto significaba que si los precios de los boletos se reducían 20%, entonces la demanda aumentaría entre 20 y 50%.^d Primero se probó la demanda mediante una reducción de precios de 20% sobre ciertas rutas clave dentro de Chile, como de Santiago a Punta Arenas y de Santiago a Puerto Montt. Aunque la demanda había disminuido ligeramente desde 1998 en muchas rutas nacionales, el número de pasajeros había aumentado vertiginosamente entre 30 y 50%, dependiendo de la semana. La compañía añadió horarios nuevos como una salida a las 4 a.m. de Santiago al sur de Chile con un descuento de 35% y sorprendió a muchos observadores al llenar los aviones de pasajeros. Los analistas externos estimaron que en promedio, con la nueva política de tarifas, cerca de 28.6% de los pasajeros estaba pagando 20% menos por sus boletos, y 35.7% estaba pagando 10% menos (se estimó que el 35.7% restante de los pasajeros pagaba lo mismo que las tarifas anteriores). Antes de adoptar el modelo de bajo costo, el promedio de vuelos nacionales dentro del Chile tenía cerca de 100 pasajeros (con una capacidad total de 140 pasajeros debido al tamaño del avión) a un precio promedio del boleto de 200 dólares por persona.^e

Con la prueba de que las reducciones de precio estimulaban en forma sustancial la de-

manda, los ejecutivos de Lan desarrollaron una serie de objetivos con la meta final de incrementar la rentabilidad. El plan tomó la forma de un círculo (véase **cuadro 8**): al disminuir las tarifas sobre rutas de corto alcance, la aerolínea planeaba atraer en promedio, 40% más pasajeros. Con más pasajeros, la aerolínea podría usar aviones más nuevos y más eficientes como los A318, los cuales vuelan más horas por día. El incremento en la utilización de las aeronaves sería equivalente a un incremento en la capacidad. Además, al igual que otros operadores de bajo costo, Lan le había pedido a Airbus que eliminara las unidades de cocina en los aviones A318 para añadir asientos adicionales.

Al implementar estas acciones, la dirección de la compañía consideraba que podría reducir los costos entre 15 y 30%, dependiendo de una serie de factores como la ruta, la capacidad, la hora del día y algunos otros. Para reducir los costos 30%, Lan consideraba que necesitaba alcanzar las siguientes metas a través del incremento de la utilización de los aviones de un solo pasillo de 8 horas a 12 horas por día, el porcentaje de vuelos directos de 33 a 70%, la duración de las etapas de los vuelos de 1.21 a 1.58 horas, el porcentaje de las ventas por Internet de 17 a 55% y el porcentaje de los registros Web de 38 a 70%. Además, la compañía tenía como finalidad reducir el tiempo entre el aterrizaje y el siguiente despegue de un avión de 45 a 30 minutos. (El **cuadro 9** muestra un ejemplo de la manera en la cual Lan redujo su costo por ASK (con exclusión del combustible) sobre las rutas nacionales chilenas).

Lan inició la nueva estructura de tarifas en abril de 2007 sobre todas las rutas chilenas y anteriormente en el mismo año en Perú. En Argentina, las tarifas estaban sujetas a ciertas bandas de precios fijos establecidas por el gobierno argentino, limitando los cambios de los transportistas. La aerolínea estimó que en Chile y en Perú, el cambio en los precios de las tarifas estimularía la demanda de 500,000 pasajeros adicionales, muchos de los cuales viajaban en avión por primera

^d El cálculo es: elasticidad de la demanda del precio de $-1 * -20\% = +20\%$ y $-2.5 * -20\% = +50\%$.

^e Estas cifras se han simplificado y fueron estimadas por el escritor del caso tan sólo para propósitos de análisis.

vez.¹⁹ El tráfico aumentó 23.5% en Chile y 31.8% en Perú.²⁰ En el tráfico nacional, Lan competía contra una colección de pequeñas aerolíneas locales como Sky Airlines y Air Comet Chile (en Chile), y Star Perú, AeroCondor, y Taca Perú (en Perú). En Argentina, los principales competidores eran Aerolíneas Argentinas y Austral. El negocio nacional de Lan Argentina creció 41.6% en 2007.²¹ (véase el **cuadro 10** donde se presenta la evolución de pasajeros a lo largo de los 10 años anteriores en Chile [como lo ha reportado JAC, Junta Aeronáutica Civil] y el **cuadro 11** donde se presenta la participación de mercado de Lan en los mercados de pasajeros por país).

Aspectos específicos del sector de carga aérea de Lan

En el sector de carga aérea, somos la puerta de entrada de América Latina.

Enrique Cueto

Lan transportaba 62% de sus embarques de carga en aviones cargueros y 38% en el vientre de los aviones de pasajeros.²² En 2007, la compañía transportó 604,000 toneladas de carga, lo cual representaba un aumento con respecto al 7.1% de 2006. Las ventas aumentaron 7.6% llegando a 1,200 millones de dólares en el mismo periodo. El negocio de carga aérea era unidireccional y se había edificado sobre un número limitado de categorías de productos. Las compañías que embarcaban sus productos tenían que considerar si el bien era perecedero así como la razón valor-peso de sus productos al decidir entre un flete aéreo o marítimo. Lan Cargo realizaba la mayoría de sus operaciones de negocios con Estados Unidos. Las tres principales exportaciones de Sudamérica a Estados Unidos incluían salmón fresco proveniente de Chile, espárragos provenientes de Perú, y flores provenientes de

Ecuador. Las tarifas oscilaban por lo general de 1.30 a 1.40 dólares por kilogramo. Los embarques más comunes de Estados Unidos a América Latina eran computadoras, aparatos electrónicos, teléfonos móviles y partes de refacción para automóviles, las cuales se situaban entre 1.90 y 2.00 dólares por kilogramo. Además de los flujos con destino al Norte, (dominados por el pescado, las flores, las frutas y las verduras) y los flujos con destino al Sur (dominados por los productos electrónicos para el consumidor, la maquinaria, las refacciones y las partes de automóviles), la compañía también consideraba los flujos con destino al Este y al Oeste (véase el **cuadro 12** donde se presenta un diagrama). Como lo dijo Álvaro Carril, vicepresidente de mercadotecnia y ventas de Lan Cargo:

En el transporte la cuestión es la siguiente: ¿por qué debería ir este producto en aviones en lugar de otros métodos de transporte? En el caso del salmón o de los espárragos, se necesita que lleguen de inmediato porque son productos frescos y perecederos. En productos como computadoras, la razón valor-peso es muy alta. Tal vez estemos buscando un valor de 500 dólares por kilogramo. Si se añaden 2 dólares por kilogramo, no se venderá el producto. Es más importante que el embarque sea oportuno y que no se dañe... El negocio de la carga aérea es tremendamente dinámico. Las cosas pueden cambiar en un periodo corto ya que la demanda del salmón, de las flores o del pescado pueden subir o bajar y los tipos de cambio pueden afectar en forma significativa a los embarques.

En las operaciones de carga aérea, Lan operaba a través de Lan Airlines y Lan Cargo a la cual poseía en forma total así como con algunas subsidiarias, principalmente, MasAir en México y Absa en Brasil. Prestaba algunos servicios adi-

¹⁹ Lan Airlines, Reporte anual 2007, 31 de diciembre de 2007, p. 39.

²⁰ *Ibid.* Las cifras de tráfico para Chile difieren ligeramente de JAC (Junta Aeronáutica Civil), la cual registró un incremento de 19.9% para Lan en 2007.

²¹ *Ibid.*

²² *Ibid.*, p. 44.

cionales como acarreo, mensajería y logística a través de Lan Airlines y otras subsidiarias más pequeñas. Lan realizaba las operaciones de carga aérea de cuatro maneras: en los vientres de sus aviones de pasajeros, en sus aviones cargueros, en espacios de vientres de aviones comprados a otras aerolíneas y por medio de "arrendamientos de aerolíneas" (aviones alquilados junto con la tripulación, el mantenimiento y los seguros).

