

Marketing de servicios

Indice

1. ¿Que son los servicios?
2. La estrategia de marketing en el sector servicios
3. Producto, precio, plaza y promoción.
4. Personal, evidencia física y procesos

1. ¿Que son los servicios?

Definiciones

Entenderemos por servicios a "todas aquellas actividades identificables, intangibles, que son el objeto principal de una operación que se concibe para proporcionar la satisfacción de necesidades de los consumidores."¹

De lo anterior se deduce que las organizaciones de servicios son aquellas que no tienen como meta principal la fabricación de productos tangibles que los compradores vayan a poseer permanentemente, por lo tanto, el servicio es el objeto del marketing, es decir, la compañía está vendiendo el servicio como núcleo central de su oferta al mercado.

Otra definición similar es la que plantea que: "un servicio es todo acto o función que una parte puede ofrecer a otra, que es esencialmente intangible y no da como resultado ninguna propiedad. Su producción puede o no puede vincularse a un producto físico."²

Sin embargo, una definición universalmente aceptable de los servicios hasta ahora no se ha logrado. Desde un punto de vista de marketing, tanto bienes como servicios ofrecen beneficios o satisfacciones; tanto bienes como servicios son productos. La visión estrecha de un producto nos dice que es un conjunto de atributos, tangibles e intangibles, físicos y químicos, reunidos en una forma especial. La visión amplia, la visión del marketing, dice que es un conjunto de atributos, tangibles e intangibles, que el comprador puede aceptar para satisfacer sus necesidades y deseos. Así pues, en el sentido más amplio, todo producto tiene elementos intangibles para él ya que todo el mundo vende intangibles en el mercado, independientemente de lo que se produzca en la fábrica.

Características de los Servicios

Se han sugerido varias características para ayudar a distinguir bienes y servicios. Es la combinación de estas características la que crea el contexto específico en que debe desarrollar sus políticas de marketing una organización de servicios. Las características más frecuentemente establecidas de los servicios son:

Intangibilidad

Los servicios son esencialmente intangibles. Con frecuencia no es posible gustar, sentir, ver, oír u oler los servicios antes de comprarlos. Se pueden buscar de antemano opiniones y actitudes; una compra repetida puede descansar en experiencias previas, al cliente se le puede dar algo tangible para representar el servicio, pero a la larga la compra de un servicio es la adquisición de algo intangible.

De lo anterior se deduce que la intangibilidad es la característica definitiva que distingue productos de servicios y que intangibilidad significa tanto algo palpable como algo mental. Estos dos aspectos explican algunas de las características que separan el marketing del producto del de servicios.

Inseparabilidad

Con frecuencia los servicios no se pueden separar de la persona del vendedor. Una consecuencia de esto es que la creación o realización del servicio puede ocurrir al mismo tiempo que su consumo, ya sea este parcial o total. Los bienes son producidos, luego vendidos y consumidos mientras que los servicios se venden y luego se producen y consumen por lo general de manera simultánea. Esto tiene gran relevancia desde el punto de vista práctico y conceptual, en efecto, tradicionalmente se ha distinguido nítidamente

¹ Stanton, W.J.. Fundamentos de Marketing - McGraw Hill, 9ª Edic., p. 533

² Kotler, P.. Principios de Marketing. Prentice Hall, 7ª Edic. 1993, p. 511.

³ Cowell, D. Mercadeo de Servicios, Legis, 1991, pp. 25 - 29.

funciones dentro de la empresa en forma bien separada, con ciertas interrelaciones entre ellas por lo general a nivel de coordinación o traspaso de información que sirve de input para unas u otras; sin embargo, aquí podemos apreciar más una fusión que una coordinación, el personal de producción del servicio, en muchos casos, es el que vende y/o interactúa más directamente con el cliente o usuario mientras éste hace uso del servicio ("consume"). Recordemos que en la manufactura por lo general el personal de producción y el proceso productivo en sí, no suponen interacción directa con el consumidor.

Heterogeneidad

Con frecuencia es difícil lograr estandarización de producción en los servicios, debido a que cada "unidad". Prestación de un servicio puede ser diferente de otras "unidades". Además, no es fácil asegurar un mismo nivel de producción desde el punto de vista de la calidad. Asimismo, desde el punto de vista de los clientes también es difícil juzgar la calidad con anterioridad a la compra.

Perecibilidad

Los servicios son susceptibles de perecer y no se pueden almacenar. Por otra parte, para algunos servicios una demanda fluctuante puede agravar las características de perecibilidad del servicio. Las decisiones claves se deben tomar sobre qué máximo nivel de capacidad debe estar disponible para hacer frente a la demanda antes de que sufran las ventas de servicios. Igualmente hay que prestar atención a las épocas de bajos niveles de uso, a la capacidad de reserva o a la opción de políticas de corto plazo que equilibren las fluctuaciones de demanda. Tomemos el caso, por ejemplo, en la capacidad de un hotel versus una empresa manufacturera, esta última tiene mayor flexibilidad para hacer frente a aumentos en la cantidad demandada de bienes y puede, en general, aumentar los turnos de producción para hacer frente a ella, pero, ¿qué ocurre en el caso de un hotel cuando el número de pasajeros aumenta más allá del número de habitaciones que posee?, ¿qué ocurre cuando son muchos menos los que acuden al hotel?.

Propiedad

La falta de propiedad es una diferencia básica entre una industria de servicios y una industria de productos, porque un cliente solamente puede tener acceso a utilizar un servicio determinado. El pago se hace por el uso, acceso o arriendo de determinados elementos.

2. La estrategia de marketing en el sector servicios

Si bien es cierto que cualquier estrategia de marketing es única, en alguna forma, porque es específica para una organización determinada no hay que dejar de reconocer que existen algunas diferencias entre las estrategias aplicadas a los servicios. Algunos aspectos exclusivos de los servicios que orientan la formulación de la estrategia de marketing de servicios son:

- a) La naturaleza predominantemente intangible de un servicio puede dificultar más la selección de ofertas competitivas entre los consumidores.
- b) Cuando el productor del servicio es inseparable del servicio mismo, éste puede localizar el servicio y ofrecer al consumidor una opción más restringida.

El carácter perecedero de los servicios impide el almacenamiento del propio producto y también puede agregar riesgo e incertidumbre al marketing del servicio.

Cabe recordar que los elementos básicos que conforman una estrategia de marketing son los relacionados con la segmentación, el posicionamiento y la combinación de marketing, marketing mix o mezcla comercial.

Las etapas de segmentación y posicionamiento de la estrategia de marketing son básicamente las mismas tanto para los bienes como para los servicios. Donde sí se presentan las diferencias es en los elementos que conforman la mezcla de marketing.

No obstante, resulta útil tener presente que, a efectos de segmentar y definir el mercado meta de la empresa de servicios, el mercado está compuesta por tres grandes tipos o grupos de usuarios, cada uno de los cuales puede ser escogido como el mercado al que la empresa podría dirigir privilegiadamente sus esfuerzos, y luego, definir al interior de este grupo, aquellas que satisfacen determinadas características o

⁴ Thomas, D.R.E., "Strategy is different in service businesses", Harvard Business Review, 1978.

cargos demográficos, psicográficos, geográficos y/o de beneficio buscado. Estos tres grupos son: Personas naturales, las personas jurídicas u organizaciones y los hogares. De acuerdo a este enfoque, una empresa de transporte, por ejemplo, podría optar por satisfacer las necesidades de los hogares (mudanzas), las personas (transporte colectivo, taxis, etc.) y/o las organizaciones (carga, personal, etc.). Subsecuentemente puede definir más específicamente qué tipo de hogares, personas y organizaciones, de manera de conceptualizar más claramente la oferta de servicios de transporte a ofrecer para las necesidades del grupo y subgrupo definido.

Posicionamiento

El posicionar correctamente un servicio en el mercado consiste en hacerlo más deseable, compatible, aceptable y relevante para el segmento meta, diferenciándolo del ofrecido por la competencia; es decir, ofrecer un servicio que sea efectivamente percibido como "único" por los clientes.

Un servicio, al estar bien posicionado, hace que el segmento lo identifique perfectamente con una serie de deseos y necesidades en su propia escala de valores, haciendo que el grado de lealtad del mismo sea mayor y más fuerte respecto a los ofrecidos por los competidores.

En el posicionamiento se suele distinguir las siguientes etapas:

a) Posicionamiento Actual (identificación)

Consiste en determinar el lugar en el que actualmente se encuentre el servicio de acuerdo a las preferencias o gustos de los consumidores, en comparación con los servicios de la competencia. Para realizar este análisis es importante determinar variables relacionadas con el servicio mismo, variables atribuibles a la empresa y, finalmente, variables atribuibles al medio ambiente, ellas reciben el nombre de atributos, debiéndose también determinar aquellos que son relevantes para el segmento meta. Posteriormente se seleccionan los competidores más directos y con esta información como base, se debe efectuar un estudio a la muestra de interés, de manera de obtener una clara visión de cómo es percibido y como está posicionado el servicio en la mente de los clientes y en relación a la competencia.

b) Posicionamiento Ideal

Esta etapa puede enfocarse desde dos puntos de vista:

Posicionamiento Ideal del consumidor: consiste en determinar qué es lo que el consumidor desea respecto de la clase de servicio que se ofrece.

Posicionamiento Ideal de la empresa: consiste en determinar qué es lo que la empresa quiere determinar reflejar como un servicio ideal. Es aquí donde se conocen las ventajas comparativas respecto a sus competidores a partir del posicionamiento actual (si corresponde).

c) Posicionamiento Deseado

Consiste en determinar la forma de posicionar el producto o cómo llegar a la situación ideal para el consumidor y la empresa, lo cual representará la guía general para la elaboración o diseño del Marketing Mix (3ª Fase del desarrollo de una estrategia de Marketing).

Es importante dejar claramente establecido, en esta etapa, el o los conceptos de posicionamiento que servirán de base a la estrategia de marketing en diseño, de manera que esta última no constituya una fase aislada o poco coherente con las necesidades o deseos de los clientes, ni tampoco quede a la libre imaginación de los participantes en el diseño de la mezcla.

Marketing Mix

La mezcla de marketing más conocida en la literatura actual hace referencia a la combinación de cuatro variables o elementos básicos a considerar para la toma de decisiones en cuanto a la planeación de la estrategia de marketing en una empresa. Estos elementos son : producto, precio, plaza y promoción (las cuatro P que provienen de Product, Place, Price y Promotion.)

