

### **Subtema 3. Cliente**

#### **Objetivos**

Al terminar la unidad el alumno deberá comprender las diferencias que existen entre la prestación de los servicios, las diferencias de los tipos de clientes que son y las expectativas generales y principales que hay para que se logre una combinación e integración ideal de estos elementos y se alcance la satisfacción total de necesidades entre el cliente y las organizaciones de servicios respectivamente.

#### **3.1. Creación y presentación de un Servicio**

##### **Servicios: Diferencias entre las Propiedades de Búsqueda, de Experiencia y de Credibilidad**

Los economistas proponen una clasificación de las propiedades de las ofertas sobre la cual basamos el marco de referencia que permite aislar las diferencias que existen entre los procesos de evaluación de los productos y de los servicios.

**Primero**, los economistas distinguen 2 categorías de propiedades entre los productos de consumo: Cualidades de búsqueda – que son los atributos que el consumidor puede determinar antes de comprar el producto. Cualidades de experiencia – son los atributos que sólo pueden distinguirse después de la compra o durante el consumo.

Entre las cualidades de búsqueda se comprenden el color, el estilo, el precio, el ajuste, la sensación, la dureza y el olor; las cualidades de experiencia incluyen el sabor y la facilidad de uso. El nivel de cualidades de búsqueda es alto cuando se trata de productos como autos, ropa, muebles y joyas, ya que a través de sus atributos los productos pueden determinarse y evaluarse, casi por completo, antes de su compra.

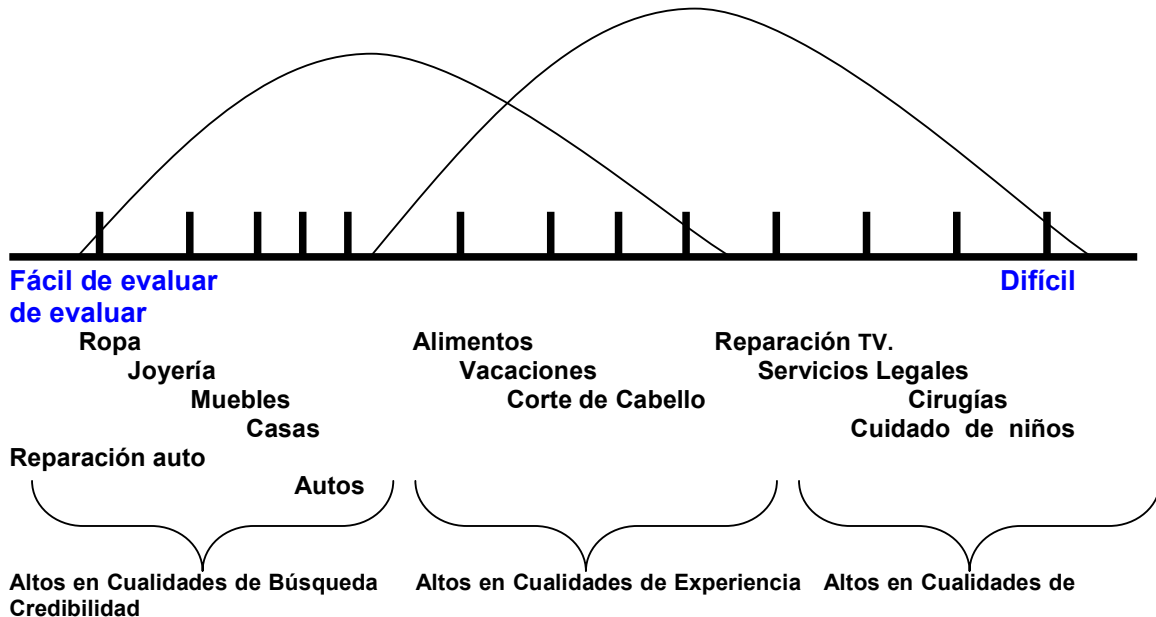
**Segundo**.- Por su parte, el nivel de las cualidades de experiencia es alto en productos y servicios – ejemplo, unas vacaciones y la comida de los restaurantes – debido a que sus atributos no permiten conocer ni valorar los productos sino hasta que se compran y se consumen.