Las operaciones internacionales de carga aérea de la compañía se ejecutaban en una localidad de 380,000 pies cuadrados localizada en el Aeropuerto Internacional de Miami. Tenía una capacidad total de almacenamiento de 1,450 toneladas métricas y estaba equipada con más de 50 puertas y unidades extensas de refrigeración, lo que la convertía en la aerolínea más grande de América Latina con activos dedicados a la carga en suelo estadounidense. Junto con el embarque de productos frescos y partes de computadoras, su red a través del continente y su experiencia en una amplia variedad de categorías de productos permitió a Lan tratar con varios tipos únicos de embarque. Carril explicó lo siguiente:

Muchos países requieren que únicamente una compañía nacional pueda viajar en ciertas áreas. Hemos podido cubrir esto a través de Absa en Brasil y nuestra compañía mexicana de carga aérea. Del mismo modo, queremos tener una telaraña en América Latina. Debido a nuestra red, somos contratados para ciertos tipos muy específicos de embarques. Por ejemplo, el grupo de rock "The Police" hizo una gira mundial donde realizaron ocho actuaciones en las principales ciudades de América Latina. ¡El escenario de sus espectáculos llenaba dos aviones jumbo! Tuvimos la capacidad de cubrir sus necesidades debido a nuestros activos, nuestra experiencia y nuestra red en el continente.

Aparte de algunos trabajos especiales como los de "The Police", también tenemos experiencia en otras áreas como el transporte de animales vivos. Un gran contrato que tenemos ahora consiste en embarcar cerdos de Canadá a Brasil. Tenemos muy poco que ver con Canadá, pero la compañía nos con-

trata porque sabemos cómo cuidar sus cerdos y también porque somos una aerolínea con base en Brasil. Lo mismo puede decirse para los embarques de caballos de Argentina a Estados Unidos. El caso es que sería muy difícil que un competidor igualara nuestros derechos para volar en diferentes países y la flexibilidad de nuestra aerolínea.

En lo que se refiere a la carga aérea entre América Latina y Estados Unidos, Lan competía contra Cielos del Perú S.A., Transportes Aéreos Mercantiles Panamericanos S.A. (Tampa), Arrow, Polar Air y American Airlines. En América Latina y Europa algunos de los principales competidores eran Cargolux, Lufthansa Cargo, Martinair y Air France.

El futuro: manejo de los tres modelos

Desde 1994, Lan se había transformado a sí misma de un transportista chileno nacional en una línea de primera clase en América Latina con una estrategia de países diversos y centros múltiples que era capaz de combinar de manera exitosa el negocio unidireccional de carga aérea con el negocio bidireccional de pasajeros. En 2007, había introducido un tercer modelo de bajo costo sobre ciertas rutas nacionales en Chile, Perú y Argentina. Cueto reiteró la razón para impulsar las tarifas a la baja y para introducir el enfoque de bajo costo para las ofertas de Lan:

Cuando presentamos la idea de reinventar nuestras rutas de viajes cortos al Consejo de Administración en 2007, naturalmente cuestionaron la idea. Pero este era un enfoque completo para la estimulación de la demanda y para el incremento de la capacidad. Así que nos preguntamos: "¿Qué es lo que quieren los pasajeros que utilizan los vuelos de corta duración?". Quieren seguridad, eficiencia y el precio más bajo posible.

Aunque los primeros resultados fueron positivos, ocasionando incrementos en el tráfico nacional de 23.5% en Chile, 31.8% en Perú y 41.6% en Argentina, algunos analistas se preguntaron acerca de qué tan sostenible sería administrar

un modelo "híbrido" de aerolíneas. Un analista escribió lo siguiente:

A finales de 2006, Lan empezó a implementar un nuevo modelo de negocios para las operaciones nacionales en Chile, Perú y Argentina replicando algunos elementos de una operación de bajo costo como una sola flotilla, ventas más directas, una alta tasa de utilización de las aeronaves y tarifas bajas.^f

Lan mantendrá sus operaciones de servicio completo usando amplios equipos en ciertas rutas regionales y vuelos de largo alcance, con una estructura de costos más alta. Consideramos que no solamente será un desafío lograr un crecimiento simultáneo de altos ingresos con márgenes operativos sólidos en ambos modelos de negocios sino que también se pueden traslapar entre sí y afectar a las operaciones consolidadas.²³

²³ Bernardo Carneiro y Dan McGoey, "Lan: Cruising altitude; initiating with a Hold", *Deutsche Analyst Report*, 18 de julio de 2007, p. 17.

^f Sin embargo, el modelo de Lan no es del todo un modelo de bajo costo, (como el de Ryanair), porque, por ejemplo, Lan llega a los principales aeropuertos, no vuela únicamente de punto a punto, y ofrece algunos canapés gratis a los pasajeros.

Banca Regional Andino: enfrentar la globalización de las microfinanzas

MICHAEL CHU
JEAN STEEYE HAZELL

En septiembre de 2006, Enrique Ferraro, director administrativo de ACCION Investment Management Company, LLC (ACCION Investments), se hallaba en la sala de espera del aeropuerto de Lima, donde aguardaba para abordar un vuelo nocturno con destino a Miami, en su camino de regreso a Boston. Recién había concluido una reunión de dos días con lo que consideraba como las tres joyas de su portafolio de inversiones: BancoSol¹ de Bolivia, Mibanco de Perú y Banco Solidario de Ecuador (colectivamente, los Bancos). Las tres eran instituciones microfinancieras (MFI, por sus siglas en inglés) integradas como bancos comerciales debidamente constituidos y con el atributo distintivo de enfocarse en atender a los sectores de bajos ingresos de la población. Cuando sólo faltaba un trimestre para concluir 2006, una vez más, el año se proyectaba como sobresaliente para BancoSol, el primer banco privado de América Latina dedicado a las microfinanzas. En 2005, BancoSol había sido clasificado una vez más por la prensa financiera como el banco más importante de Bolivia, por haber mantenido el primer

o el segundo lugar durante ocho años consecutivos. En cuanto a Mibanco, tan sólo unos días antes, la institución había sido señalada por el Banco Interamericano de Desarrollo como la ganadora de su reconocimiento 2006 a la excelencia en microfinanzas. En 2005, Mibanco tenía más clientes de microfinanzas y era más rentable que cualquier otro banco de Perú. Banco Solidario (BSE) fue la primera institución comercial microfinanciera regulada en América Latina y fundada con 100% de capital privado. Era conocido en la industria por su creatividad y por la introducción de productos y servicios innovadores. Al principio de la crisis del sistema bancario de Ecuador en 1999, fue uno de los selectos bancos cuya supervivencia había sido permitida por los reguladores, una decisión que había sido influenciada por la calidad de su cartera microfinanciera.

La reunión formó parte de una conversación entre los Bancos y ACCION Investments que trataba acerca de la formación de "Banca Regional Andino" (grupo bancario regional Andino), un esfuerzo colaborativo para tomar ven-

El conferencista senior Michael Chu y el asociado de investigación Jean Steege Hazell prepararon este caso. Los casos HBS han sido desarrollados únicamente como la base para una discusión de clase. Los casos no tienen como finalidad servir de apoyos, fuentes de datos primarios o ilustraciones de una administración eficaz o ineficaz.

Copyright © 2007 President and Fellows of Harvard College. Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida, almacenada en un sistema de recuperación, usada en una hoja electrónica, o transmitida en cualquier otra forma o por cualquier medio —electrónico, mecánico, fotocopiado, grabación, o de cualquier otro tipo— sin el permiso de Harvard Business School.

¹ "BancoSol" es una contracción del nombre formal, Banco Solidario S. A., y fue popularizada por el banco, dado que en Español "sol" se refiere al astro solar. El banco es conocido en todo el mundo como BancoSol.

taja de las sinergias operativas potenciales entre estos líderes de las microfinanzas en los Andes. Las tres MFI eran miembros de la Red ACCION pero cada una de ellas era una entidad independiente, con estructura propia de participación de acciones. ACCION International (ACCION), un pionero estadounidense sin fines de lucro y patrocinador de ACCION Investments, había desempeñado un papel importante en el nacimiento de BancoSol y Mibanco y en el desarrollo de los tres. La asistencia técnica de ACCION a los Bancos había dado como resultado metodologías comunes y procedimientos similares. En años recientes, los Bancos habían empezado una polinización cruzada a través de inversiones de capital y directores de consejos de administración. A la vez, esto había facilitado el compartir los productos y los conocimientos así como la decisión final de ingresar a la compra conjunta de un nuevo sistema MIS (Management Information System). Ferraro estaba muy consciente del potencial de tal colaboración y se sentía entusiasmado por el importante efecto que podría tener sobre los productos y servicios principales de los Bancos y sobre la eficiencia en los costos de las áreas internas de soporte.