Esta mezcla es la más utilizada en el mercadeo de bienes; sin embargo, hay tres razones por las cuales se requiere una adaptación para los servicios .

a.La mezcla original del marketing se preparó para industrias manufactureras. Los elementos de la mezcla no se presentan específicamente para organizaciones de servicios ni se acomodan necesariamente a estas organizaciones, donde la característica de intangibilidad del servicio del servicio, la tecnología

⁵.Borden, N.H. The concept of the marketing mix, en Schwartz, G., Science in Marketing, J. Wiley and Sons, New York, 1965, pp. 386 - 97.

⁶.Cowell, D. Op. Cit, p. 69

utilizada y el tipo de cliente principal pueden ser fundamentales.

b. Se ha demostrado empíricamente que la mezcla del marketing puede no tener campo suficiente para las necesidades del sector servicios debido a las características propias de los mismos (intangibilidad, carácter perecedero, etc.)

c. Existe creciente evidencia de que las dimensiones de la mezcla del marketing no pueden ser lo suficientemente amplias para el marketing de servicios, ya que no considera una serie de elementos esenciales para la generación y entrega del servicio.

En base a las tres razones antes expuestas, surge la idea de una mezcla revisada o modificada que está especialmente adaptada para el marketing de los servicios. Esta mezcla revisada contiene tres elementos adicionales, formando una combinación final de siete elementos, los que son: producto, precio, plaza, promoción, personal, evidencia física y procesos (Personnel, Physical evidence y Process).

Las decisiones no se pueden tomar sobre un componente de la mezcla sin tener en cuenta las conclusiones de las fases anteriores de la estrategia de marketing, así como su impacto sobre los demás componentes. Inevitablemente hay mucha superposición e interacción entre los diferentes componentes de una mezcla de marketing.

Cada elemento de la mezcla será, a continuación, revisado con mayor profundidad.

3. Producto, precio, plaza y promoción.

Producto

El servicio como producto y la comprensión de las dimensiones de las cuales está compuesto es fundamental para el éxito de cualquier organización de marketing de servicios. Como ocurre con los bienes, los clientes exigen beneficios y satisfacciones de los productos de servicios. Los servicios se compran y se usan por los beneficios que ofrecen, por las necesidades que satisfacen y no por sí solos.

El servicio visto como producto requiere tener en cuenta la gama de servicios ofrecidos, la calidad de los mismos y el nivel al que se entrega. También se necesitará prestar atención a aspectos como el empleo de marcas, garantías y servicios post-venta. La combinación de los productos de servicio de esos elementos puede variar considerablemente de acuerdo al tipo de servicios prestado.

Las organizaciones de servicios necesitan establecer vinculaciones entre el producto de servicio según lo reciben los clientes y lo que ofrece la organización. Al hacerlo así es útil plantear una distinción entre :

1) El concepto de beneficio del consumidor: este concepto es un conjunto de atributos funcionales, eficaces y psicológicos. A partir de la idea del beneficio para el consumidor es posible definir el concepto del servicio.

La clarificación, elaboración y traducción del concepto de beneficio del consumidor plantea varios problemas para quienes venden servicios. Primero, los servicios ofrecidos se deben basar en las necesidades y beneficios buscados por consumidores y usuarios. Pero los consumidores y usuarios pueden tener claridad o no respecto a lo que requieren, expresan o no expresan claramente en el anuncio de sus requerimientos. Pueden surgir dificultades debido a que no saben lo que esperan, a la inexperiencia de lo que se requiere o la inhabilidad para determinar su necesidad. En segundo lugar, los beneficios buscados pueden cambiar con el tiempo debido a experiencias buenas o malas en el uso del servicio, a través de nuevas expectativas o cambios en los hábitos de consumo del servicio. En tercer lugar, existen problemas prácticos de evaluación para los oferentes de los servicios al deducir medidas basadas en el consumidor sobre la importancia de los beneficios buscados en los servicios, las preferencias entre ellos y los cambios en su importancia.

El punto de vista del consumidor debe ser el foco central para dar forma a cualquier servicio que se va a ofrecer, ya que este consumidor, en cierto sentido, ayuda a fabricar su propio "producto" a partir de una

Booms, B. H. y Bitner, M.J.. Marketing Strategies and Organization Structures for Services firms, en Donnelly, J. y George, W.R. Marketing of Service, American Marketing Association, Chicago, 1981, pp. 41 - 51.

⁷.Cowell, D. Op. Cit. pp. 103 - 116.

serie de posibilidades ofrecidas.

2) El concepto de servicio: este concepto es la definición de los que ofrece la organización de servicios con base en los beneficios buscados por los clientes; es decir, en qué negocio se está y qué necesidades y deseos se tratan de satisfacer.

La definición del concepto de servicio debe ir seguida de la traducción de dicho concepto en una oferta de servicio y en el diseño de un sistema de entrega del servicio; es decir, el concepto de servicio es el núcleo central de la oferta del mismo y generalmente se encuentra explicitado en el concepto de posicionamiento.

3) La oferta del servicio: este punto se refiere a dar una forma más específica y detallada a la noción básica del concepto del servicio. La forma de la oferta del servicio se origina en decisiones gerenciales relacionadas con qué servicios se suministrarán, cuándo se suministrarán, cómo se ofrecerán, dónde y quién los entregará. Estas decisiones están entrelazadas, no se pueden separar de las decisiones sobre el sistema de entrega del servicio y se derivan del concepto de servicio.

4) El sistema de entrega del servicio: el nivel final de análisis necesario para definir el producto de servicio es un factor del sistema de entrega del servicio. Como se dio anteriormente, el proceso de origen y entrega del servicio es un componente integral de este producto. A diferencia de un bien tangible en el cual la manufactura y el mercadeo son procesos separados, en el marketing de servicios estos dos elementos son inseparables.

Varios elementos son importantes en casi todos los sistemas de entrega del servicio, como la gente y los objetos físicos (o evidencia física), los que serán analizados más adelante.

Con base en todo lo anterior es evidente que un producto de servicio constituye un fenómeno complejo. Consta de una serie de elementos cada uno de los cuales debe tener en cuenta el gerente de servicios al manejar su organización. El manejo de una organización de servicios requiere una clara comprensión de estos elementos y de las relaciones e interacciones entre ellos. La gerencia exitosa de una organización de servicios solamente se puede lograr mediante la integración sensata de los factores que comprenden el servicio desde el punto de vista del proveedor con las expectativas y percepciones del consumidor. Esta es una tarea difícil, acrecentada por el hecho de que pocas organizaciones de servicios tienen solamente un servicio. La mayor parte de ellas ofrece una línea de servicios.

Precio

Las decisiones sobre precio son de una importancia capital en la estrategia de marketing tanto para las de consumo como para servicios. En un estudio exploratorio que hicimos en 1989 a unas 40 empresas medianas, manufactureras de las de consumo, se detectó que el precio, en opinión de los ejecutivos, era la variable de marketing más importante y la de mayor frecuencia en la toma de decisiones. Como ocurre con los demás elementos de la mezcla de marketing, el precio de un servicio debe tener relación con el logro de las metas organizacionales y de marketing.

Los principios de fijación de precios y prácticas de los servicios tienden a basarse en principios y prácticas utilizadas en los precios de los bienes. Como ocurre con los bienes, es difícil hacer generalizaciones sobre los precios. Hay tanta diversidad en el sector servicios como en el sector bienes.

Las características de los servicios que se mencionaron anteriormente pueden influir en la fijación de precios en los mercados de servicios. La influencia de estas características varía de acuerdo con el tipo de servicio y la situación del mercado que se esté considerando. Sin embargo, constituyen un factor adicional cuando se examinan las principales fuerzas tradicionales que influyen en los precios: costos, competencia y demanda.

a) Carácter perecedero del servicio; el hecho de que los servicios no se pueden almacenar y de que las fluctuaciones de la demanda no se pueden atender tan fácilmente mediante el uso de inventarios, tiene consecuencia en los precios. Se pueden utilizar ofertas especiales de precios y reducciones de precios para agotar capacidad disponible y los precios marginales pueden ser una cosa más común. El uso constante de estas formas de precios puede conducir a que los compradores deliberadamente se demoren en comprar ciertos servicios con la expectativa de que se van a producir rebajas. Por su parte, los vendedores pueden tratar de compensar este efecto ofreciendo reducciones ventajosas sobre pedidos

hechos con anticipación.

b) Los clientes pueden demorar o posponer la realización o uso de muchos servicios. Pueden, incluso, realizar los servicios personalmente. Estas características conducen a una competencia más fuerte entre los vendedores de servicio e, incluso, pueden estimular un mayor grado de estabilidad de precios en ciertos mercados, a corto plazo.

c) La intangibilidad tiene numerosas consecuencias para los precios. Los usuarios de primera vez pueden tener gran dificultad para entender lo que obtienen por su dinero, lo cual influye directamente sobre el riesgo percibido frente al servicio, mientras más alto sea el contenido material, más tenderán los precios fijados a basarse en costos y mayor será la tendencia hacia precios más estándares. Mientras más pequeño sea el contenido material, más orientado será hacia el cliente y los precios menos estándares.

Finalmente, es posible determinar los precios mediante negociación entre comprador y vendedor, ya que se puede ajustar el servicio a los requerimientos específicos del cliente.

d) Cuando los precios son homogéneos pueden ser altamente competitivos. Mientras más exclusivo sea un servicio, mayor será la discrecionalidad del vendedor en la fijación del precio. En tales circunstancias, es posible utilizar los precios como un indicador de calidad; sin embargo, esta idea es un tanto subjetiva.

e) La inseparabilidad del servicio de la persona que lo ofrece puede fijar límites geográficos o de tiempo a los mercados que es posible atender. Igualmente, los compradores de servicios pueden buscar el servicio dentro de ciertas zonas geográficas o de tiempo. El grado de competencia que opera dentro de estos límites influye en los precios cobrados.

Los servicios se pueden clasificar para efecto de precios según estén sujetos a regulación oficial, sujetos a regulación formal o sujetos a regulación del mercado .

Servicios sujetos a Reglamentación Oficial

En esta clasificación el elemento precio de la mezcla de marketing no lo puede controlar el vendedor y hay que confiar en otros elementos distintos al precio para lograr buenos resultados en las políticas implementadas. Los servicios de comunicaciones, servicios educativos, servicios de salud y servicios de transporte son ejemplos en los cuales el precio se regula principalmente en forma oficial.