**Tercero**.- se incluyen las cualidades de credibilidad, que son características que el consumidor puede encontrar prácticamente imposibles de evaluar incluso después de la compra y el consumo. Algunos ejemplos de ofertas con altos niveles de cualidades de credibilidad son una cirugía de apéndice y el ajuste de los frenos de un auto, pues muy pocos consumidores cuentan con suficiente experiencia médica o mecánica para evaluar si los servicios en verdad son necesarios o si se realizan de manera apropiada, incluso después de que el vendedor los prescribió y los produjo.

**La siguiente figura**, se muestran a lo largo de la escala de evaluación cuyo rango oscila de fácil a difícil, diversos productos y servicios con altos niveles de cualidades de búsqueda, experiencia y credibilidad.

- ❖ Los productos altos en **cualidades de búsqueda** son los más sencillos de evaluar (izquierda de la escala).

- ❖ Los productos y servicios altos en **cualidades de experiencia** resultan más difícil de evaluar, puesto que deben comprarse y consumirse antes de que sea posible su evaluación (centro de la escala).
- ❖ Finalmente los productos y servicios con altos niveles de **cualidades de credibilidad** son más difíciles de evaluar debido a que el consumidor puede desconocer o carecer del conocimiento necesario para apreciar si las ofertas satisfacen sus deseos o necesidades particulares, aún después de su consumo (derecha de la escala)



La premisa más importante de estas notas, consiste en que la mayoría de los productos se ubican en el lado izquierdo de la escala, mientras la mayoría de los servicios tienden hacia el lado derecho, debido a las 3 características distintivas que se describen más adelante: **intangibilidad – heterogeneidad – inseparabilidad**, de la producción y el consumo. Estas características dificultan más la evaluación de los servicios que de los productos y provocan que los consumidores confíen en diversas señales y procesos cuando se trata de evaluar los servicios.

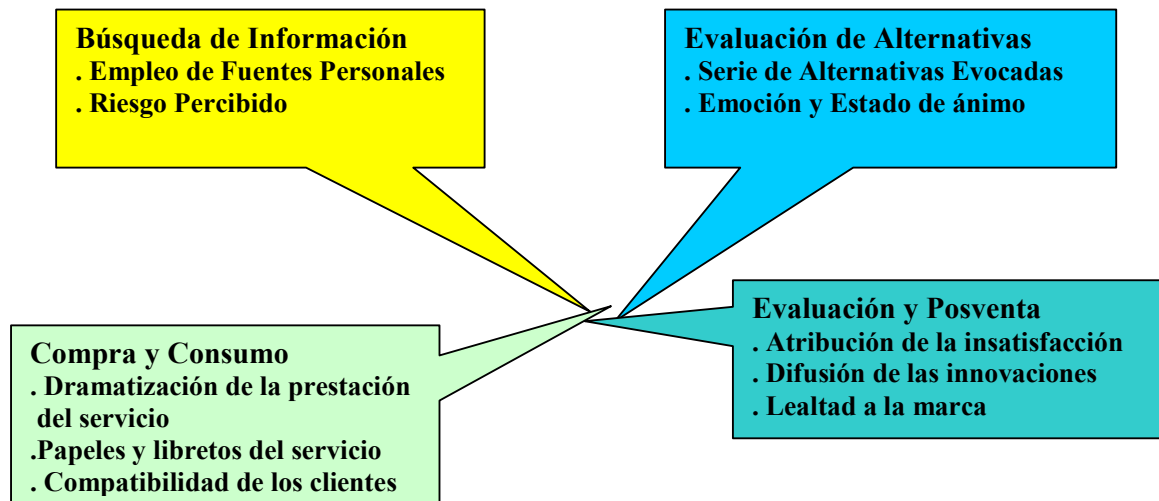
Puesto que las cualidades de experiencia y credibilidad predominan en los servicios, los consumidores utilizan procesos de evaluación distintos de los que emplean para los productos, en los que predominan las cualidades de búsqueda.

También es posible que los pasos del proceso de la toma de decisiones se experimenten en distintos órdenes y tiempos que los que se observan durante el proceso clásico de la toma de decisiones sobre los productos.

Existen además áreas específicas en las cuales las características de los servicios pueden derivar en procesos de evaluación divergentes y perturbar los comportamientos usuales del cliente, entre ellos la búsqueda de información, los criterios de evaluación, el tamaño y la composición de la serie de alternativas posibles, el riesgo percibido, la adopción de innovaciones, la lealtad a la marca, el cálculo del valor y la atribución de la insatisfacción.