Sin embargo, la colaboración sobre la Banca Regional fue significativamente más allá de compartir los productos, las mejores prácticas y los puntos de referencia que generalmente ocurrían entre los miembros de la Red ACCION. Incluso los pasos tomados hasta este momento para poner en marcha el nuevo sistema MIS habían requerido que los Bancos reestructuraran sus operaciones, de modo que muchos de sus procedimientos fueran compatibles entre sí. El logro de la visión total de la Banca Regional llevaría el proceso aún más lejos, y requeriría de una cuidadosa y dedicada atención por parte de la administración. La empresa sería una tarea de enormes proporciones en cualquier momento, pero Ferraro era especialmente sensible al hecho de que se lanzaría en una época en la cual la competencia se estaba intensificando en los tres mercados hasta niveles y formas que no se

habían visto nunca antes en las microfinanzas. ¿Cuáles serían los costos de distraer la atención de la administración en una época como ésta?

Por otra parte, reflexionaba Ferraro, dado que tal competencia se avecinaba, ¿podría ser que la Banca Regional ya no fuera una decisión discrecional sino una decisión estratégica que en realidad no pudiera evitarse? Si ese fuera el caso, como director de inversiones, ¿cuál debería ser su objetivo? ¿Se maximizaría el valor de sus inversiones al apoyar de manera agresiva a los Bancos en su proyecto de Banca Regional, de tal modo que pudieran surgir como ganadores de la siguiente etapa de las microfinanzas? ¿Debería motivar a la dirección para que mantuviera los ojos sobre las operaciones en marcha y para que defendiera sus atractivos rendimientos anuales, proporcionándole un fuerte respaldo en caso de que optara por abandonar las inversiones? Después de todo, el campo de las microfinanzas estaba atrayendo una atención creciente en todo el mundo, las Naciones Unidas habían declarado 2005 como el Año Internacional del Microcrédito y Ferraro estaba enterado de que se estaban creando varios fondos de inversión para su utilización en el campo. Como uno de los pioneros en el campo de las microfinanzas, ¿debería asegurar sus utilidades y dejar que los demás lidiaran con el potencial y con los desafíos de la Banca Regional?

Orígenes de la Banca Regional

La colaboración entre los Bancos era el resultado de una relación entre las instituciones, la cual se extendió durante varios años. Las tres instituciones pertenecían a la Red ACCION, una organización que en septiembre de 2006 estaba conformada por 21 miembros que incluían a muchas de las instituciones microfinancieras mejor establecidas en el mundo, unidas con la meta de "crear, desarrollar y dirigir las microfinanzas"² y comprometidas con el acuerdo de mantener niveles de calidad y estándares comunes, así como compartir las mejores prácticas. Era coordinada

² Sitio Web de ACCION, www.accion.org, fecha de acceso 28/1/07.

por ACCION, su creador, quien en muchos casos había participado en la fundación de las instituciones afiliadas y/o en las etapas clave de su desarrollo a través de sus equipos de asistencia técnica. En septiembre de 2006, Red ACCION contaba con una cartera combinada de préstamos de 1,500 millones de dólares, extendidos sobre más de 2,100 millones de clientes activos (véase **cuadro 1**). Desde el principio de la década de los años setenta, ACCION había desempeñado un papel fundamental en el desarrollo de las microfinanzas comerciales, del mismo modo que los tres Bancos (véase **cuadro 2**).

Además de las actividades y proyectos de la Red ACCION que generalmente los conjuntaban entre sí, los Bancos tenían una afinidad natural, al encontrarse entre las primeras instituciones financieras reguladas dentro de la red que compartía una identidad andina (véase el **cuadro 3** donde se presenta un mapa y algunos datos económicos seleccionados). También compartían la historia de haber encabezado sus respectivas industrias microfinancieras. En Bolivia, BancoSol había sido creado en 1992, al asumir las operaciones de ONG³ PRODEM, una institución no lucrativa establecida en 1986 por líderes de negocios bolivianos muy prominentes asistidos por ACCION⁴ quienes habían sido pioneros del microcrédito en el país. Con una cartera ferviente y saludable en el momento de su fundación, BancoSol fue consistentemente rentable, y en 1998 –seis años después de su fundación– logró un retorno sobre capital (ROE) de 28.9%, con las tasas de incumplimiento más bajas en el sistema (véase el **cuadro 4** donde se presenta un resumen del desempeño de BancoSol a lo largo del periodo 1992-2006). En

Perú, el predecesor de Mibanco, la organización no gubernamental (ONG) *Acción Comunitaria del Perú* (ACP)⁵ introdujo los micropréstamos en el país en 1982. Como en Bolivia, cuando el crecimiento de sus operaciones rebasó la capacidad del sistema bancario local para continuar aumentando sus instalaciones de crédito a la ONG,⁶ ACP se movilizó para establecer un banco regulado capaz de mediar en forma directa con los mercados financieros. En 1998, con el apoyo de ACCION, nació Mibanco. Heredando también una cartera activa de su ONG matriz, Mibanco logró rápidamente la rentabilidad, alcanzando un ROE en el ámbito de 20% en 2002 y un ROE de 30.4% en 2005 (véase el **cuadro 5** donde se presenta un resumen del desempeño de Mibanco durante el periodo 1998-2006). A diferencia de BancoSol y Mibanco, BSE se creó de manera directa como un banco regulado con fines de lucro en 1995, la primera MFI comercial fundada con 100% de capital privado, el cual provenía de los inversionistas locales. Sin una cartera como herencia, BSE tuvo que desarrollar su negocio microfinanciero desde cero y utilizar su capital inicial en actividades relacionadas, hasta que el lado de las microfinanzas pudo nivelarse. BSE se unió a la Red ACCION en 1998 buscando beneficiarse de su experiencia. Después de las pérdidas iniciales, en 2002 BSE empezó a operar con cifras negras y logró un ROE de 17.5% en 2005 (véase el **cuadro 6** donde se presenta un resumen del desempeño de BSE durante el periodo 1998-2006).

Durante varios años, BancoSol y Mibanco siguieron disfrutando de las ventajas de ser pioneros que su ONG matriz les transmitió. Aunque BSE no fue uno de los pioneros de las

³ En los círculos internacionales de desarrollo, las instituciones no lucrativas con frecuencia se denominan Organizaciones No Gubernamentales, o ONG.

⁴ En el momento de la fundación de BancoSol y durante varios años posteriores, PRODEM fue miembro de la Red ACCION.

⁵ ACP fue miembro de la Red ACCION.

⁶ Como institución microfinanciera no regulada, los activos de PRODEM y de ACP consistían, no en activos duros como planta, propiedad y equipo, sino principalmente en las deudas de su propia cartera. De manera acorde, el crédito que les extendió el sistema bancario era sobre una base no garantizada. Más allá de un cierto límite, las regulaciones bancarias requerían que los bancos prestamistas empezaran a formar provisiones contra sus préstamos no garantizados extendidos a un solo cliente, indistintamente del desempeño real del préstamo.

microfinanzas ecuatorianas,⁷ disfrutó de una “luna de miel” similar a medida que cosechó los beneficios de haber sido la primera institución que se enfocó al mercado de una manera verdaderamente comercial. Pero sus resultados financieros superiores —hechos públicos como algo rutinario por sus respectivas superintendencias bancarias y validados por el rigor de los sistemas regulados, que convirtieron en un delito penal el hecho de reportar resultados indebidos— trajeron de manera inevitable una gran competencia. Esto se sintió primero en el mercado microfinanciero boliviano, donde el ingreso de compañías convencionales de crédito al consumidor que ofrecían mayores facilidades que aquellas experimentadas por el mercado anteriormente, condujo a una ola de sobreendudamientos, culminando en 1998 con un severo sacudimiento de la industria.⁸ Sin embargo, en 2006 BancoSol estaba compitiendo en el mercado microfinanciero boliviano contra un banco completamente desarrollado de este sector, seis MFI que eran compañías financieras reguladas⁹ y 22 ONG, varias de ellas instituciones microfinancieras de clase mundial. La participación de mercado de BancoSol, que llegó a ser más grande que la de todos los demás competidores en forma combinada, se situaba ahora en 24% de la cartera microfinanciera y en 28% de los clientes atendidos. Además, los bancos comerciales de tipo convencional también estaban ingresando al campo. El **cuadro 7** proporciona una lista selecta de los principales competidores microfinancieros en Bolivia. Como resultado de esta competencia, el mercado boliviano se caracterizó por la innovación de producto. Antes de la crisis de 1998, BancoSol ofrecía básicamente un solo producto, un préstamo a un grupo “solitario”

donde un puñado de microempresarios autoseleccionados obtenían un crédito al contar con garantías cruzadas entre unos y otros. Aunque BancoSol también ofrecía un producto que consistía en un préstamo individual, el volumen era menor. En 2006, BancoSol había ampliado su oferta para incluir préstamos diseñados para capital de trabajo, inversiones de capital, vivienda, empresas pequeñas y medianas; garantías y facilidades de crédito; productos de ahorro; tarjetas de crédito, de débito y de cajeros automáticos; y líneas de negocios basadas en cuotas como seguros de vida y de salud, remesas y centros de servicio donde los clientes podían pagar otros servicios públicos y generales (véase el **cuadro 8** donde se presenta una evolución de la cartera de servicios). Aunque los productos proliferaban, la presión competitiva sobre los precios era continua, ocasionando que el promedio de las tasas de interés decayera uniformemente, sin remedio aparente (véase **cuadro 9**). Como resultado de ello, Bolivia tenía las tasas más bajas de microfinanciamiento de toda América Latina.