Servicios sujetos a Autorregulación Formal

En esta clasificación los servicios están sujetos a regulaciones por presiones institucionales de diferentes clases. la autorregulación formal depende de un órgano de regulación apropiado que tenga poder para fijar precios y escala de precios. Ese poder solamente existe mientras los miembros valoren los beneficios de la asociación. Algunos ejemplos de este tipo de fijaciones de precio lo constituían las tarifas aéreas sujetas a convenio de la IATA, los honorarios profesionales por servicios se pueden determinar institucionalmente, etc.

Servicios sujetos a Regulación del Mercado

En esta clasificación los precios cobrados por el servicio dependen de lo que el mercado quiera tolerar, lo que se enmarca dentro de una serie de factores que incluyen condiciones económicas, susceptibilidad de los consumidores ante los precios, competencia en el mercado, nivel de demanda, urgencia por necesidad de comprador y muchos otros factores. En general se puede decir que el precio es en gran parte determinado por las "fuerzas del mercado".

Las estrategias de marketing implican que los diferentes elementos de la mezcla de marketing se formulen y ejecuten con los objetivos de esas estrategias muy claras en la mente. Las decisiones sobre precios no son ninguna excepción a este principio. Al fijar los objetivos de precios para servicios deben tenerse en cuenta varios factores. Los más importantes son:

Posición planeada del mercado para el servicio: la posición del mercado significa el sitio que se pretende ocupe el servicio y no ocupa ante los ojos del cliente y en comparación con los competidores. Se refiere al posicionamiento percibido del servicio en relación con los otros. Claramente el precio es un elemento importante de la mezcla que influye en esta posición. Los productos tangibles pueden ocupar una posición particular debido a sus características físicas; los servicios, por el contrario, se posicionan sobre la base de sus atributos intangibles. En general, el precio influiría en la posición del mercado.

⁸ Rathmell, J. M. Marketing in the Service Sector, Winthrop, Cambridge, Mass. 1974.

Etapa del ciclo de vida del servicio: el precio del servicio también tiene relación con su ciclo de vida. De este modo, al introducir un servicio nuevo una organización podría optar por fijar precios bajos para penetrar mercados y lograr rápida participación en él. Alternativamente, podría optar por cobrar precios altos para ganar utilidades en el menor tiempo posible.

Elasticidad de la demanda: la discrecionalidad que tiene una organización para determinar sus objetivos de precios se ve afectada por la elasticidad de la demanda en el mercado. La elasticidad de la demanda en el mercado se refiere a la sensibilidad de esta ante los cambios de precios. Claramente es vital que una organización de servicios determine qué tan elástica o inelástica es la demanda para sus servicios en respuesta a los cambios de precios. La elasticidad puede exigir limitaciones a ciertas opciones de precios. Situación competitiva: la fuerza de la competencia en el mercado influye en la fijación de los precios. Es así como en situaciones en que existe poca diferenciación entre servicios y la competencia es intensa, la discrecionalidad de los precios se limita; es decir, se establecerá cierto grado de uniformidad de precios. En otras situaciones la tradición y la costumbre puede influir en los precios cobrados.

El rol estratégico del precio: las políticas de precios tienen un papel estratégico con el fin de lograr los objetivos organizacionales. Así pues, la decisión sobre precios para un servicio particular debe ajustarse a objetivos estratégicos. Cualquier estrategia de precios debe ajustarse a la forma en que se manejen los demás elementos de la mezcla de marketing para alcanzar metas estratégicas.

De acuerdo a todos los factores que se deben considerar para la fijación de precios, y que fueron mencionados anteriormente, se pueden establecer dos métodos para la fijación de los precios de los servicios : precios basados en costos y precios orientados hacia el mercado.

a) Precios basados en costos

- (I) Orientados a utilidades: Apuntando a un objetivo de utilidad mínima. Los precios fijados por asociaciones industriales y profesionales pertenecen a esta categoría. Si la entrada está severamente restringida, los precios se relacionarán más con la capacidad y voluntad del cliente para pagar y menos con los costos.
- (II) Precios controlados por el gobierno: Apuntan a la protección del consumidor fijando precios sobre una base costo más un margen modesto.

b) Precios orientados al mercado

- (I) Competitivos: Aceptando la tasa actual o manteniendo o aumentando la participación en el mercado mediante una agresiva política de precios.
- (II) Orientados al cliente: Precios establecidos en relación con las actitudes y comportamiento de los clientes. La calidad y los costos se pueden variar para permanecer en armonía con los precios.

Cabe destacar que en los precios basados en los costos el problema más importante está dado en que los negocios de servicios es difícil establecer qué en una "unidad" de servicio y menos aún calcular su costo.

Una vez determinado el precio se pueden emplear técnicas tácticas de precios. En este sentido la táctica particular a utilizar dependerá de la clase de servicio implícito, el mercado objetivo y las condiciones generales que en ese momento predominan en el mercado. Algunas de estas tácticas de precios frecuentemente utilizadas en mercados de servicios son :

Precios diferenciales o flexibles: Este precio consiste en la práctica de cobrar precios diferentes de acuerdo con la voluntad de pagar de los clientes.

La capacidad de utilizar tácticas de precios diferenciales depende de que un mercado sea susceptible de segmentación sobre la base de un precio, baja posibilidad de reventa o reasignación de un servicio a otro y mínimo resentimiento del cliente hacia la práctica.

Estos precios parecen constituir una de las prácticas más comunes en el sector servicios, denominándose como "precio convenido".

⁹ Gabor, A. Pricing Principles and Practice. Heinemann Educational Books, Londres, 1980, Cap. 10, pp. 168 - 76.

¹⁰ Cowell, D. Op. Cit, pp. 166 - 70.

Algunos problemas que se pueden presentar cuando se usan los precios diferenciales son que los clientes pueden demorar sus compras esperando a que se utilicen los diferenciales o pueden llegar a esperar descuentos como una característica regular de una oferta de servicio. Debido a estos problemas algunas organizaciones de servicios prefieren emplear práctica de precios uniformes, cobrando el mismo precio a todos los clientes independientemente de el tiempo, lugar o capacidad de pago.

Precios discretos: Implica establecer el precio de modo que quede dentro del nivel de competencia de la unidad que toma decisiones y que simpatice con un servicio particular u organización. Por ejemplo, los funcionarios de compra pueden ordenar proyectos por un valor de hasta diez mil dólares sin requerir aprobación.

Precios de descuento: Los precios de descuento se presentan en casi todos los mercados y tienen por finalidad constituir una recompensa por servicios realizados que permitan que haya producción y consumo del servicio, o como instrumento promocional.

La mayoría de las organizaciones de servicios puede ofrecer reducciones especiales o pago de esta naturaleza. Lo que no se entiende muy bien es que estos pagos erosionan los márgenes disponibles para el productor del servicio. Sin embargo, tienen importancia estratégica.

Precios de distracción: Esto se presenta cuando se puede publicar un precio básico bajo para un servicio o partes de un servicio, con el fin de fomentar una imagen de estructura de precios bajos.

Precios garantizados: Estos se presentan cuando el pago se hace solamente si se garantizan ciertos resultados.

Precios para mantener un precio alto: Esta práctica se utiliza cuando los consumidores asocian el precio de un servicio con su calidad. En estas circunstancias algunas organizaciones de servicios deliberadamente persiguen una posición de alto precio y alta calidad.

Precios de artículos de promoción: Implica cobrar un precio reducido para el primer pedido o contrato con la esperanza de obtener otros negocios de un cliente a mejores precios. La principal desventaja consiste en que un precio inicialmente bajo puede convertirse en un precio tope. Los clientes se pueden resistir ante otros aumentos de precio una vez que se ha establecido ese tope.

Precios de comprensión: Es una práctica similar a los precios de distracción en la cual se cita un precio básico bajo pero los "extras" tienen cargos relativamente superiores.

Alineación de precios: Esto ocurre cuando los precios no sufren variación pero la calidad, cantidad y nivel del servicio reflejan cambios de costos. Un problema con este método es que la diferenciación de calidad, cantidad y nivel de servicio tiene que ser relativamente fácil de detectar para los clientes.

Para concluir es necesario reconocer que ninguna estructura o marco es adecuado para todas las decisiones. Cada decisión sobre precios debe tener en cuenta las circunstancias existentes, costo, demanda, competencia, el servicio y sus características y la situación en el mercado. La fijación de precios para servicios, como ocurre para bienes, sigue siendo en gran parte una combinación de buena gerencia, experiencia, ensayo y error, intuición y buena suerte.

Promoción

La promoción en los servicios puede ser realizada a través de cuatro formas tradicionales, de tal manera de poder influir en las ventas de los servicios como productos. Estas formas son:

- a) **Publicidad:** definida como cualquier forma pagada de presentación no personal y promoción de servicios a través de un individuo u organización determinados.
- b) **Venta personal:** definida como la presentación personal de los servicios en una conversación con uno o más futuros compradores con el propósito de hacer ventas.
- c) **Relaciones Públicas (Publicity):** definida como la estimulación no personal de demanda para un servicio obteniendo noticias comercialmente importantes acerca de éste, en cualquier medio u obteniendo su presentación favorable en algún medio que no esté pagado por el patrocinador del servicio.
- d) **Promoción de ventas:** actividades de marketing distintas a la publicidad, venta personal y relaciones públicas que estimulan las compras de los clientes y el uso y mejora de efectividad del distribuidor.

Estos tipos de promoción pueden constituir una de las herramientas más efectivos de influencia y comunicación con los clientes. Sin embargo, existen evidencias en las investigaciones de que en algunas

¹¹ Cowell, D. Op. Cit, p. 176.

clases de mercados de servicios estas formas pueden no ser las más efectivas dado que pueden no utilizarse en forma correcta.

Los propósitos generales de la promoción en el marketing de servicios son para crear conciencia e interés en el servicio y en la organización de servicio, para diferenciar la oferta de servicio de la competencia, para comunicar y representar los beneficios de los servicios disponibles, y/o persuadir a los clientes para que compren o usen el servicio.

En general el propósito de cualquier esfuerzo promocional es vender el servicio a través de información, persuasión y recuerdo.

Los principios de la promoción son los mismos para bienes y servicios. Sin embargo, algunas diferencias se deben principalmente a aspectos como : (I) las características de las industrias de servicios (II) las características de los servicios. En cada una de estas categorías existen factores responsables de dichas diferencias. Estos son:

(I) Diferencias debidas a las características de las industrias de servicios:

Falta de orientación de marketing: Algunas industrias de servicios están orientadas hacia el producto. No están al tanto de las posibilidades que ofrecería en sus industrias la práctica del marketing. Se ven como productores de servicios y no como organizaciones que atienden las necesidades de los clientes. Los gerentes no están capacitados, no tienen las habilidades y no conocen el papel que la promoción podría jugar dentro del marketing.