## Introducción de los aspectos del comportamiento del Cliente y lo que el Marketing debe comprender

Son 4 categorías de comportamiento a mencionar: - La Búsqueda de la Información – La Evaluación de las Alternativas de Servicio – La Compra y Consumo del Servicio – La Evaluación Posventa y Papel de la Cultura (ver siguiente esquema)



**1.- Búsqueda de la Información.-** Empleo de Fuentes Personales, los consumidores obtienen información acerca de los productos y servicios de fuentes personales (amistades y expertos) y de fuentes impersonales (medios masivos o selectivos de comunicación). Cuando se compran productos los consumidores utilizan ampliamente ambas fuentes, debido a que ambas comunican con eficiencia información relacionada con las cualidades de búsqueda. Por su parte, cuando los consumidores compran servicios buscan y confían más en las fuentes personales por diversos motivos. Primero, los medios masivos y selectivos de comunicación pueden transmitir información sobre las cualidades de búsqueda pero decir poco acerca de las cualidades de experiencia. En cambio, cuando se pregunta entre las amistades o expertos sobre servicios, los consumidores pueden obtener indirectamente información sobre las cualidades de experiencia. Segundo, puede no disponerse de las fuentes de información impersonales porque a) muchos de los proveedores de servicio son locales, comerciantes independientes sin la experiencia ni los recursos para el pago de publicidad b) la publicidad compartida, o publicidad cuyo costo se distribuye conjuntamente entre el detallista y el fabricante, es poco usual en los servicios, ya que la mayor parte de los proveedores locales son al mismo tiempo productores y minoristas del mismo, y c) las asociaciones de profesionales prohibieron hacer publicidad de sus servicios durante tantos

años que los consumidores pueden descubrir antes de la compra del servicio cuando seleccionan una alternativa de servicio poco conocida pueden sentir que el riesgo que corren es mayor.

La influencia personal resulta fundamental en los casos en que la complejidad de un producto aumenta y los estándares objetivos a través de los cuales se evalúa el mismo disminuyen (es decir, cuando las cualidades de experiencia son altas). Por ello, casi todos los administradores en las industrias de servicios reconocen la fuerte influencia que tiene la comunicación de boca en boca en los servicios

Riesgo percibido.- si bien es probable que la percepción de un cierto grado de riesgo siempre esté presente en las transacciones de compra, debido a que los servicios son intangibles, no estandarizados y por lo general se venden sin garantías ni devolución de su dinero, parecería que la compra de servicios implica un mayor riesgo que la de los productos. Primero, la naturaleza intangible de los servicios y su alto nivel de cualidades de experiencia implica que éstos suelen seleccionarse con base en menos información antes de la compra de la disponible en el caso de los productos. Segundo, debido a que los servicios no son estándares, cada vez que se adquiere un servicio existe la incertidumbre acerca de su resultado y las consecuencias. Tercero, la compra del servicio puede involucrar un mayor riesgo percibido que la de un producto porque, salvo algunas excepciones, los servicios no se acompañan de garantías ni devolución del dinero. Son pocas las veces en las que un comprador de servicios insatisfecho puede regresar el servicio, pues en el momento en que el se da cuenta de su inconformidad, ya lo consumieron. Finalmente, el carácter de muchos de los servicios, son tan técnicos o especializados que los consumidores carecen del conocimiento o la experiencia para evaluar su satisfacción, incluso después de haber consumido el servicio.

**2.- Evaluación de las Alternativas de Servicios.** La Serie de Alternativas Posibles – es decir, el grupo de productos que el consumidor considera opciones aceptables en alguna categoría de producto determinada – quizá sea menor en los servicios que en los productos. Una razón de ello son las diferencias que existen entre la venta al detalle de los productos y los servicios. Cuando los consumidores compran productos, por lo general acuden a tiendas minoristas donde se exhiben productos que compiten entre sí cerca unos con otros, así se demuestran claramente las alternativas posibles. Por otro lado, cuando el consumidor adquiere servicios suele acudir a establecimientos (por ejemplo un banco, una tintorería o un salón de belleza) en los cuales la oferta casi siempre consiste en una sola marca. La segunda razón para que la serie de alternativas posibles sea menor radica en la escasa probabilidad de que los consumidores encuentren más de uno o dos negocios que ofrezcan los mismos servicios en un área geográfica determinada, mientras que pueden encontrar numerosas tiendas al menudeo que ofrecen productos idénticos de los fabricantes. La tercera razón por la cual la serie de alternativas posibles es reducida, radica en la dificultad para obtener información adecuada acerca de los servicios antes de su compra.