En Perú, durante mucho tiempo el mercado microfinanciero estuvo limitado a ACP, la ONG antecesora de Mibanco, la cual cubría a la ciudad capital de Lima, y un sistema de 13 *cajas municipales* (CMAC),¹⁰ compañías financieras que eran propiedad de sus respectivos municipios, las cuales cubrían las principales ciudades en el interior. Sin embargo, en 2004, dos bancos comerciales tradicionales importantes: Banco Wiese Sudameris y Banco de Crédito, habían ingresado al campo de las microfinanzas, un proceso que Mibanco había acelerado involuntariamente al incorporar a ambos como accionistas originales del banco, con lugares en su consejo

⁷ La MFI líder en Ecuador antes de BSE era la institución no regulada *Federación Ecuatoriana de Desarrollo*, uno de los primeros miembros de la Red ACCION.

⁸ Elisabeth Rhyne, “Commercialization and Crisis in Bolivian Microfinance” en Deborah Drake y E. Rhyne, editores, *The Commercialization of Microfinance: Balancing Business and Development* (Bloomfield, CT: Kumarian Press, Inc., 2002).

⁹ Estos eran *Fondos Financieros Privados*, o FFP, instituciones microfinancieras reguladas por la Superintendencia de Bancos con una escritura bancaria limitada, la cual a la vez les permitía establecerse con requisitos más bajos aplicables a un capital mínimo.

¹⁰ Formalmente, cada uno era una *Caja Municipal de Ahorro y Crédito* (Municipal Savings & Loan Finance Company).

de administración.¹¹ Esto le había permitido a los dos bancos familiarizarse con el sector, con las mejores prácticas de la industria y con los rendimientos económicos potenciales del negocio. Aunque dejaron de estar involucrados con Mibanco, ambos se volvieron competidores duros y agresivos. Además, los CMAC más fuertes empezaron a operar en Lima. Los reguladores peruanos, imitando a sus contrapartes bolivianas, también crearon una nueva estructura financiera denominada *Entidad de Desarrollo a la Pequeña y Micro Empresa (EDPYME)*¹² para permitirle a las nuevas MFI formarse con funciones bancarias limitadas y requerimientos de capital más bajos. Pronto hubo 14 EDPYME en operación. En 2005, Mibanco se extendió más allá de Lima y empezó a penetrar en el resto de la nación, creciendo de 32 a 62 sucursales en un año. Con una cobertura nacional, Mibanco se enfrentaba ahora a la competencia de otros 12 CRAC.¹³ En junio de 2006, la participación de mercado de Mibanco se estimaba en 12.8% de la cartera microfinanciera y 16% de los clientes atendidos.

En Ecuador, el liderazgo de BSE como el único enfoque puramente comercial que competía contra las ONG duró muy poco tiempo. El mismo año que BSE se unió a la Red ACCION, el Banco de Pichincha –el banco comercial más grande de Ecuador– le pidió ayuda a ACCION para el desarrollo de un programa de microfinanzas. Aunque la colaboración con más de una institución en el mismo mercado era una decisión incómoda para ACCION, había estado de acuerdo en hacerlo en el pasado sobre una base excepcional. Para ACCION, la petición de Pichincha estaba alineada con una de las prioridades de su plan estratégico, consideraba que la “degradación” de los bancos comerciales líde-

res para atender a sectores de bajos ingresos era un progreso mayor en las microfinanzas. Consecuentemente, ACCION estableció términos y condiciones para hacer la asistencia técnica a Pichincha aceptable para BSE, incluyendo la creación de una “Muralla China” entre los equipos de ACCION que trabajaban con cada institución. En 1999, ACCION había desarrollado un nuevo modelo denominado “Compañía de Servicio Privado” (PSC, por sus siglas en inglés) en donde se había asociado con Pichincha para crear un negocio conjunto capaz de atender el mercado microfinanciero, denominado CrediFe. Alojado dentro de un banco que Euromoney o Global Finance habían nombrado como el mejor banco en Ecuador cada año desde 2001, CrediFe era un formidable competidor. El cuadro 10 muestra la manera en la que CrediFe/Pichincha se comparaba con BSE en Junio de 2006. En total, había cerca de 61 entidades involucradas en las microfinanzas en Ecuador,¹⁴ incluyendo los bancos comerciales Unibanco, Centro Mundo (parte de un grupo chileno), y Banco Guayaquil, el segundo más grande en el país, todos ellos en el proceso de desarrollo de sus capacidades para atender a este segmento. En este mercado crecientemente competitivo y fragmentado, BSE mantenía 16.9% de la cartera microfinanciera ecuatoriana y atendía al 14.2% de los clientes microfinancieros.¹⁵

A finales de 2003, un evento internacional convenido por el Banco Interamericano de Desarrollo proporcionó una oportunidad para que los gerentes generales de los Bancos y algunos de los miembros de sus juntas directivas se encontraran en Lima. En el curso de la conversación, salió a flote una idea nueva: la posibilidad de que los tres bancos colaboraran en una ini-

¹¹ Estando interesado en obtener una banca convencional enfocada hacia las microfinanzas, el gobierno del Perú, en el momento de la fundación de Mibanco, motivó a Banco Wiese y a Banco de Crédito para que participaran como accionistas minoritarios y la Superintendencia de Bancos les proporcionó una dispensa especial para permitirles mantener una participación minoritaria en otra institución bancaria.

¹² Entidad para el Desarrollo de las Empresas Pequeñas y Medianas.

¹³ *Caja Rural de Ahorro y Crédito* (Rural Savings & Loan Finance Company).

¹⁴ Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros, “Compendio de Microfinanzas”, fecha de acceso octubre de 2006.

¹⁵ Fuente: SIG. Información obtenida a partir de la Central de Riesgos de la SBS de Ecuador, citada en el Reporte Anual de BSE de 2005.

ciativa que pudiera conjuntar sus recursos para lograr eficiencias que ninguno de ellos podría obtener por sí mismo. Aunque su colaboración anterior había sido bajo el patrocinio de la Red ACCION, esta vez el proyecto involucraría tan sólo a las tres instituciones. La idea capturó la imaginación del grupo. En los siguientes meses, los bancos continuaron desarrollado el concepto en reuniones sostenidas en Lima y en Quito.

Mientras charlaban, los Bancos hacían más aguda su percepción común de que los problemas a los que se enfrentarían en la siguiente década serían significativamente distintos de los que habían experimentado en el pasado. Lo que no era nuevo era la competencia proveniente del mejor de sus rivales a nivel local —esto había sucedido durante algún tiempo, y aunque siempre era un desafío, hasta ahora cada uno de los gerentes generales había sentido que su organización era capaz de responder en forma adecuada por sí misma. Pero la naturaleza de esa competencia estaba cambiando. En Bolivia, un competidor líder para BancoSol siempre había sido Caja Los Andes, el primer *fondo financiero privado* (FFP), o compañía financiera de microfinanzas regulada, aprobada por las autoridades bancarias bolivianas en 1995. Al igual que BancoSol, era el heredero de la cartera microfinanciera de una ONG, ProCrédito. Caja Los Andes estaba íntimamente asociada con otro proveedor global líder de asistencia técnica microfinanciera, el grupo lucrativo alemán *Internationale Projekt Consult* (IPC), cuyo surgimiento había proseguido a la creación de una compañía propietaria de bancos microfinancieros, ProCredit Holding (ProCredit). A principios de 2005, Caja Los Andes evolucionó de ser un FFP a convertirse en un banco completamente desarrollado, renombrado como Banco Los Andes ProCredit. De manera simultánea, la propiedad cambió para convertirla en una subsidiaria de ProCredit.¹⁶ Unió a un grupo de 19 subsidiarias de ProCredit, las cuales incluían a Banco ProCredit en

Ecuador, una operación que empezó en 2001 y que se convirtió en un banco establecido a principios de 2005. Desde el principio, su crecimiento rebasó al mercado como un todo.¹⁷ Aunque ProCredit no tenía una operación peruana, estaba familiarizado con este mercado, dado que hacía algunos años que IPC había proporcionado asistencia técnica a las CMAC. En septiembre de 2006, ProCredit tenía una cartera agregada de préstamos de 1.8 miles de millones de euros y un capital pagado de 216 millones de euros¹⁸ (véase el **cuadro 11** donde se presentan los datos de ProCredit).