Restricciones profesionales y éticas: Puede haber limitaciones profesionales y éticas que pesan sobre el uso de ciertos métodos de marketing y de promoción. La tradición y la costumbre pueden impedir el uso de ciertas formas de promoción. Pueden considerarse como inapropiadas en la industria.

Pequeña escala de muchas operaciones de servicios: Numerosas operaciones de servicio pueden ser a pequeña escala. No se pueden considerar como lo suficientemente grandes para garantizar gastos en marketing ni en promoción particularmente.

Naturaleza de la competencia y condiciones de mercado: Muchas organizaciones de servicios pueden no necesitar promover sus servicios extensamente debido a su incapacidad para salir adelante con sus actuales cargas de trabajo. No se visualiza que inclusive en estas situaciones el esfuerzo promocional puede tener a largo plazo un papel que desempeñar para mantener una posición segura en el mercado.

Visión limitada de los métodos disponibles de promoción: Las organizaciones de servicios pueden tener una visión limitada de la gran cantidad de métodos promocionales que existen. Pueden tener en cuenta solamente la publicidad masiva y la venta personal e ignorar la multitud de otros métodos que pueden ser adecuados, igual de efectivos y probablemente hasta menos costosos.

Naturaleza del servicio: La naturaleza del servicio puede por sí sola limitar el empleo de ciertos instrumentos promocionales a gran escala. La clase de servicio, las tradiciones en la industria particular de servicios, las limitaciones de los métodos de promoción para cierta clase de servicio, pueden restringir el empleo de promociones.

(II) Diferencias debidas a las características (II) de los servicios:

Actitudes de los consumidores: Las actitudes de los consumidores es una influencia clave sobre las decisiones de compra. Con los servicios la intangibilidad es una cualidad importante en su marketing. Los consumidores probablemente confían más en impresiones subjetivas sobre el servicio y sobre el realizador o vendedor del servicio cuando están comprando. Esta dependencia de las impresiones subjetivas puede ser de menor importancia en la compra de bienes tangibles.

Necesidades y motivos de compra: Las necesidades y los motivos de compra de bienes y servicios en gran parte son iguales. Las mismas clases de necesidades se satisfacen por medio de compra de tangibles o intangibles. Sin embargo, una necesidad que es importante, para ambas situaciones, es el deseo de atención personal. La satisfacción de esta necesidad de atención personal es una forma en que los vendedores de servicios pueden diferenciar sus servicios de los competidores.

Procesos de compra: Las diferencias entre bienes y servicios son más notables en el proceso de compra. Algunas compras de servicios se consideran como más arriesgadas en parte porque puede ser más difícil para los compradores evaluar calidad y valor. De igual manera, los consumidores tienen más

¹² Cowell, D. Op. Cit, pp. 179 - 80.

probabilidades de recibir influencia de otros. Esta función más predominante de la influencia personal en el proceso de compra tiene consecuencias para el marketing de servicios. Especialmente para desarrollar una relación profesional entre los proveedores de servicios y sus consumidores y la necesidad de programas promocionales para crear comunicación verbal.

Las diferencias entre bienes y servicios pueden tener algunas consecuencias para el programa promocional de la organización, por lo que se hace necesario cumplir con algunos principios en cada elemento de la promoción para, de este modo, lograr un impacto más efectivo. Estos principios son :

Publicidad

- a. Utilizar mensajes claros sin ambigüedades.
- b. Destacar los beneficios de los servicios.
- c. Sólo prometer lo que se puede dar.
- d. Publicidad para los empleados.
- e. Obtener y mantener la colaboración de los clientes en el proceso de producción del servicio.
- f. Crear comunicación verbal.
- g. Dar pistas tangibles (símbolos, temas, formatos, etc.)
- h. Dar continuidad a la publicidad.
- i. Eliminar la ansiedad después de la compra.

La publicidad de los servicios debe cumplir con cinco funciones par lograr su eficiencia:

- *Crear el mundo de la compañía en la mente del consumidor.
- *Construir una personalidad adecuada para la compañía.
- * Identificar la compañía con el cliente.
- *Influir en el personal de la compañía sobre la forma de tratar a los clientes.
- *Ayudar a abrir puertas a los representantes de ventas.

Venta Personal

- a. Hacer relaciones personales con los clientes.
- b. Adoptar una orientación profesional.
- c. Uso de venta indirecta.
- d. Crear y mantener una imagen favorable.
- e. Vender servicios no servicio.
- f. Hacer la compra fácil.

Existe un modelo de siete pautas para la venta personal de servicios. Este se dedujo de datos empíricos sobre las diferencias entre venta de bienes y servicios. Las siete pautas de este modelo son :

- * Instrumentar el encuentro de la compra del servicio.
- *Facilitar la evaluación de la calidad.
- *Hacer tangible el servicio.
- *Destacar la imagen organizacional.
- *Utilizar referencias externas a la organización.
- *Reconocer la importancia de todo el personal de contacto con el público.
- *Reconocer la participación del cliente durante el proceso de diseño del servicio para generar especificaciones del cliente haciendo preguntas, indicando ejemplos,

Promocion De Ventas

El aumento de la actividad de promoción de ventas en muchos mercados de servicios, en los últimos diez o quince años, ha sido uno de los cambios principales que ha tenido lugar en marketing. Formas particulares de actividad han recibido mayor atención que otras; pero ante todo es un campo del marketing que espera más atención detallada.

Finalmente la promoción de ventas es un elemento de la combinación de promoción en una organización

¹³ George, W. R. y Berry,L.L. Guidelines for the Advertising of Services, business Horizons. Vol. 24, 1981, pp. 52 52 - 6.

¹⁴ George, W. R., Kelly Patrick y Marshall, Claudia, E., Personal Selling of Services in Emerging Perspectives on Services Marketing. A.M.A., Chicago, 1983.

de servicios. Los programas promocionales más efectivos son aquellos que se ajustan a toda la estrategia promocional y se consideran a su vez como un elemento en la estrategia general de marketing.

Plaza

Todas las organizaciones, ya sea que produzcan tangibles o intangibles, tienen interés en las decisiones sobre la plaza (también llamada canal, sitio, entrega, distribución, ubicación o cobertura). Es decir, cómo ponen a disposición de los usuarios las ofertas y las hacen accesibles a ellos. La plaza es un elemento de la mezcla del marketing que ha recibido poca atención en o referente a los servicios debido a que siempre se la ha tratado como algo relativo a movimiento de elementos físicos.

La generalización usual que se hace sobre distribución del servicio es que la venta directa es el método más frecuente y que los canales son cortos. La venta directa ciertamente es frecuente en algunos mercados de servicios, pero muchos canales de servicios contienen uno o más intermediarios. Sería incorrecto decir que la venta directa es el único método de distribución en los mercados de servicios. Los intermediarios son comunes. Algunos de estos intermediarios asumen sus propios riesgos; otros realizan funciones que cambian la propiedad y otros realizan funciones que permiten el movimiento físico. En realidad, no existe ninguna uniformidad en las funciones realizadas por los intermediarios. Pero esta falta de uniformidad no debe obviar la verdad fundamental de que las organizaciones que operan en el mercado de servicios tienen dos opciones principales de canales. Estas opciones son las mismas para productores de elementos físicos. Estas son:

a) Venta directa: La venta directa puede ser el método escogido de distribución para un servicio por elección o debido a la inseparabilidad del servicio y del proveedor. Cuando se selecciona la venta directa por elección, el vendedor lo hace así posiblemente para sacar ventajas de marketing como mantener un mejor control del servicio, obtener diferenciación perceptible del servicio o para mantener información directa de los clientes sobre sus necesidades.

Naturalmente la venta directa la puede realizar el cliente yendo donde el proveedor del servicio o el proveedor yendo donde el cliente. Muchos servicios personales y comerciales se caracterizan por el canal directo entre la organización y el cliente. Los canales directo sobre sus necesidades.

b) Venta a través de intermediarios: El canal más frecuentemente utilizado en organizaciones de servicios es el que opera a través de intermediarios. Las estructuras de canales de servicios varían considerablemente y algunas son muy complejas.

En los mercados de servicios existen muchas formas de intermediarios. Estos son :

*Agentes: Frecuentes en mercados como turismo, viajes, hoteles, transporte, seguros, crédito y servicios de empleo e industrias.

*Concesionarios: Intermediarios entrenados para realizar u ofrecer un servicio y con autorización para venderlo.

*Intermediarios institucionales: Están en mercados donde los servicios tienen que ser o son tradicionalmente suministrados por intermediarios como la Bolsa de Valores o la Publicidad.

*Mayoristas: Intermediarios en mercados mayoristas como Bancos Comerciales o servicios de lavandería para la industria.

* Minorista: Ejemplos de éstos son los estudios fotográficos y establecimientos que ofrecen servicios de lavado en seco.

Las posibles formas de intermediación son numerosas y en algunas transacciones de servicios pueden participar varias organizaciones.

Relacionado con la elección de métodos de distribución para los servicios está el problema de la ubicación. Sea cual fuere la forma utilizada de distribución, la localización de los intermediarios será un factor importante. Ubicación en este contexto se refiere a la localización de la gente y/o de las instalaciones para realizar las operaciones de servicios. Todas las organizaciones de servicios deben tomar decisiones sobre la ubicación tal como lo hacen las empresas de distribución de tangibles.

La ubicación puede variar en importancia de acuerdo con la naturaleza del servicio vendido. Los servicios

¹⁵ Cowell. D. Op. Cit., p. 202.

se pueden clasificar por la ubicación en tres formas :

- a) La ubicación puede no tener importancia: La ubicación puede carecer de importancia para los servicios que se realizan donde está el cliente. Por lo tanto, la ubicación de cualquier servicio es de menos importancia que para servicios realizados en un sitio específico. Sin embargo, lo que es definitivo acerca de esos servicios es su "accesibilidad" o "disponibilidad" para el cliente cuando se requiere el servicio. En este sentido la ubicación se refiere no sólo a la proximidad física, aunque esto pueda ser importante en algunas organizaciones que sean filiales para estar más cerca de los clientes. Un elemento importante en el diseño de estos servicios es entonces el sistema de comunicaciones que debe permitir respuesta rápida a las llamadas del cliente. Para establecer y cumplir normas en estas organizaciones de servicios se requieren decisiones sobre el nivel de servicios que se ofrezca.
- b) Los servicios pueden concentrarse: Muchos servicios se concentran. Aquí actúan dos factores como fuerzas de centralización: condiciones de suministro y tradición. Las razones que estimulan esta concentración incluyen el status asociado con ciertos sitios; baja intensidad de la demanda; voluntad del cliente para moverse; el desarrollo histórico de servicios complementarios y la poca importancia de la orientación de la demanda.
- c) Los servicios se pueden dispersar: Los servicios que están dispersos se localizan en función del potencial del mercado. La naturaleza de la demanda y las características del servicio requieren dispersión en el mercado.