Frente a la tarea de recolectar y evaluar las cualidades de experiencia, los consumidores simplemente pueden optar por seleccionar la primera alternativa

aceptable en lugar de buscar muchas otras más. En términos del comportamiento del consumidor, su serie de alternativas posibles es menor en el caso de los servicios que en el de los productos. Cabe mencionar que el Internet cuenta con el potencial para ampliar la serie de alternativas.

En el caso de los servicios no profesionales, a menudo se impone que los consumidores decidan entre efectuar los servicios ellos mismo o contratar a otra persona para que los realice. Las personas que trabajan pueden elegir entre limpiar sus casas ellas mismas o contratar un ama de llaves, entre arreglar la ropa de su familia o llevarla a un sastre y, algunas veces, entre quedarse en casa para ocuparse de sus hijos o inscribirlos en una guardería para que se hagan cargo de su cuidado. Los consumidores pueden considerarse a ellos mismos una fuente de abastecimiento de muchos servicios en los que se incluyen la jardinería, la elaboración de declaraciones de impuestos y la preparación de los alimentos. Lo anterior indica que la serie de alternativas posibles con frecuencia incluye el abastecimiento del servicio por uno mismo.

Es necesario que los proveedores de servicios no profesionales reconozcan que a menudo a quienes reemplazan, o con quienes compiten, es a los propios consumidores, y que ello puede implicar que éstos establezcan estándares más exigentes, así como requerir que el proveedor del servicio brinde atención más individualizada y personal. Los consumidores saben que esperan del proveedor en relación con el cuidado del jardín, la limpieza del hogar o el cuidado de los niños, porque conocen lo que ellos usualmente se proporcionan a sí mismos. Por lo tanto, el profesional del marketing que está alerta debe asegurarse de investigar esas situaciones, las expectativas y las demandas de los consumidores.

Emoción y Estado de ánimo. Las emociones y el estado de ánimo son sentimientos que influyen sobre percepciones y las evaluaciones de las experiencias de la gente (y por tanto sobre los consumidores). Los estados de ánimo se distinguen de las emociones en que los primeros se refieren a estados transitorios que ocurren en ciertos momentos y situaciones específicas, mientras que las emociones son más intensas, estables y profundas. Debido a que los servicios son experiencias, los estados de ánimo y las emociones son factores cruciales que dan forma a la percepción de la efectividad de los encuentros del servicio. Si el cliente de un servicio se encuentra en un mal estado de ánimo en el momento en que entra a las instalaciones del prestador del mismo, es muy probable que interprete la prestación del servicio más negativamente que si entrara en un estado de ánimo optimista y positivo. De igual forma, cuando el proveedor del servicio está irritado o de mal humor, es posible que su interacción con el cliente adquiera el tono de su estado de ánimo. Lo que es más, cuando en las instalaciones del prestador de un servicio se encuentra otro cliente que está irritable o frustrado, bien sea por problemas del servicio o por la presencia de emociones sin relación directa con el mismo, su estado de ánimo afectará al servicio que se preste a todos los clientes que perciban ese estado de ánimo negativo. En resumen, todo servicio caracterizado por la interacción humana depende de manera importante de los estados de ánimo y las emociones del proveedor del servicio, del cliente del servicio y de los otros usuarios que reciben el servicio al mismo tiempo.

**3.- Compra y Consumo.** Dramatización de la prestación del servicio. Los investigadores de negocios de servicios comparan la prestación del servicio con una actuación dramática, en el sentido de que en ambas procuran crear y mantener una impresión atractiva ante su público, y también ambas reconocen que la forma de lograrlo reside en el cuidadoso manejo de los actores y de la instalación física en la que se desarrolla su comportamiento. De hecho, el profesional de servicios debe jugar muchos papeles relacionados con la dramatización (que incluyen los de director, coreógrafo y escritor) con el propósito de asegurar que los actores agraden a la audiencia. Walt Disney Co. Explícitamente considera a su servicio como una “puesta en escena”, e incluso emplea términos del negocio del espectáculo tales como “miembros del reparto”, “en escena” y “espectáculo” para describir las operaciones.