Los mercados microfinancieros de América Latina también se estaban volviendo más complejos con el ingreso de nuevos jugadores. Banco Pichincha, con la exitosa experiencia de CrediFe, estaba ahora expandiendo las microfinanzas a su subsidiaria en Perú. También se había empezado a reunir trimestralmente con otros bancos en la región, Banco Mercantil de Colombia y BanColón de Venezuela, para compartir experiencias en la atención de mercados de ingresos bajos. Al mismo tiempo, los grandes bancos globales se habían interesado en las microfinanzas. En 2003, Banco Real, la subsidiaria de ABN-Amro en Brasil, lanzó la empresa Real Microcrédito, un negocio conjunto de PSC con ACCION, y se unió a la Red ACCION. Además, Citigroup, Banco Santander y BBVA eran conocidos por estar activamente interesados en las microfinanzas (véase el **cuadro 12** donde se presentan datos financieros seleccionados sobre estos bancos).

El panorama político también estaba cambiando para las microfinanzas. A finales de la década de los noventas, América Latina había volteado hacia las economías de mercado y había visto al gobierno retirarse de la economía. Gran parte del crecimiento de los Bancos y de las microfinanzas en general había ocurrido en una ambiente de tasas de interés basadas en el mercado y de capitales sujetos a un flujo libre.

¹⁶ La propiedad de Banco Los Andes Procredit se convirtió en ProCredit 98.3%, IPC 1.7%.

¹⁷ www.procredit-holding.com, fecha de acceso 01/02/07.

¹⁸ Boletín de prensa de ProCredit, 19/9/06.

Pero en años recientes, la región había atestado un resurgimiento de la izquierda tradicional, simbolizada por el presidente venezolano Hugo Chávez, quien buscaba activamente promover su Revolución Bolivariana al resto del continente. Un ejemplo de esta tendencia política fue la elección en 2006 de Evo Morales como presidente de Bolivia. Declarándose a sí mismo como un admirador de Chávez, Morales inició su administración nacionalizando los recursos del petróleo y del gas, dejando así atrás 20 años de una reforma orientada al mercado. Aunque a la fecha su administración no había promulgado ningún cambio al marco legal de las microfinanzas, el programa político de Morales requería una reforma constitucional y una amplia revisión de la economía, haciendo a la presión sobre el precio de las microfinanzas una posibilidad probable. En Perú, un candidato populista, Ollanta Humala, se disputaba la presidencia en una reñida elección en junio de 2006, que finalmente perdió ante Alan García, pero donde obtuvo el 47% de la votación nacional. En Ecuador, Rafael Correa, populista apoyado por Chávez, era el cuarto candidato favorito en las elecciones presidenciales de noviembre.

Como lo dijo Luis Felipe Derteano, presidente de ACP Investment and Development (el nuevo nombre de ACP, el propietario mayoritario de Mibanco), vicepresidente del consejo de administración de Mibanco y miembro del consejo de administración de BancoSol, las conversaciones entre los gerentes generales y los miembros prominentes del consejo de administración de los Bancos los habían conducido a concluir que una colaboración conjunta era esencial:

Esta es una cuestión de supervivencia –en nuestra ruta crítica. Primero, si las tendencias actuales continúan, tendremos que lidiar con las preferencias de ProCredit, cuyo modelo homólogo les permite expandirse rápidamente en las nuevas localidades, con estructuras de costos crecientemente distintas a las de nosotros. En segundo lugar, las tendencias populistas actuales han empezado a ganar terreno político, lo cual podría

conducirnos a una ruta de tasas de interés controladas de una manera injustificada, a una intervención del gobierno y al uso de los recursos del Estado, con la posible destrucción de la cultura de repago (cumplimiento en los pagos a préstamos). En tercer lugar, lo opuesto del populismo es el ingreso de bancos grandes con bolsillos profundos, y que empiezan a profundizar más en nuestro mercado. Tenemos que estar preparados para los tres escenarios. Eso significa tener la capacidad de desarrollar rápidamente, de compartir las mejores prácticas de una manera rápida, de diversificar nuestros riesgos, de lograr economías de escala y de reducir nuestros costos tanto como sea posible... Tenemos que volver a considerar nuestra manera de realizar operaciones de negocios, nuestro modelo actual se puede estar volviendo obsoleto.

La idea era trabajar en forma conjunta para crear un nuevo concepto edificado sobre una historia de colaboración que tuvo sus orígenes en la Red ACCION. Por ejemplo, como parte del aprendizaje mutuo dentro de la red, BancoSol había encontrado en un producto altamente exitoso de BSE denominado “el Tarro de Oro”, una forma de permitir a los clientes tener un acceso eficiente al crédito, usando el oro como garantía colateral. BancoSol negoció con BSE para capacitarse en la metodología y para que importara el producto a Bolivia.

Una vez que compartieron los productos, los Bancos también empezaron a compartir directores de los consejos de administración. Los profesionistas de ACCION habían trabajado durante mucho tiempo en los consejos de los Bancos, una práctica que se amplió a Ferraro y a su equipo cuando las inversiones de ACCION empezaron a tomar posiciones de capital en las tres instituciones. Dadas las muchas ventajas comunes que se generaban para los Bancos, el valor de una fertilización cruzada a través de los consejos de administración se volvió evidente para ACCION, para Ferraro y para los Bancos mismos. La práctica se volvió amplia y los re-

sultados complacieron a todas las partes (véase el **cuadro 13** donde se expone la composición del consejo de administración de los Bancos). Como lo comentó Kurt Koenigsfest, el gerente general de BancoSol:

Uno de los beneficios que Mibanco (como accionista) obtiene de BancoSol es tener a Luis Felipe (Derteano) en nuestras reuniones del consejo, escuchando, tomando notas y trayendo ideas nuevas. Por ejemplo, como él lo dice: "Estoy interesado en entender cómo abren una sucursal en Bolivia con tan sólo 15,000 dólares. En Lima, me cuesta 60,000 dólares"... El vicepresidente de nuestro consejo Juan Otero, también se desempeña como director alternativo en el consejo de administración de Mibanco.

Inicialmente, ACCION Investments era el único inversionista con capital en los tres bancos. Ferraro y su equipo habían adquirido las posiciones llevando a cabo sus estatutos en busca de los rendimientos más altos posibles para sus accionistas a la vez que invertían en MFI de tipo comercial (tanto dentro como fuera de la Red ACCION). ACCION Investments se estableció en 2003 bajo el auspicio de ACCION, siguiendo su exitosa experiencia con una entidad predecesora, el Gateway Fund, y antes de eso, con el cofundador de Profund, el primer fondo de capital dedicado a las microfinanzas. Los socios de ACCION Investments eran bancos de desarrollo e inversionistas privados (véase **cuadro 14**). En los tres años de su existencia, ACCION Investments había estado extremadamente activa, y su capitalización inicial de 19.5 millones de dólares quedó casi totalmente desplegada en septiembre de 2006. Una de las iniciativas que había sido emprendida fue encabezar una recapitalización de BancoSol en 2004, cuando las participaciones de dos grandes accionistas con una propiedad agregada de 44% del banco quedaron disponibles. Al integrar un grupo para la adquisición de esas acciones, Ferraro invitó a Mibanco a participar, y de esta manera, se convirtió en un accionista del 14% de BancoSol. (véase el **cuadro 15** donde se presentan las estructuras de propiedad de los

Bancos). En septiembre de 2006, ACCION Investments estaba en el proceso de ayudar a BSE en la obtención de una nueva ronda de capital. Continuando con la tendencia, ACP Investments and Development, el accionista más grande de Mibanco, estaba considerando con seriedad una coinversión con ACCION Investments.