La importancia definitiva de la ubicación en muchas operaciones de servicios da como resultado métodos más sistemáticos que antes. La intuición sigue desempeñando su papel como parte en la toma de decisiones pero cada vez se complementa más con análisis más cuidadosos y metódicos en el campo de los servicios. Los vendedores de servicios cada vez tienen más conciencia de la importancia que tiene la elección de la ubicación y de los canales en la mezcla de marketing.

4. Personal, evidencia física y procesos

Personal

El personal del servicio está compuesto por aquellas personas que prestan los servicios de una organización a los clientes.

El personal de servicios es importante en todas las organizaciones, pero es especialmente importante en aquellas circunstancias en que, no existiendo las evidencias de los productos tangibles, el cliente se forma la impresión de la empresa con base en el comportamiento y actitudes de su personal.

El personal de servicios incluye operarios, empleados de bancos, jefes de cocina en restaurantes, recepcionistas en los hoteles, guardias de seguridad, telefonistas, personal de reparaciones, servicio y camareros entre otros. Esta gente puede desempeñar un papel de "producción" u "operativo", pero también puede tener una función de contacto con el cliente en las organizaciones de servicios, su comportamiento puede ser tan importante como para influir en la calidad percibida de un servicio como el comportamiento de un personal de ventas. Por eso es definitivo que este personal del servicio realice su trabajo efectiva y eficientemente por constituir, ellos, un importante elemento de marketing de la empresa; igualmente, que las medidas de efectividad y eficiencia de una organización incluyan un elemento fuerte de orientación al cliente entre su personal. La importancia de este personal en las empresas de servicios, por lo tanto, es relevante en el diseño de las estrategias de marketing. Sin embargo, muchas veces, lo que menos se entiende es que la gerencia de marketing debe participar en los aspectos operativos de la realización del trabajo, debido a la importancia de las variables de tipos de personas del servicio para la calidad de los servicios ofrecidos. La forma como se presta un servicio puede influir en la naturaleza de las relaciones que existen entre el personal de una organización de servicios y sus clientes, lo que finalmente influirá en la imagen de una empresa. Estas relaciones no se deben dejar al azar y son una responsabilidad del marketing así como también una responsabilidad operativa.

"La venta de un servicio y la prestación del servicio rara vez pueden separarse" . Solamente con servicios automáticos y mecanizados la gente participa poco en las transacciones de servicios.

¹⁶ Rathmell, J.M. Marketing in the Service Sector, Winthrop, Cambridge, Mass. 1974.

¹⁷ Wittreich, W.J., How to Buy/Sell Professional Services, Harvard Business Review, Mar.- Abr. 1966, pp. 127-36.

En consecuencia los seres humanos pueden desempeñar un papel exclusivo en el marketing y la producción de servicios. Esto tiene consecuencias importantes para la función de marketing, pues es evidente que las personas constituyen un elemento importante de cualquier estrategia de marketing de servicios y son un elemento en cualquier mezcla del marketing.

Lo que distingue a las empresas de servicios de las compañías de bienes industriales es que el consumidor puede llegar a ponerse en contacto con personas cuya función primordial es realizar un servicio y no mercadear un servicio.

El personal de servicio incluye a aquellos miembros de la organización que están en contacto con el cliente (personal de contacto) y a aquellos miembros que no están en contacto con los clientes. Parte de este personal será visible para el cliente durante la compra y consumo de un servicio. Otros no lo son. En lo concerniente al personal de contacto, puede decirse que es el recurso clave de la organización. Las empresas varían considerablemente respecto a la cantidad de contacto que tiene lugar entre el personal de servicio y los clientes. En algunas hay gran cantidad de contacto entre los empleados de servicio y los clientes y en otras es poco ese contacto.

El contacto del cliente es la presencia física de este en el sistema de servicio y la creación del servicio es el proceso del trabajo implícito en la prestación del servicio.

Este contacto puede ser alto o bajo, y dependerá del porcentaje del tiempo total que el cliente está en el sistema en comparación con el tiempo relativo que se gasta para atenderlo. Los diferentes tipos de sistemas de servicios tienen consecuencias para la gerencia de marketing en diversas formas. De este modo influyen en el proceso de la presentación del servicio. En este contexto, debido a que la realización humana puede influir tanto en la realización del servicio, en las empresas de alto contacto la calidad del servicio puede ser inseparablemente del personal del servicio.

Otra idea útil sobre la importancia del personal de servicio para el tipo y calidad del servicio que obtiene un cliente es la distinción entre los tipos de calidad de servicios. El tipo de servicio que un cliente recibe puede constar de dos elementos:

Calidad Técnica:

Se refiere a "lo que" el cliente recibe en sus interacciones con las empresas de servicios. Puede ser susceptible de medida como cualquier producto y forma un elemento importante en cualquier evaluación que haga el cliente sobre el servicio.

Calidad Funcional:

La calidad funcional se refiere a "como" se trasladan los elementos técnicos del servicio. Dos componentes importantes de la forma como se suministran los elementos técnicos de un servicio son el proceso y la gente que participa en la operación del sistema. La calidad funcional puede ser menos susceptible de medida objetiva. No obstante, forma un elemento importante en cualquier evaluación que haga el cliente sobre un servicio.

La calidad funcional consta de varios elementos: actitudes de los empleados; las relaciones entre ellos; la importancia de los empleados que tienen contacto con los clientes; la apariencia del personal de servicios; la accesibilidad general de los servicios para los clientes; la propensión general del personal hacia el servicio.

Hay varias formas para que una empresa de servicios pueda mantener y mejorar la calidad del personal y su rendimiento. Algunas de las formas son: selección cuidadosa y capacitación del personal; marketing

¹⁸ Davidson, D.S., How to Succeed in a Service Industry...turn the organization chart upside down, Management Review, Abr. 1978, pp. 13-16.

¹⁹ Gronroos, C., Strategic Management and Marketing in the Service Sector, Swedish School of Economics and Business Administration, 1982.

interno; utilizar métodos para obtener comportamiento uniforme; asegurar apariencia uniforme; reducir la importancia del contacto personal y el control cuidadoso mediante vigilancia del personal de servicio entre otros. En la práctica, con frecuencia hay superposición entre acciones y usos en cada categoría y es posible considerar otras posibilidades. Cada una de estas medidas serán revisadas a continuación.

Selección y capacitación del personal de servicio: Es evidentemente importante que el personal de contacto con los clientes debe seleccionarse y capacitarse cuidadosamente. Los principios de la buena gerencia de personal y capacitación se aplican tanto a este grupo de empleados como a cualquier otro grupo de la organización. La consecuencia clara de la importancia del contacto personal para muchos servicios es que los programas de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo tienen que ajustarse a las necesidades de los servicios que se están prestando. El personal de servicios debe comprender claramente el trabajo. Igualmente se deben definir las cualidades que se requieren para la gente que hace los trabajos de contacto con los clientes. Una idea reciente nos dice que los empleados del sector servicios deben dividirse de acuerdo con las demandas de comunicación que a ellos les imponen los clientes. La naturaleza y tipo de comunicación puede ser un determinante de importancia para las cualidades buscadas en el empleado. Finalmente, es necesario prestar atención a la forma como se controlará y organizará el trabajo. Los empleados de servicio en su papel de vincular la organización con los clientes, con frecuencia tienen que ser más flexibles y adaptarse más que los otros empleados. Puede ser difícil de poner en práctica sistemas metódicos, rígidos y cerrados y tal vez resulten apropiadas clases más flexibles de estructuras organizacionales y métodos operativos. Es posible que se requieran clases especiales de personal de servicio para sobreponerse a ambigüedades e incertidumbres implícitas en muchas clases de modos de cubrir fronteras y funciones de contacto con los clientes.

Marketing interno: Cumplir niveles de calidad y rendimiento del servicio en conformidad con las normas de las empresas de servicios significa que eso tiene que ver con "marketing interno" así como también con marketing externo.

No hay nada nuevo acerca del marketing interno. Va implícito en la idea original del concepto de marketing con su foco central en el papel clave del cliente y el objetivo central para una empresa basada en el mercado, la satisfacción de las necesidades del cliente. Lo que hace el concepto de marketing interno es volver a la importancia del marketing para la gente que presta el servicio a clientes externos. Una definición de marketing interno sería: "Aplicar la filosofía y prácticas del marketing a la gente que presta el servicio a los clientes externos de modo que (i) se puede emplear y retener la mejor gente posible (ii) ésta haga su trabajo en la mejor forma posible".

Esta interpretación quiere decir que los empleados se consideran como clientes internos y los trabajos son productos internos que deben tener por objeto satisfacer mejor las necesidades de los clientes. Si la empresa ofrece a los empleados trabajos mejores y más satisfactorios, aumenta su capacidad de ser una empresa de marketing de servicios más efectiva. "La empresa exitosa de servicios tiene que vender primero el trabajo a los empleados antes de vender a sus servicios clientes".

Independientemente de la orientación que se tome, el valor del marketing interno no se puede negar. Ya se practica en una serie de empresas de servicios, y ha sido una práctica bien establecida aunque no universal dentro de las industrias de servicios. "El marketing de consumidores con frecuencia se detiene en la producción de materiales y programas para que utilicen los vendedores, algunas industrias de servicios han manejado intuitivamente hace mucho tiempo evidencias humanas para fines más amplias".

El marketing interno es de importancia crucial puesto que el personal puede negarse a vender un servicio que no encuentre aceptable.

²⁰ Booms, B.H., y Nyquist, J.L. Analyzing the Customer/Firm Communication Component of the Services Marketing Mix, 1981, pp. 172-7.

²¹ Berry, L.L. Servicios Marketing is Different, Business, May-Jun. 1980, pp. 24-9.

²² Sasser, W.E. y Arbeit, S.P. Selling jobs in the Service Sector., Business Horizons, Jun 1976, pp. 61-5.

²³ Shostak, G. Lynn, Breaking free from product marketing, Journal of Marketing, 1977, pp.73-80.