La habilidad de los actores del servicio para ejecutar sus rutinas, la forma en la que aparecen, así como su compromiso con el espectáculo constituyen el fundamento de la prestación del servicio. Si bien los actores están presentes en la mayoría de las ejecuciones del servicio, su importancia aumenta en la medida en la que el número de encuentros personales se incrementa ( en un hospital, lugar de vacaciones o restaurantes), o cuando los servicios implican encuentros repetidos o el personal de contacto, como los actores, cuentan con discrecionalidad para determinar la naturaleza del servicio y la forma en que deben prestarlo (tal es el caso de los servicios educativos, médicos y legales).

La instalación física del servicio se puede comparar con la puesta en escena de una producción teatral en aspectos que incluyen el escenario, la utilería y otros elementos físicos que permiten crear las impresiones que se desean. Entre los rasgos escenográficos que pueden influir sobre ese protagonista del servicio se encuentra el color o la brillantez del entorno del servicio, el volumen y la transmisión de los sonidos en el escenario; los olores, el movimiento, la frescura y la temperatura del aire, etc. La importancia de las instalaciones aumenta cuando la naturaleza del servicio se distingue por su ambiente, como es el caso de los restaurantes o un despacho de abogados. En esencia, la entrega del servicio puede concebirse como una dramatización, donde el personal de servicio son los actores, los clientes del servicio son la audiencia, la evidencia física del servicio es el escenario y el proceso de ensamble del servicio es la ejecución.

Papeles y libretos del servicio. Cuando se piensa en los desempeños que conforman un servicio como en las partes de una dramatización, es posible observar que cada participante debe ejecutar un papel. Los papeles se definen como la combinación de sugerencias sociales que orientan y dirigen los comportamientos en un escenario determinado. El éxito del desempeño de cualquier servicio depende en parte de qué tan bien los protagonistas o los participantes – que son los empleados del servicio y los clientes – desempeñan sus papeles. Por su parte, los empleados del servicio deben ejecutar sus papeles de acuerdo con las expectativas del cliente, en caso contrario, el cliente puede frustrarse y sentirse decepcionado. También el papel del cliente debe ejecutarse correctamente. Si los clientes están informados y educados acerca de las expectativas y requerimientos del servicio (o sea, cuando el cliente juega el papel correcto) y si cooperan con el proveedor del mismo para que preste el mejor servicio posible (es decir, si ella o él están leyendo el mismo libreto), es probable que la representación del servicio tenga éxito. Uno

de los factores que más influyen sobre la efectividad de la interpretación de los papeles radica en el libreto – la “secuencia coherente de los acontecimientos esperados por el individuo que lo involucran como participante o espectador. El libreto del servicio consiste en una serie ordenada de acciones, actores y objetos que, por medio de su participación repetida, definen lo que el cliente espera. En la medida en que se respeta el libreto se satisface al cliente, mientras que las desviaciones del libreto producen confusión e insatisfacción. Imagine el libreto que jugará durante el primer día de clases de su curso universitario. Entre las acciones que usted espera se encuentran las siguientes: 1) entrar al salón, 2) observar a los otros estudiantes que toman clase en el salón, 3) observar al maestro que se encuentra frente al grupo, 4) escuchar la descripción del curso que realiza el profesor, 5) obtener un compendio de la clase, 6) retirarse temprano de ésta y realmente comenzar su educación el segundo día de clases. Si la ejecución del profesor se lleva a cabo de acuerdo con el libreto que usted ha elaborado, usted se sentirá comfortable, seguro y satisfecho con el encuentro del servicio. Cuando se experimenta un libreto incongruente con el patrón esperado el resultado obtenido es confusión e inconformidad. ¿Qué sucedería si usted llega al salón el primer día de clases y no se encuentra presente ningún otro estudiante? ¿Y si el profesor le dice que no tuvo tiempo de escribir el programa de estudio? En estas y otras situaciones semejantes que apartan negativamente del libreto esperado por el cliente, se restarán méritos al desempeño del servicio.