Antes de tomar la decisión de proceder con la Banca Regional, en varias ocasiones los Bancos habían planteado ante ACCION la necesidad de formular diversas maneras en las cuales el peso combinado de la Red ACCION pudiera estructurarse para hacer frente a la economía del negocio. En las reuniones anuales de la Red ACCION, Santiago Ribadeneira, cofundador de BSE y hasta fechas recientes CEO del banco, había planteado la necesidad de un esfuerzo común para compartir los altos costos del desarrollo en las microfinanzas. "En la banca convencional se pueden adquirir los productos y los sistemas que se necesitan, pero en un campo nuevo como las microfinanzas, no existe cosa tal como 'ir de compras'... Y cuando se hace una innovación, en especial con una misión amplia, algunas veces se gana y otras veces se pierde". Desde el consejo de administración de las tres instituciones, Ferraro adoptó el proyecto de la Banca Regional con gran entusiasmo desde el principio.

Implementación de la Banca Regional

Aunque el ambiente externo estaba impulsando a los Bancos para que trabajaran en forma conjunta, las circunstancias internas proporcionaron la oportunidad correcta. En 2004, diferentes caminos habían conducido a los tres bancos a concluir que necesitaban modernizar sus plataformas tecnológicas. El primer banco que llegó a esa resolución fue BSE. El banco había desarrollado su MIS internamente y las limitaciones del sistema habían empezado a afectar las operaciones. En 2002 la gerencia de BSE estaba llegando a la conclusión de que se necesitaban contemplar cambios trascendentales. Ribadeneira vio esto como una oportunidad para innovar. Empezó a concebir un paquete radicalmente nuevo que pudiera dar impulso a

un 'banco virtual' y que permitiera el desarrollo de operaciones microfinancieras sin sucursales. Tal software podría entonces comercializarse, venderse a los bancos interesados en las microfinanzas y a otras instituciones (financieras o no) que tuvieran infraestructuras apropiadas para atender al mercado.

Justamente detrás de BSE, el equipo administrativo de BancoSol estaba llegando a un acuerdo sobre la difícil aceptación de la idea de que su sistema MIS, adquirido hacía algunos años a una inversión considerable para el banco, no se estaba manteniendo al ritmo de la progresiva complejidad de la línea de productos o del crecimiento de la institución. El departamento de tecnología de información (TI) respondió mediante ajustes constantes del sistema, pero Koenigsfest había llegado a la conclusión de que BancoSol estaba alcanzando los límites incluso de la adaptación más creativa.

Como coincidencia, en agosto de 2004, Rafael Llosa, gerente general de Mibanco, también había concluido que su sistema MIS se dirigía a la obsolescencia. En primer lugar, desde su unión al banco en 2003, había impulsado el volumen de desembolsos de aproximadamente 12,000 al mes hasta más de 30,000. Además de esto, en 2005 Llosa había planeado ampliarse en forma masiva al resto del Perú.

Proyecto de sistema bancario central

Con la motivación de los gerentes generales, los directores de TI de los Bancos se reunieron en septiembre de 2004 para discutir la posibilidad de invertir en el mismo sistema bancario central MIS. En octubre celebraron su primera reunión conjunta para discutir el proyecto con un grupo de proveedores potenciales. El proceso implicaba varios desafíos, empezando con tres distintas arquitecturas para los sistemas: Microsoft, Unix e IBM AS400. Con la ayuda de un consultor externo proveniente de México, los administradores de TI tuvieron éxito al convenir en una metodología y en una matriz de evaluación para seleccionar al proveedor. En noviembre de 2004, los Bancos habían reducido las opciones a una corta lista de cinco proveedores. A lo largo de los siguientes

meses, los equipos de TI y las empresas que presentaban licitaciones para el negocio participaron en una serie de ejercicios y visitas a diversos países. En marzo de 2005, los administradores de TI habían decidido por un sistema bancario central ofrecido por un proveedor uruguayo.

En varias ocasiones durante el proceso, los tres bancos consideraron la posibilidad de ir por caminos separados. "Era difícil negociar con los proveedores sin contar con una sola parte que tuviera la autoridad final", recordó uno de los miembros del equipo de implementación de Mibanco. "Los proveedores consideraban que nosotros tres nunca estaríamos de acuerdo". Los desafíos humanos de colaboración también eran significativos. Otro miembro del equipo de Mibanco recordó lo siguiente: "Los otros equipos, (ecuatorianos de BSE y bolivianos de BancoSol) empezaron a resentir el hecho de que nuestras reuniones siempre eran en Lima. Por tanto, tuvimos que lidiar con esas sensibilidades".

Sin embargo, las recompensas potenciales proporcionaban un fuerte incentivo para perseverar. Por ejemplo, ninguno de los proveedores finalistas tenía un paquete con un módulo de microfinanzas. Los costos del desarrollo de uno se volvían más aceptables si se compartían entre tres. Al mismo tiempo, las compras conjuntas proporcionaban el aplacamiento necesario para obtener un descuento de 35 a 40%. José Agois, gerente de TI de Mibanco, estimó que para cada institución el costo instalado se reducía de cerca de 1.6 millones de dólares hasta cerca de 1.1 millones de dólares. De manera similar, una compra conjunta del software base de una compañía global mayor reducía el costo a una licencia en lugar de tres. Y los bancos descubrieron que juntos, su valor para los proveedores iba más allá de sus volúmenes combinados. Como lo dijo uno de los miembros del equipo de TI, "Las compañías de software nos ven como una forma de hacerse presentes en los tres mercados al mismo tiempo".

Proceso unificado de crédito

Una vez que se seleccionó el proveedor, los tres equipos de TI empezaron a trabajar con él para personalizar el programa bancario y para desa-

rollar el módulo de microfinanzas en torno a un proceso unificado de crédito. “El proceso podría haber sido mucho más difícil si todos nosotros no hubiéramos pertenecido a la Red ACCION”, hizo notar Agios. “Hubiéramos empezado con bases mucho menos comunes”. Esta evaluación técnica resonó en los administradores del negocio. Desde una perspectiva de mercado, los Bancos también compartieron enfoques operativos similares. “70% de lo que hacíamos era lo mismo”, estimó Llosa.

A medida que progresaban los trabajos sobre un proceso de crédito unificado (UCP), el proyecto se situó en una etapa difícil. Aunque los Bancos tenían una metodología básica común, cada institución había incorporado aspectos particulares que hacían a sus productos y a sus procedimientos similares, pero no idénticos. En la cima de las diferencias actuales, a medida que los equipos administrativos contemplaban el futuro, las listas de deseos de los Bancos en relación con las capacidades del sistema no eran idénticas. Pero cada adaptación, indistintamente de que fuera común o sugerida por una sola institución, aumentaba el costo total para todos. Con los costos compartidos por igual, los bancos inclinados a impulsar la personalización serían en efecto “subsidiados” por los bancos que eran conservadores en sus peticiones. Sin embargo, una modificación que pudiera ser propuesta por tan sólo un banco podría finalmente tener un alto impacto. Para determinar qué personalizaciones deberían ser comunes, cuáles podrían ser aceptables si eran pagadas únicamente por el banco que las requería, y cuáles deberían ser rechazadas por completo, un “árbitro” neutral y confiable para todas las partes, con un sentido estratégico de la industria, era profundamente necesario. Los Bancos recurrieron a ACCION, quien designó a Susana Barton, vicepresidenta de Operaciones en América Latina, para que llevara a cabo esas responsabilidades.

El proceso de desarrollo del UCP empezó en abril de 2005 e involucró a personas de varios niveles de las tres organizaciones, quienes trabajaron muy duro para superar el orgullo de cada institución sobre sus propios productos y proce-

sos a efecto de determinar la mejor alternativa para cualquier problema. Como lo recordó un miembro del equipo de trabajo, “Bolivia tenía el puntaje de crédito más avanzado. Ecuador era el mejor en la administración de los préstamos grupales. Perú sobresalía en las garantías y en la recuperación de los préstamos morosos”.

Aunque de manera original se había proyectado para que tomara de 3 a 4 meses, el UCP realmente requirió de 8 a 9 meses. Barton, de ACCION, trabajó estrechamente con los tres equipos de TI para especificar las adaptaciones que valía la pena hacer al sistema bancario central de TI uruguayo. Como Barton lo recuerda:

El equipo pasó mucho más tiempo haciendo negociaciones que haciendo trabajos técnicos. Cada uno pensaba que sus operaciones eran tan únicas que era muy difícil encontrar sinergias. También, cada uno pensaba que su manera era la mejor, aunque todos ellos podrían estar hablando esencialmente de lo mismo. A nivel operativo, las personas no querían despedirse del UCP hasta que fuera ordenado por los altos mandos... Tendremos que romper el paradigma de que el cliente de cada mercado es diferente si realmente queremos que algo como esto funcione. Después de todo, una tarjeta de crédito funciona de la misma manera en todo el mundo... Al final del día no estoy segura de cuáles serán los ahorros del sistema bancario central cuando se consideran todos los gastos de viaje y los demás gastos relacionados de los diversos equipos de TI. Pero desde luego, si se consideran todas las formas intangibles en la que esta colaboración pudiera ayudar en el futuro, entonces la relación costo-beneficio tiene sentido.