Uno de los problemas que afronta el personal de servicio en funciones operativas al tratar con los clientes, es que frecuentemente tiene que elegir entre el interés de la empresa de servicios y los intereses del cliente. Frecuentemente al personal operativo se le pide que tenga un conjunto doble de roles en conflicto puesto que "ellos son la mano de obra directa de producción o los artífices o ambas cosas, y ellos también son el personal de venta". La interfase empleado/cliente es entonces un área compleja porque un empleado en contacto con un cliente puede estar "dividido entre los objetivos de la empresa y los del cliente".

Hasta cierto punto una empresa de servicios puede reducir este conflicto de roles para sus empleados por medio de prácticas y procedimientos de marketing. Una orientación entusiasta hacia el servicio de parte de una empresa, tiene efectos positivos tanto sobre los clientes como sobre los empleados de esta.

Utilizar prácticas para obtener comportamiento uniforme: Otro de los problemas para la empresa de servicios consiste en lograr uniformidad de conducta entre el personal. El comportamiento del consumidor afectará el comportamiento de los representantes humanos de la empresa y la calidad del servicio prestado puede variar puesto que ella depende en gran parte del individuo que lo ofrece. Lograr uniformidad de nuestro esfuerzo humano es una meta importante de muchas empresas de servicios. Es fundamental que las empresas establezcan procedimientos fijos para algunos de los servicios con el fin de asegurar que se realicen de una forma consistente. Pero hay peligro de que estas prácticas puedan llegar a ser demasiado mecanizadas. Las organizaciones tienen que llegar a establecer un equilibrio entre la demasiada rigidez de sus sistemas y la demasiada flexibilidad. Los procedimientos tienen que ser lo suficientemente flexibles para tolerar la ambigüedad de la variedad de clientes.

Los recursos humanos de una empresa de servicios se pueden utilizar como un medio importante de competencia en el mercado de servicios. De esta manera la capacitación permanente, especialmente en comunicaciones y ventas, es en general una tarea mucho más grande y hace participar a muchas personas en las industrias de servicios. Ciertamente la selección, capacitación y supervisión de los representantes humanos del servicio es una parte fundamental de la función marketing de servicios.

Asegurar apariencia uniforme: Si pensamos en la característica de la intangibilidad de numerosos servicios, la apariencia del establecimiento y de su personal con frecuencia son los únicos aspectos tangibles de una empresa de servicios. En consecuencia, "se puede esperar que el consumidor escoja un proveedor de servicio cuyo sitio del negocio y personal de ventas sugieran claramente la calidad del servicio deseado para la satisfacción de sus necesidades". Una forma en que las organizaciones intentan crear una imagen y sugerir calidad del servicio es a través de la apariencia del personal de servicio.

La apariencia del personal de servicio se puede controlar a través de la gerencia del servicio. Una manera de hacer esto es mediante el uso de "uniformes" y estilos de vestuario. El grado de formalidad puede ir desde el empleo de una chaqueta hasta un uniforme completo con accesorios.

Otra estandarización de la apariencia se puede cumplir reclutando personal de servicio con características específicas, ya sea de estatura o edad. De igual manera, la empresa de servicios puede ofrecer facilidades para estimular el cuidado personal como salones de peluquería y salones de belleza. Aún cuando una empresa de servicios no requiera tener un uniforme formal con fines protectores o promocionales, es posible estimular deliberadamente un estilo de ropa "aceptable". Igualmente se pueden desestimar estilos de ropa "inaceptables". Estos uniformes ayudan a crear niveles de "uniformidad" y por eso son un insumo importante para la imagen general de la organización de servicios donde se requiera uniformidad. Cuando esta no se requiera, las empresas pueden estimular estilos variados de ropa para cultivar una imagen no convencional de variedad.

²⁴ Sasser, W.E. Olsen, R.P. y Wyckoff, D.D. Management of Service Operations-.Text and Cases, Allyn and Bacon, Boston 1987.

²⁵ Bateson, J. Do we need service marketing? in Eiglier, P. et al., Marketing Consumer Services: New Insights, reporte 77-115, Marketing Science Institute, Boston, 1977.

³¹Bessom, R.M. y Jackson, D.W.Jnr. Service Retailing: a strategic marketing approach, Journal of Retailing, verano, 1975.

Reducir la importancia de contactos personales: Parece razonable la proposición de que al personal que participa en el marketing y en operaciones, se les debe dar consideración prioritaria al pensar en el marketing de servicios. Sin embargo, se pueden introducir formas alternas de producción en la operación de servicios, como es el caso de la mecanización. Esta mecanización puede aplicarse a otras situaciones de servicios para eliminar la falta de adecuación de las condiciones que requieren mucha gente.

Al pensar en el servicio como algo hecho por máquinas o sistemas, se puede ampliar el concepto de marketing para servicios. Sin embargo, esto cambia la forma en que los consumidores interactúan con productos de servicios. Aunque muchas innovaciones tecnológicas pueden ofrecer beneficios a los clientes, los gerentes de servicio no pueden dar como un hecho la aceptación de los consumidores. La sensibilidad ante las necesidades del cliente sigue siendo esencial. Es vital para obtener la confianza y cooperación de los clientes realizar pruebas y demostraciones para que estos aprendan cómo utilizar las innovaciones de los servicios.

Tradicionalmente las operaciones del servicio requieren mucha gente. Pero las operaciones que requieren gente pueden no ser necesarias para el suministro de un servicio eficiente. El principio más importante tiene que ser llenar las necesidades de los clientes. Los clientes pueden tener ciertas ideas acerca de la realización del servicio y pueden identificar cierto personal del servicio como clave para este. Sin embargo, puede haber algunos servicios en los cuales el personal del servicio sea una parte menor de la oferta. En estos casos, una aproximación más innovadora hacia la producción y el marketing, utilizando equipos y no gente para controlar la calidad de la producción y distribución, podría dar como resultado un nivel más alto de servicio. Pero hay ciertos servicios donde el contacto directo sigue siendo de gran importancia. Las innovaciones tienen que limitarse siempre a través del nivel de aceptación del consumidor.

Control cuidadoso mediante supervisión del personal de servicio: Una empresa de servicios tiene que luchar constantemente por crear y mantener una imagen clara y atractiva. En virtud de que tanto empleados como clientes influyen y reflejan la imagen de una empresa de servicios, es responsabilidad de la gerencia del servicio asegurar que la imagen percibida sea compatible con la imagen que se necesita. Al no haber características del servicio propiamente dichas, que haga la suficiente distinción entre un servicio y otro, la clave para la formación de la imagen serán las actitudes y comportamiento del personal de servicio.

La supervisión del personal de servicio es una manera de garantizar que se fijen y se cumplan los niveles. Es una revisión sin prejuicios, crítica y sistemática de los hábitos del personal de servicio. Básicamente la auditoría del servicio aspira a hacer un inventario del servicio total de la organización con la meta de apoyar las prácticas efectivas de marketing y corregir el comportamiento defectuoso .

Las empresas de servicios pueden utilizar una serie de métodos para supervisar el rendimiento. Las prácticas varían de acuerdo con la clase de organización y el número de personas involucradas. Algunas de las prácticas son:

- Sistemas relacionados con ventas (incremento de ventas, participación en el mercado, rentabilidad, compra repetida).
- Sistemas de quejas.
- Sistemas de sugerencias.
- Visitas de auditoría.
- Encuestas sobre satisfacción de los clientes.

Evidencia Física

Uno de los factores que está adquiriendo más importancia es el papel que desempeña la evidencia física. La evidencia física puede ayudar a crear el "ambiente" y la "atmósfera" en que se compra o realiza un servicio y puede ayudar a darle forma a las percepciones que del servicio tengan los clientes. Los clientes se forman impresiones sobre una empresa de servicios en parte a través de evidencias físicas como edificios, accesorios, disposición, color y bienes asociados con el servicio como maletas, etiquetas, folletos, rótulos, etc.

Debido a prejuicios en el marketing de productos, los vendedores de servicios con frecuencia dejan de

reconocer las formas exclusivas de evidencia física que normalmente pueden controlar y no ven que ellas deben formar parte de las responsabilidades del marketing.

En el marketing de servicios se debe realizar una distinción entre dos clases de evidencia física: la evidencia periférica y la evidencia esencial.

La evidencia periférica se posee realmente como parte de la compra de un servicio. Sin embargo, tiene poco o ningún valor independiente del servicio mismo. Simplemente confirma el servicio, no es un sustituto de él. La evidencia periférica "aumenta" el valor de la evidencia esencial sólo cuando el cliente le dé valor a estos símbolos del servicio. Estas representaciones del servicio tienen que diseñarse y prepararse con las necesidades del cliente en mente. Con frecuencia son utilizados un conjunto importante de elementos complementarios para el servicio fundamental que buscan los clientes. Son ejemplos de evidencia periférica las chequeras de los bancos, un ticket para el cine, etc.

La evidencia esencial, a diferencia de la evidencia periférica, no la puede poseer el cliente. No obstante, la evidencia esencial pueden ser tan importante en su influencia sobre la compra del servicio que se puede considerar como un elemento por derecho propio. El aspecto general de una empresa, la sensación que da, etc. son ejemplos de evidencia esencial.

A la larga, la evidencia periférica y la evidencia física, en combinación con otros elementos que conforman la imagen, influyen en la opinión que tenga el cliente sobre el servicio. Cuando un consumidor intenta juzgar un servicio, especialmente antes de utilizarlo o comprarlo, ese servicio se conoce por las pistas tangibles, la evidencia tangible que lo rodea.

La evidencia física y la evidencia esencial junto con el personal, los programas de promoción, de publicidad y relaciones públicas, son algunas de las principales formas como una empresa de servicios puede formalmente crear y mantener su imagen. Las imágenes son difíciles de definir, medir y controlar por el hecho de que la imagen es una estructura subjetiva y personal. Sin embargo la gente se forma imágenes de los productos de servicio y de las empresas de servicios con base en una serie de evidencias. Por lo tanto, el manejo de esas evidencias es conveniente para asegurar que la imagen transmitida esté conforme con la imagen deseada.

Las empresas de servicios con servicios competitivos pueden utilizar evidencia física para diferenciar sus productos en el mercado y dar a sus servicios una ventaja competitiva. Los elementos tangibles e intangibles se pueden utilizar para aumentar la oferta esencial del producto. En realidad, las empresas que mercadean productos predominantemente tangibles, con frecuencia utilizan elementos abstractos e intangibles como parte de su estrategia de comunicaciones.

Las empresas de marketing de servicios también tratan de emplear elementos tangibles para aumentar el significado de sus productos intangibles.

Entonces, el manejo de la evidencia física debe ser una estrategia importante para una organización de marketing de servicios debido a la intangibilidad de un servicio. Es decir, que no se pueden tocar, ni definir, ni captar mentalmente. Estas características acarrearán problemas y retos para los vendedores de servicios, quienes deben buscar formas de hacer más palpable y más fácil de captar mentalmente el servicio.