No resulta tan sencillo especificar las discrepancias positivas del libreto, las cuales también pueden deslucir y restar o sorprender y sumarse al encuentro del servicio. Suponga que el salón de clases que se describió antes se encuentra saturado a toda su capacidad el primer día. ¿Acaso lo interpretaría de manera positiva (como una muestra segura de que la clase es popular) o de forma negativa (como una señal de que la atención personal del profesor puede disminuir) ¿Qué sucedería si el profesor se encontrara en una actitud inusualmente amigable durante el primer día de clase y comprometiera a los estudiantes a permanecer en ella hasta el final? Si bien a algunos estudiantes les podría agrandar que la disposición amigable del profesor exceda sus expectativas, otros podrían sentirse enfadados, porque contaban con tener más tiempo libre entre clases. Algunos más podrían sospechar y desconfiar de la actitud amigable del instructor debido a que ésta no corresponde con el modelo que ellos esperaban. Una mayor personalización o atención no siempre es mejor. En resumen, los cambios en el libreto que el cliente espera, que incluyen el hecho de que la prestación de más de un atributo exceda lo esperado, puede restar o agregar méritos a la experiencia del servicio.

Compatibilidad entre los clientes del servicio. se han señalado los papeles de los empleados y los clientes que reciben el servicio. Ahora deseamos ubicar el centro de atención en el papel que juegan los otros clientes que reciben el servicio al mismo tiempo. Conviene tomar en cuenta la importancia que puede atribuirse a la sola presencia de los otros clientes en iglesias, restaurantes, bailes, bares, salas de espera y espectáculos deportivos; si nadie más se presenta, los clientes no podrán socializar con otros, es decir, realizar una de las principales expectativas de estos tipos de servicios. Sin embargo, cuando el número de espectadores llega a ser tan grande como para considerarse una multitud, los clientes pueden incluso sentirse insatisfechos. La forma en la que se comportan los otros consumidores en servicios como los que prestan las

aerolíneas, las instituciones académicas, los clubes y las organizaciones sociales también ejerce una influencia importante sobre las experiencias de los clientes. En términos generales, se puede afirmar que la presencia, el comportamiento y la semejanza que existe con los otros usuarios que reciben los servicios tienen un efecto considerable sobre la satisfacción e insatisfacción de cualquiera de los clientes.

Los usuarios pueden ser incompatibles por diversas razones, diferencias en sus creencias, valores, experiencias, capacidad de pago, apariencia, edad y salud, por nombrar sólo algunas. El profesional del marketing de servicios debe anticipar, conocer y tratar con clientes heterogéneos y potencialmente incompatibles. El profesional del marketing de servicios también puede reunir a los clientes homogéneos, solidificar las relaciones entre ellos y aumentar, de esta manera, el costo que tendría para el usuario cambiar de proveedor del servicio. Por lo tanto, la compatibilidad entre los clientes es un factor que influye sobre la satisfacción de ellos mismos, en particular en aquellos servicios en los que existe un alto nivel de contacto.

**4. Evaluación Posventa. Atribución de la Inconformidad.** Cuando los clientes están decepcionados con las compras- porque los productos no satisfacen las necesidades que deberían cubrir, su desempeño no es satisfactorio o el costo de los servicios es mayor que su valor – pueden atribuir su inconformidad a diversas fuentes, entre ellas: los productores, los detallistas o ellos mismos. Debido a que los clientes participan, en gran medida, en la definición y la producción de los servicios, pueden sentirse más responsables de su inconformidad cuando adquieren servicios que cuando compran productos. Ejemplo, considere a una mujer que compra un corte de cabello. Recibir el corte de cabello que ella desea puede depender, en parte, de que le brinde al estilista las especificaciones exactas de sus necesidades. Si no queda satisfecha, es posible que culpe al estilista (por su falta de destreza) o a ella misma (por elegir al estilista equivocado o por no comunicar con claridad sus propias necesidades).

La calidad de muchos servicios depende de la información que el cliente proporciona durante el encuentro del servicio: el diagnóstico adecuado del médico requiere de una concienzuda historia clínica del caso y de la expresión clara de los síntomas, el éxito para quitar una mancha en la tintorería depende de que el cliente sepa qué la originó, y la preparación satisfactoria de una declaración de impuestos se basa en las facturas que el cliente haya recolectado. En consecuencia, no puede culparse por completo al detallista o al productor de las fallas en la obtención de resultados satisfactorios, ya que en cualquiera de estos servicios el cliente también debe ejecutar correctamente su parte en el proceso de producción.