El UCP de 160 páginas, junto con el diseño para la personalización del sistema bancario central para la Banca Regional, se completó y se aprobó en septiembre de 2005.

Implementación del sistema bancario central

Con las especificaciones de diseño en su lugar, Mibanco aceptó voluntariamente ser el primero.

Como Barton lo explicó, “Santiago [Ribadeneira de BSE] estaba lidiando con desafíos internos significativos. Kurt [Koenigsfest de BancoSol] tuvo que afrontar la agitada situación política de Bolivia. Eso puso a Rafael [Llosa de Mibanco] en la mejor posición para tomar el liderazgo. Además, su gerente de TI había tenido la experiencia de haber implementado varios sistemas como éste y realmente conocía los detalles”. El itinerario requirió que Mibanco implementara el sistema bancario central en dos fases, empezando con los módulos bancarios generales del sistema uruguayo, programado para tomar vida en junio de 2006. Esto iría seguido de una segunda fase para incorporar el módulo de microfinanzas, que sería desarrollado por el proveedor trabajando estrechamente con los Bancos.

El costo total del módulo microfinanciero era de cerca de 390,000 dólares, el cual se dividiría de manera uniforme en tres partes. Los Bancos, señalando que su experiencia era esencial para la construcción del módulo, negociaron un acuerdo con el proveedor uruguayo que requería de un periodo exclusivo de dos años durante los cuales el módulo microfinanciero no podría venderse a otras partes sin su consentimiento puesto por escrito. Después de ello, los Bancos recibirían una comisión de 50% sobre la venta de licencias.

La implementación resultó ser muy compleja y representaba una difícil carga adicional para el personal del área de TI en los tres bancos. “Las personas se encontraban bajo una gran presión, los cortos marcos de tiempo crearon una gran cantidad de urgencia y de tensiones”, recordaba Barton. Al mismo tiempo, no todos los equipos de TI tenían la misma capacidad de ayudar en el

proyecto. “Existen países en los que es difícil obtener personal altamente capacitado y ello hace difícil mantener una habilidad consistente para contribuir”, notó Barton. A medida que el trabajo progresaba en Mibanco, la fecha de arranque de la primera fase se cambió del mes de junio al 1 de agosto. Posteriormente se reprogramó al 1 de octubre. El módulo microfinanciero, originalmente programado para febrero de 2007, también fue pospuesto.

La experiencia de Mibanco como el primero que habría de incorporar el sistema bancario central estaba abriendo el camino para los otros dos. Aunque Mibanco llevaba la carga de ser el “conejo de Indias”, Llosa se preguntaba cuándo llegaría el momento en que Mibanco se beneficiaría de los esfuerzos de la Banca Regional en las otras instituciones. En respuesta, Koenigsfest había dicho lo siguiente, “Seremos los primeros en implementar el módulo microfinanciero... ahora Rafael [Llosa] aprenderá a partir de nuestros dolores de cabeza”. La implementación en BancoSol fue programada para el mes de marzo de 2007 para hacer posible la terminación del módulo microfinanciero, de tal modo que todo el sistema pudiera lanzarse en una sola fase. BSE planeaba empezar la implementación en mayo de 2007.

Una plataforma operativa común

Para guiar el proyecto, los gerentes generales y los consejos de administración que habían trabajado en forma conjunta se convirtieron en el Comité de la Banca Regional (el Comité BR), el cual estaba compuesto como se muestra a continuación.

FIGURA A *Comité de la Banca Regional.*

BancoSol	Mibanco	Banco Solidario	ACCION
H. Mueller, presidente	O. Rivera, presidente	S. Ribadeneira, CEO	E. Ferraro (ACCION Inv)
K. Koenigsfest, gerente general	L. Derteano, vicepresidente	M. Hernández, vicepresidente	(En los tres Consejos de Administración)
	R. Llosa, gerente general	(MH posteriormente reemplazado por M. Burbano, nuevo gerente general)	

Fuente: Banca Regional

A medida que el proyecto avanzaba, el comité de BR empezó a percibir que Banca Regional había ido más allá de un sistema bancario central de TI hasta desarrollar una total plataforma operativa que sería idéntica en cada uno de los Bancos. Aunque éstos mantendrían sus identidades separadas y sus estructuras de tenencia de acciones, las mismas plataformas operativas le permitirían a las tres instituciones abrirse camino en las microfinanzas en lo que los miembros del Comité de BR empezaron a llamar “una carretera común”. Para continuar con la metáfora, esto le permitiría a los Bancos lograr de manera simultánea una mayor velocidad y un mejor kilometraje. Tanto las áreas internas de soporte como las de contacto con el cliente se transformarían. En las áreas internas de soporte, las eficiencias de compras como las que ya se habían obtenido en la implantación del sistema bancario central se extenderían virtualmente a todos los renglones significativos y susceptibles para los proveedores globales. En las de contacto con el cliente, dada la similitud de los sistemas, cualquier desarrollo que resultara ser exitoso en cualquiera de los Bancos sería rápidamente importado por los demás. Esto abarcaría aspectos tales como los nuevos productos, los sistemas de incentivos y las campañas promocionales.

Al evaluar el potencial de una colaboración más estrecha, el Comité BR podría señalar la exitosa experiencia de BancoSol y de BSE con las remesas. Tanto Bolivia como Ecuador tenían grandes comunidades expatriadas que vivían en España y que generalmente enviaban dinero a sus familias en casa. BancoSol y BSE vieron la posibilidad de proporcionar a los inmigrantes una alternativa con un costo significativamente más bajo mientras desarrollaban una nueva corriente de ingresos por cuotas que pudiera generar tráfico a través de sus sucursales y que estaba compuesta por personas que provenían precisamente de su segmento fijado como meta. En lugar de realizar alianzas estratégicas separadas y de invertir en una nueva infraestructura, BancoSol capitalizó los acuerdos que BSE ya había establecido en España. En Estados Unidos y en Italia existían oportunidades similares. Con los

mismos sistemas operativos en los tres bancos, las posibilidades parecían abundar. Para empezar, los tres bancos podrían tener fácil acceso a los productos que ya habían sido utilizados por cualquiera de ellos. Por ejemplo, además de la creativa línea de productos de BSE, Mibanco tenía una oficina comercial con un creciente centro de dinero en Lima y BancoSol tenía una línea de microseguros.

Una vez que los Bancos empezaron a pensar en términos de una colaboración tan estrecha, también empezaron a surgir las posibilidades no relacionadas con las plataformas operativas. Por ejemplo, el Comité BR discutió la posibilidad de dar apoyo a los esfuerzos de obtención de fondos de cada uno de ellos en los mercados de capital internacionales a través del uso de cartas de satisfacción o incluso de garantías. El acceso a la liquidez bajo una situación de coacción había sido otro elemento crítico para la supervivencia de BSE en la crisis bancaria ecuatoriana de 1999. Ahora, con la administración de Evo Morales en Bolivia, esto podría convertirse en una consideración fundamental para BancoSol.

En su reunión más reciente, los miembros del Comité de BR empezaron a pensar en qué aspectos de sus operaciones eran las fuentes fundamentales de una ventaja competitiva. “Las funciones internas son como los aspectos comunes difíciles de diferenciar”, propuso Derteano. “La gran diferencia está en la manera en la que nos enfocamos al cliente. Nuestra calidad de servicio, nuestra filosofía, eficiencia, visión, simpatía y aspectos de servicio (como la rapidez con la que podamos otorgar un préstamo) son lo que realmente nos diferencia (de la competencia)”.

Estando de acuerdo con él, Ribadeneira especuló entonces: “Vayamos directamente hacia la integración de las áreas internas de soporte, y tengamos tan sólo una. Podemos hacer que Tata (Servicios de Consultoría) se presente y nos ayude a hablar el mismo idioma. Tener claridad en nuestra visión será importante a medida que diseñemos la Banca Regional”. BSE estaba considerando la contratación de Tata Consultancy Services Iberoamerica, la subsidiaria en América Latina de la compañía global de TI India,

para ayudar al banco a hacer más eficientes sus operaciones. El nuevo gerente general de BSE, Michel Burbano, había trabajado con ellos en su posición anterior en Pichincha.