Los vendedores de servicios pueden vencer estas dificultades a través de:

a.- Hacer más tangible el servicio:

Es decir, desarrollar una representación palpable del servicio de tal forma que este se pueda separar del vendedor, que se puedan utilizar intermediarios en la distribución de modo de expandir el área geográfica en la cual puede operar el vendedor del servicio; y/o lograr una diferenciación del producto.

b.- Hacer el servicio más fácil de captar mentalmente:

Lograr la captación mental del servicio puede lograrse a través de dos formas:

(i) Asociar el servicio con un objeto tangible que el cliente pueda percibir más fácilmente: Aquí la naturaleza intangible del servicio se traduce a objetos tangibles que representen al servicio. Estos pueden tener más importancia y sentido para los clientes. Con este enfoque obviamente es vital utilizar objetos

que el cliente considere importantes y que se busquen como parte del servicio. Usar objeto que el cliente no valore puede resultar contraproducente.

(II) Concentrarse en la relación comprador-consumidor: Este método se concentra en la relación entre el comprador y el consumidor. Se estimula al cliente a identificarse con una persona o grupo de personas en la empresa de servicios y no con los servicios intangibles propiamente tales.

La hipótesis que fundamenta estos métodos es que el cliente puede obtener algún beneficio de elementos tangibles presentados en los servicios intangibles ofrecidos. Sin embargo, antes que una empresa de servicios pueda traducir intangibles a algo más tangible debe conocer precisamente a su público objetivo y el efecto que se está buscando mediante el uso de esos dispositivos. Además, debe haber definido los puntos únicos de venta que se pueden incorporar al servicio y que satisfagan las necesidades del mercado objetivo.

Existe una variedad de elementos que las empresas pueden utilizar para hacer más tangible un servicio, desde el ambiente físico hasta accesorios, equipos, decoración general, color, iluminación, etc. Todo esto es parte del "ambiente" formado y moldeado por la empresa de servicios.

El diseño y creación de un "ambiente" debe ser una acción deliberada para la mayor parte de las empresas de servicios. El "ambiente" se refiere al "contexto, físico y no físico, en que se realiza un servicio y en que interactúan la empresa y el cliente. Por lo tanto incluye cualquier cosa que influya en la realización y comunicación del servicio".

Al diseñar una instalación de servicios se debe tener en cuenta el "sentido" del ambiente total y su impacto sobre los trabajadores y clientes. El impacto del ambiente de servicio sobre la satisfacción de los clientes con esos servicios implica que ellos deben trabajar conjuntamente en el futuro para el diseño del ambiente.

Crear un ambiente físico ideal y la atmósfera dentro de él, evidentemente es una tarea difícil, debido a que los conocimientos actuales sobre el impacto del ambiente y los elementos particulares dentro de él no son perfectos y además los individuos son diferentes y por tanto tratan de responder a su medio ambiente en formas diferentes también. Sin embargo, existen grupos de personas que pueden reaccionar ante un medio ambiente en forma similar.

La imagen que pueda formar una empresa de servicios se ve influida por una diversidad de factores. Todos los elementos de la mezcla de marketing, los servicios propiamente tales, las campañas publicitarias y promocionales, el precio y las actividades de relaciones públicas, contribuyen a las percepciones de los clientes, así como también la evidencia física.

De este modo, existen una serie de atributos importantes que determinarían la elección de una empresa en particular respecto de la formación de la imagen proyectada. Estos factores son:

a.- Atributos Físicos: Algunos aspectos de la arquitectura y diseño de una empresa de servicios tienen influencia en la formación de la imagen, y su presencia o ausencia también afectará en la percepción de otros atributos.

El aspecto físico exterior de una empresa de servicios puede influir en la imagen. La estructura física de un edificio, incluyendo su tamaño, su forma, el tipo de materiales usados en la construcción, y su atractivo comparativo en relación con edificios vecinos son factores que conforman las percepciones de los clientes.

Factores afines como la facilidad de estacionamiento y acceso, fachada, diseño de puertas y ventanas, etc. son también de importancia. El aspecto externo puede transmitir entonces impresiones de solidez, permanencia, conservatismo o progreso entre otras.

Internamente la disposición de la empresa, el arreglo de los equipos, escritorios, accesorios, iluminación, aire acondicionado y sistemas de calefacción, la calidad de la evidencia visual como cuadro y fotografías,

Booms, B.H. y Bitner, M.J. Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firms, en Donnelly, J. y George, W.R. Marketing of Service. AMA, Chicago, 1981.

Engel, J.E. y Blackwell, R.D. Consumer Behavior. The Dryden Press, 1982.

etc. son factores que se combinan para crear impresiones e imagen.

La evidencia física contribuye a la personalidad de una organización, una personalidad que puede ser una característica clave de diferenciación en mercados de servicios altamente competitivos y no diferenciados.

b.- **Atmósfera:** La atmósfera de una empresa de servicios también influye en la imagen de esta. El término "factores atmosféricos" se ha utilizado para definir el diseño consciente de espacio que influyen en los compradores. Naturalmente la atmósfera también tiene una influencia importante sobre los empleados y otras personas que se ponen en contacto con la organización. "Las condiciones de trabajo" en este sentido influyen en la forma como el personal de servicio puede tratar a los clientes.

Muchas empresas de servicios cada vez reconocen más la importancia de la atmósfera debido a que esta puede afectar en la percepción de los clientes; puede conocerse la empresa por la atmósfera, puede considerarse como cálida o efusiva, puede lograrse acogimiento, etc. Todo por la atmósfera lograda.

Algunas influencias sobre los factores atmosféricos son: la vista, el aroma, el sonido, y el tacto.

Vista: La "comercialización visual", es decir los factores visuales que afectan la percepción que tiene el cliente de la organización, tiene que ver con la creación de la imagen y con la venta. Trata de asegurar que siempre que esté un cliente en la organización se logren estas dos metas. Los comercializadores visuales tratan de asegurar que cuando un cliente esté en alguna dependencia de la empresa, se continúe construyendo venta e imagen. La iluminación, distribución y color son evidentemente parte de la comercialización visual. Igualmente lo es la apariencia y vestido de los empleados. Las pistas visuales son una influencia poderosa sobre la preferencia de los clientes para una empresa de servicios.

Aroma: El olor puede afectar la imagen. En variadas organizaciones el aroma y la fragancia pueden utilizarse para vender sus productos, para atraer los clientes hacia el punto de venta para acrecentar la posibilidad de venta, o incluso para desarrollar una atmósfera especial.

Sonido: El sonido con frecuencia es el telón de fondo para la creación de la atmósfera. Una atmósfera tranquila se puede crear eliminando ruidos extraños y con el tono mitigado del personal de ventas. Lo contrario para una atmósfera más dinámica. Además, el ritmo del tráfico de la tienda se ve influenciado por el tipo de música tocada, llegando incluso a afectar el total de ventas.

Tacto: La sensación de materiales como la textura de una silla cubierta, la profundidad y sensación de los tapetes, el tacto de los papeles, la madera de una mesa, la frialdad de los pisos de piedra, todo esto trae sensaciones y contribuye a la atmósfera. En algunas organizaciones el tacto se estimula por medio de exhibiciones de muestras. Los materiales usados y la habilidad de las exhibiciones son factores importantes para estas empresas.

La atmósfera puede ser una herramienta competitiva especialmente adecuada cuando existe un gran número de competidores, o cuando las diferencias de los productos y/o precios son pequeñas, o si dichos productos están dirigidos a grupos de clase social distinta o estilo de vida diferente.

Proceso

Generalmente se dice que la gerencia de marketing y la gerencia de operaciones necesitan trabajar conjuntamente si es necesario para satisfacer al cliente. Así pues, se considera que el marketing tiene una función que desempeñar en las fases necesarias de pronóstico y planeación de la gerencia de operaciones a través de la investigación de marketing; la especificación del producto y el diseño del producto son también áreas significativas en las cuales también puede contribuir la gerencia de marketing; de igual manera, toda el área de logística del mercadeo conjuga las funciones de la gerencia de marketing y la gerencia de operaciones, debido a que ambas están interesadas por el transporte, entrega, niveles de inventario y servicio al cliente.

En las empresas de servicios la cooperación entre marketing y operaciones es vital. En este tipo de empresas el marketing es muy importante para dejárselo a los gerentes y las operaciones son muy importantes para dejárselas al gerente de operaciones. Esto se debe a que un componente importante de cualquier producto de servicio, desde el punto de vista de el cliente, es cómo funciona el proceso de

Kotler, P. Atmospheric as a Marketing Tool. Journal of Retailing, 1973-4, pp. 48-64.

Cowell, D. Op Cit. pp 262-3.

prestación de un servicio.

Los clientes de las empresas de servicios obtienen beneficios y satisfacciones de los propios servicios y de la forma como se prestan esos servicios. La forma en que operan dichos servicios es algo relevante. Los sistemas de servicios que operan eficiente y efectivamente, pueden dar a la gerencia de marketing un considerable apalancamiento y ventaja promocional. Es claro que la operación uniforme de un servicio ofrece ventajas competitivas, especialmente cuando la diferenciación entre productos puede ser mínima. Es decir, existirán ventajas si se funciona a tiempo, si no se exige demasiado a los clientes, o, entregan lo prometido. Asegurar que los sistemas de servicios funcionen eficiente y efectivamente, tradicionalmente es una tarea del gerente de operaciones. En sistemas de servicios las consecuencias para el rendimiento operativo del marketing son tan importantes que las dos funciones tiene que cooperar. En servicios, el marketing tiene que participar en los aspectos operativos del rendimiento tanto como los gerentes de operaciones; es decir, con el "como" y con el "proceso de la prestación de un servicio.

El personal puede mitigar la descomposición del sistema, hasta cierto punto, prestando atención placentera y considerada a los problemas de los clientes. Unas instalaciones físicas agradables pueden suavizar el contratiempo de esperar más tiempo del previsto. Pero no pueden compensar totalmente las ineficiencias y las fallas del sistema. Qué tan bien funcione el sistema general, sus procedimientos y políticas, la participación del cliente en el proceso, el grado de estandarización del sistema; todas estas son preocupaciones tanto de marketing como de operaciones.

La gerencia de operaciones no tiene que ver solamente con manufactura, las empresas de servicios están descubriendo cada vez más que las ideas y prácticas de la gerencia de operaciones ya son un insumo esencial para su control de costos, mejora del sistema y niveles de servicio al cliente.