Al recordar las negociaciones con el proveedor uruguayo sobre la diseminación del módulo microfinanciero, el Comité de BR prosiguió a considerar las implicaciones competitivas del desarrollo de una sola plataforma central operativa. En la medida en la que la Banca Regional creara tal plataforma, los Bancos discutían si deberían retener derechos exclusivos de acceso o considerar ponerlos a disposición de otros MFI. Una vez más, se preguntaban la medida en la cual era incluso posible mantener la propiedad de tal plataforma si algunas empresas externas de TI estarían involucradas.

El Comité BR estaba entusiasmado por el potencial de una Banca Regional ampliamente definida a la vez que permanecía consciente de los muchos aspectos básicos que aún quedaban abiertos. Uno de ellos era mundano, pero vital: ¿cómo mantener el impulso del proyecto entre las reuniones? “Es grandioso cuando estamos juntos”, dijo Koenigsfest. “Pero cuando cada uno de nosotros regresa a la oficina, todos estamos tan ocupados que olvidamos quién iba a hacer cuál cosa”. El grupo también ha comprendido la necesidad de un punto de vista objetivo y neutral. Como dijo Derteano, “Las personas siempre se resisten al cambio porque es difícil... será duro para cualquier persona interna ser totalmente objetiva acerca de lo que necesitamos hacer”. En una reunión anterior, el Comité BR ya había estado de acuerdo en contratar a un coordinador de la Banca Regional, con la responsabilidad de hacer progresar el proyecto a lo largo de los parámetros establecidos por dicho Comité. Sin embargo, el puesto aún estaba vacante.

Los desafíos por venir

Mientras Ferraro se instalaba en el cómodo sofá de la sala de espera del aeropuerto, recorrió la lista de problemas que aún estaba pendientes al final de la reunión de Banca Regional. En su pensamiento, estos caían bajo dos amplios grupos

relacionados con la implementación y el modelo de negocios. Primero, necesitaban definir el perfil del coordinador de tal modo que pudiera ser contratado. Pero, ¿a quién debería reportar el coordinador? El Comité BR era un organismo *ad hoc* que no tenía reuniones programadas con regularidad. ¿Quién estaría a cargo del reclutamiento? ¿Cuál sería la relación del coordinador con los gerentes generales? ¿Y exactamente cuál tarea se le encargaría al coordinador: la implementación del sistema bancario central o la creación de una plataforma operativa común?

Para Ferraro, la idea de una plataforma operativa común, dondequiera que se localizara, era un concepto poderoso. Pero sus características básicas aún estaban pendientes de resolverse. Para los iniciadores, ¿a quién pertenecería? En la reunión del Comité BR, el grupo había hablado acerca de cuatro propietarios: los tres bancos y ACCION. Pero, ¿fue ésta una iniciativa justamente para beneficiar a BancoSol, Mibanco y BSE (en cuyo caso, podría tener menos sentido para ACCION estar involucrada como un accionista) o era parte de un nuevo modelo de negocios? Si esto último era el caso, ¿quedaría Banca Regional a disposición del resto de la Red ACCION, y bajo qué términos? ¿Serían los costos de desarrollo y el mantenimiento continuo absorbidos en su totalidad por las cuatro partes originales, y se cargaría a los miembros futuros una cuota de acceso continuo? ¿O se volverían estos últimos participantes accionistas también? ¿Estaría Banca Regional abierta a los MFI más allá de la Red ACCION, la cual algunos observadores estimaban que excedía los 10,000 alrededor del mundo (véase el cuadro 16 donde se presenta una lista de MFI seleccionados)? ¿Y qué puede decirse acerca de los bancos tradicionales, ya sea a nivel local o global?

Cualquiera que fuera el modelo de negocios que se seleccionara, tendría implicaciones en cómo debería proceder Banca Regional, y la manera en la que se desarrollara el proyecto podría determinar qué modelos de negocios serían posibles. Dadas las capacidades actuales de TI de los Bancos, seguir adelante bajo cualquier opción requeriría los servicios profesionales de

una empresa de TI, como el proveedor uruguayo del sistema bancario central o Tata Consultancy Services. En ese caso, ¿había alguna forma de mantener la propiedad del módulo resultante de las áreas internas de soporte de microfinanzas? ¿Podría el desarrollo de una plataforma común de hecho “volver común, difícil de diferenciar” lo que hasta ahora parecía ser una fuente de ventaja competitiva? ¿O podría la Banca Regional conducir un negocio separado con sus propias capacidades de TI dedicadas?

En la conclusión de la reunión del Comité BR, Ferraro consideraba que todo mundo en el salón estaba comprometido con la resolución de estos problemas, indistintamente de su grado de dificultad. Como inversionista, Ferraro estaba muy complacido de que los gerentes generales y los directores clave del consejo de administración de los Bancos fueran los impulsores de esta iniciativa. Hubiera sido sencillo para todos ellos deleitarse a la luz de su reconocimiento internacional y los sobresalientes rendimientos actuales de sus instituciones.

“Necesitamos encontrar la siguiente ola de microfinanzas”, había dicho Koenigsfest en un momento durante la reunión.

“Ustedes son los indicados para hacerlo”, había contestado Ferraro. “Ya que representan lo mejor en el campo”.

La inclinación natural de Ferraro era dar su apoyo total a Banca Regional. La visualizaba como un ejemplo clásico del tipo de valor agregado que se puede dar a una inversión cuando los gerentes de primer nivel y el capital inteligente colaboran para anticipar las tendencias de

una industria, identificando los puntos clave del apalancamiento que podrían convertir el futuro en nuevas oportunidades. El éxito bien podría aumentar de manera sustancial el valor de la empresa de cada uno de los Bancos, con la adición de un negocio totalmente nuevo.

Pero, profesionalmente, Ferraro sabía que tenía que incorporar en su evaluación los principales obstáculos que la Banca Regional tendría que superar, ninguno de los cuales era trivial. Se requirieron muchos meses de trabajo duro y complejo, y el éxito al final estaba lejos de ser certero. Mientras tanto, Ferraro estaba bien enterado de que el capital estaba empezando a llegar —algunos podrían decir incluso a borbotones— al ámbito de las microfinanzas (véase el **cuadro 17** donde se presentan ejemplos de fondos que ya estaban presentes en el campo). Tal vez se estaba acercando la época de las microfinanzas en la que, por primera vez, el capital que buscaba inversiones excedería al número de aquellas de alta calidad disponibles. Ferraro sabía que en el capital privado los momentos como éste eran con frecuencia una oportunidad para salir y obtener valor.

Ferraro sonrió. Cuando tomó la decisión de dejar su puesto como director financiero del productor más grande de pulpa de Argentina para unirse a ACCION en 1999, se sintió cautivado por el encanto de ayudar a vincular una actividad que impactaba las vidas de los pobres del mundo con los mercados de capitales globales. El dilema al cual él se estaba enfrentando era un sueño hecho realidad. Tal vez era ahora la época para tomarse un gran “pisco sour”.



Los servicios se han posicionado como uno de los principales motores de la economía mundial, por lo cual su administración merece un profundo análisis.

Esta obra es pionera en español, ya que presenta un enfoque donde se integran estrategias de marketing, operaciones y recursos humanos para la creación de valor en los negocios de servicio.

El libro contiene:

- Herramientas, conceptos y estrategias que enfatizan el nuevo paradigma de administrar y competir a través de los servicios en los negocios de hoy.
- Numerosos ejemplos de diferentes empresas de servicio, especialmente de América Latina y España.
- Importantes resultados de investigación sobre diferentes procesos clave de marketing, operaciones y recursos humanos en la administración del negocio de servicio, incluyendo los relacionados con la *base de la pirámide*.
- Doce casos de estudio probados en el aula, muchos de los cuales son de empresas en países emergentes y de habla hispana.
- Doce lecturas actuales de autores líderes en su campo de estudio.
- Aplicaciones prácticas para la gerencia.

Este libro es adecuado para estudiantes de carreras profesionales, posgrado, programas ejecutivos, cursos sobre estrategia y administración de servicios, además de todos los otros temas relacionados con el campo de los negocios de servicio. Los ejecutivos y gerentes también encontrarán este libro muy útil como referencia.

Prentice Hall
es una marca de

PEARSON

Visítenos en:
www.pearsoneducacion.net

ISBN 978-607-32-0556-6



9 786073 205566