Operaciones se define como "un medio por el cual los insumos de recursos se combinan, reforman, transforman y se separan para crear resultados útiles (bienes y servicios). La gerencia de operaciones se refiere a la planeación, organización y control de este proceso de conversión de recursos. El concepto útil es importante; para efectos del proceso es agregar utilidad o valor por encima de todos los costos en los cuales se incurre para obtener insumos del sistema y emprender el proceso de transformación.

Los sistemas operativos de servicios pueden ser clasificados, esta clasificación puede ser de varias maneras las que están relacionadas con el tipo de proceso y con el grado de contacto.

Según el tipo de proceso, los tres procesos aplicables a las empresas de servicios son:

- 1.- Operaciones en línea: En una operación en línea hay una secuencia organizada de operaciones o actividades. El servicio se produce siguiendo esta secuencia. El alto grado de interrelación entre los diferentes elementos de una operación de línea significa que el rendimiento general está limitado por el rendimiento en el eslabón más débil del sistema y pueden surgir demoras en la entrega del servicio completo. Igualmente tiende a ser un tipo de proceso relativamente inflexible, aunque las tareas del proceso se puedan especializar y rutinizar dando un resultado más rápido. Este proceso es más conveniente en empresas de servicios con altos volúmenes de demanda continua de clases de servicios relativamente estándares.
- 2.- Operaciones combinadas: Una operación combinada produce una variedad de servicios que utilizan diferentes combinaciones y secuencias de actividades. Los servicios se pueden ajustar para satisfacer diversas necesidades de los clientes y ofrecer un servicio solicitado. Si bien la flexibilidad es una ventaja clave de este tipo de sistema, puede resultar más difícil de programar, más difícil de sustituir capital por mano de obra en el sistema y puede ser más difícil de calcular la capacidad del sistema.
- 3.- Operaciones intermitentes: Las operaciones intermitentes se refieren a los proyectos de servicios que son una vez o infrecuentemente repetidos. La escala de esos proyectos hace que su administración resulte una tarea compleja. Esos proyectos ofrecen un campo apropiado para la fácil transferencia de muchas técnicas de control y programación. La escala e infrecuencia de dichos proyectos los diferencia de las operaciones de línea y combinadas.

Cowell, D. Op. Cit. p 267.

Sasser, W.E.; Olsen, R.P. y Wyckoff, D.D. Management of Service Operations, Allyn and Bacon, Boston, Mass. 1978, pp. 81-6.

Algunas de las dificultades de la gerencia de operaciones en los servicios consiste en: establecer los objetivos, utilización de la capacidad, la participación de la gente en el proceso, el conflicto interfuncional, control de calidad y en la aplicación del concepto de sistema. Una explicación de cada uno de estos puntos es:

a.- Establecer objetivos en los sistemas de servicios: En algunos sistemas de servicios no se pueden utilizar medidas convencionales como utilidades y retorno sobre la inversión, se ocupan métodos alternos. Por lo tanto, en los servicios sin ánimo de lucro y el sector de servicios sociales, puede ser difícil y complejo establecer objetivos, a nivel general y a nivel de unidad operativa. Normalmente los objetivos para este tipo de servicios tendrán que incorporar medidas del nivel y calidad del servicio que en algunas partes se suministran, y éstas plantean dificultades.

b.- Utilización de la capacidad: La intangibilidad de los servicios significa que hay limitaciones para la creación de inventarios, aunque naturalmente la gente y sus habilidades se pueden inventariar por acumulación de trabajo, y las instalaciones se pueden inventariar para ofrecer capacidad extra en caso necesario. Generalmente en los servicios lo que no se usa o está inactivo se pierde y no se puede emplear para llenar ninguna sobrecarga que pueda haber en el futuro. Una decisión fundamental en la administración de un servicio es qué nivel de capacidad se suministrará. Demasiada hace la operación antieconómica; muy poca puede causar dificultades en la prestación del servicio y malestar en el cliente debido a la ineficiencia y pérdida de negocios. La mayor parte de las organizaciones de servicios no puede tener algo así como una "existencia de servicios".

c.- Participación de la gente en el proceso del servicio: Como se dijo anteriormente, los clientes con frecuencia juzgan la calidad de un servicio y quedan satisfechos con él a través de la calidad de la relación de que disfrutan con los empleados del servicio. Evidentemente los modales de los empleados, la calidad de su capacitación y su conocimiento de los servicios disponibles son influencias importantes sobre dichas satisfacciones. Pero a la larga los empleados operan sistemas. Los empleados pueden hacer todo lo que les sea posible para ayudar a los clientes, pero no pueden compensar totalmente sistemas malos, ineficientes e injustos.

En la gerencia de operaciones hay transacción entre la gente y los sistemas. Quitar discreción a los empleados de un servicio que opera en un sistema puede tener buen sentido económico y dar como resultado un servicio más estandarizado. También puede significar servicio más económico, tal vez de una calidad más uniforme. Sin embargo, eso sólo se puede lograr a costa de la satisfacción del empleado. Las tareas que están rutinizadas y sistematizadas pueden ser menos exigentes intelectualmente y enriquecedoras para los empleados y pueden reducir su motivación. Esto a su vez puede producir una influencia perjudicial sobre la calidad de los servicios que ello ofrecen finalmente.

En los sistemas de alto contacto los clientes también participan en el proceso de prestación del servicio. El diseño del sistema del servicio debe tomar en cuenta sus reacciones y su motivación: "... los consumidores participan en el proceso de producción, por lo tanto, ellos también son un insumo para esta..."

d.- Conflicto organizacional en los sistemas de servicios: Ciertas clases de servicios requieren el manejo de numerosas unidades pequeñas, que pueden estar dispersas geográficamente. Las operaciones centrales pueden limitarse a operaciones estratégicas sobre cosas tales como escoger nuevos sitios para los servicios, planear futura capacidad, establecer políticas de personal y capacitación, controlar finanzas y compras. Pero en el sitio o nivel de sucursal los gerentes tienen que operar el sistema. Ellos tienen una función clave con responsabilidades en el marketing, operaciones y personal, lo cual convierte a la operación en el sitio del servicio en una función "gerencial general" de más significado. Existe una buena cantidad de influencia e interdependencia entre funciones que pueden conducir a problemas de conflictos cuando los gerentes tratan de equilibrar las necesidades de operaciones y marketing o de operaciones y personal. Se han identificado cuatro fuentes generales de conflicto interfuncional entre marketing y operaciones cuando una empresa de servicios está introduciendo alguna innovación. Estas son:

Lovelock, C.H. y Young, R.F. "Look to Customers to Increase Productivity" Harvard Business Review, Vol. 57, 1979, pp. 168-78.

Langeard, E., Bateson, J.E.G. Lovelock, C.H., Eiglier, P. "Services Marketing: New Insights from Consumers and Managers", Reporte pp. 81-104, Marketing Science Institute, 1981.

- Diferentes motivaciones para el cambio. Las diferentes funciones pueden tener diferentes motivos para el cambio, pudiendo ser por un desarrollo técnico, por un aumento en la participación de mercado, etc.
- Ingresos versus orientación del costo. Los gerentes de operaciones tienden a preocuparse por la eficiencia y reducción de los costos, los gerentes de marketing por oportunidades para aumentar ventas e ingresos.
- Diferentes horizontes de tiempo. El marketing puede adoptar una orientación a corto plazo que se concentre en intereses actuales y operaciones; una orientación a largo plazo para traer nueva tecnología y nuevos procedimientos operativos.
- Ajuste percibido del nuevo servicio con operaciones existentes. Un nuevo servicio introducido por marketing puede ser incompatible y no ajustarse a los sistemas operativos existentes.

e.- Control de calidad. Otra dificultad es el control de calidad. Muchos principios de control de calidad aplicables a manufactura, se pueden aplicar también a los servicios. Algunos de estos incluyen:

- El control de calidad incluye a todo el mundo en una operación de servicio en tareas visibles y no visibles.
- Es necesario utilizar sistemas para identificar fallas de calidad, recompensar éxitos y ayudar con mejoras.
- El control de calidad puede mejorarse reemplazando gente con máquinas, especialmente en tareas de rutina.

Es posible establecer normas de control de calidad para procesos de entrega de servicios aunque su desarrollo y ejecución puedan ser más difíciles que en la manufactura. En parte muchos de los principios para mejorar la productividad en operaciones de servicio se aplican para mejorar la calidad. El empleo de mecanización, estudios de tiempo y movimiento, estandarización, especialización de la mano de obra, empleo de principios de línea de ensamble, mejor capacitación, más programación del trabajo y atención a la organización del trabajo son todos los principios que se pueden utilizar con ambos fines. La tecnología en particular tiene sus usos, pero también sus limitaciones, puesto que generalmente es menos flexible que la gente.

f.- El concepto de sistemas de servicios: El concepto de sistemas se usa ampliamente en la gerencia de operaciones para moldear la naturaleza fundamental del proceso de conversión en manufactura (es decir, existe una secuencia lógica con insumos de materias primas que pasan a través de un proceso de conversión en el cual se aplican tecnologías, se agrega valor y se producen los bienes terminados). Sin embargo, la aplicación de este modelo es más difícil en algunos sistemas de servicios debido a que las distinciones entre insumos, conversiones y resultados son menos claras. Esto debido a la naturaleza transaccional en que muchos servicios pasan por alto ciertos pasos o los repiten. De igual manera pueden presentarse "conversiones no intentadas", es decir, que el cliente realice él mismo el servicio. Parte del problema consiste en que puede no ser tan fácil cerrar el núcleo técnico en un sistema de servicio como en un sistema de manufactura, porque las tareas que deben emprender y el flujo de trabajo pueden ser más inciertos. Aunque algunos sistemas de servicios pueden tratar de desarrollar menos sistemas abiertos mediante la cuidadosa selección de clientes, socialización y rutinización del proceso de producción, existe el peligro de que la satisfacción del cliente pueda decaer a medida que el proceso del servicio pase hacia un sistema de operación más cerrado.

Existen algunos servicios estándares donde este problema no puede ocurrir. Pero evidentemente con algunos servicios personales y solicitados existen peligros de adoptar rápidamente las herramientas y técnicas de la gerencia de operaciones sin tener en cuenta su impacto sobre el cliente.

Towards Service Without a Snarl, Fortune, 23 Mar. 1981, pp. 58-66.

Services Grow While the Quality Shrinks, Business Week 30 Oct., 1971.

Mills, P.K. y Moberg, D.J., Perspectives on the Technology of Service Operations, Academy of Managements Review, 1982, pp. 467-78.