Cuando se trata de productos, el acto de comprar constituye la participación más importante del consumidor. En ese caso el consumidor puede atribuir su falta de satisfacción a su propio error en la toma de decisiones, pero, aun así, la responsabilidad del desempeño del producto recae sobre el productor. Por lo general la compra de los productos conlleva una garantía o la devolución de su dinero, a través de ella se establece la falta de responsabilidad del consumidor cuando algo no funciona correctamente. Por su parte, los consumidores de servicios atribuyen parte de su insatisfacción a su propia falta de capacidad para especificar o participar en el servicio. Es menos frecuente que reclamen



en relación con los servicios que con los productos debido a que se consideran responsables, en parte, de su insatisfacción.

Difusión de las Innovaciones. El nivel de difusión que logra una innovación depende de las percepciones de los consumidores respecto a 5 características: ventaja relativa – compatibilidad – facilidad para comunicarla – divisibilidad – complejidad. La oferta que cuenta con una ventaja relativa sobre los productos existentes o de la competencia se difunde más rápido que otras. También la que es compatible con las normas, los valores y los comportamientos prevalecientes, que puede comunicarse con facilidad y que es divisible (es decir, que puede experimentarse o probarse sobre bases limitadas) Una oferta complicada, es decir, que resulta difícil de comprender o emplear, se difunde más lentamente que las demás.

Considerados como un grupo, los servicios son menos fáciles de comunicar, menos divisibles, más complejos y, quizá, menos compatibles que los productos. Es más difícil comunicarlos debido a que son intangibles (ejemplo, sus características no se pueden mostrar, ilustrar o comparar) y también porque a menudo son únicos para cada comprador (como en un diagnóstico médico o cuidado dental). Los servicios también son menos divisibles porque usualmente son imposibles de muestrear o probar sobre bases limitadas (ejemplo, ¿cómo puede muestrearse un diagnóstico médico, los servicios de un abogado para entablar una demanda de divorcio o incluso un corte de cabello?). Con frecuencia los servicios son más complejos que los productos porque están compuestos por un paquete de distintos atributos que no siempre se ofrecen a cada comprador ni en cada compra.

Finalmente, los servicios pueden ser incompatibles con los valores y los comportamientos prevalecientes, en especial cuando los consumidores están acostumbrados a abastecerse del servicio por sí mismos (ejemplo, las guarderías, partidos políticos, etc.)

Lealtad a la Marca. El nivel de compromiso que establecen los consumidores con determinadas marcas de producto o servicios depende de diversos factores: el costo del cambio de marca, la disponibilidad de sustitutos, el riesgo percibido que se asocia con la compra y el grado de satisfacción obtenido en el pasado. Debido a que puede resultar más costoso cambiar las marcas de los servicios – ya que es posible que sea más difícil enterarse de la disponibilidad de sustitutos y también porque el cambio de los servicios puede estar acompañado por mayores riesgos- es más probable que los consumidores permanezcan como clientes de determinadas empresas de servicios que de productos.

El cambio de las marcas de servicios puede implicar mayores costos de búsqueda y monetarios que el cambio de marcas de productos. Quizá por la dificultad que implica obtener información acerca de los servicios, los consumidores pueden no enterarse de la existencia de otras alternativas o de sustitutos de sus marcas, otra posibilidad es que desconfíen acerca de que esas alternativas realmente puedan aumentar satisfacción que obtienen con la marca acostumbrada. En muchos servicios el cambio de marca puede significar el pago de cuotas adicionales; por lo general los médicos solicitan análisis completos durante la primera visita, algunas veces los dentistas requieren nuevos estudios de rayos X y a menudo los clubes deportivos cargan

al inicio la cuota de inscripción con el propósito de establecer compromisos de largo plazo con sus clientes.

### Otras herramientas para lograr un mejor Servicio al Cliente

"Existen diferentes herramientas que nos pueden ayudar en el proceso de mejoramiento en el servicio al cliente. La primera de ellas es la gráfica de momentos de verdad.

El termino de momento de verdad fue usado por primera vez en ese contexto por el consultor administrativo sueco Richard Normann, quien se lo sugirió a Carlzon, el cual lo aplico posteriormente en la SAS (Líneas Aéreas Escandinavas) y de acuerdo a Normann, significa "que la organización de negocios realmente no existe en la mente de los clientes en la forma en que existe en la mente de los ejecutivos o en el de la gente que trabaja ahí.

El cliente no anda todo el día pensando por ahí acerca de esa organización. Esta solo existe para el cliente cuando el tiene algún tipo de contacto con ella, tanto directo como indirectamente.

Existen dos formas de conocer los momentos de verdad que ocurren dentro de una organización, las cuales son la Tabla de Momentos de Verdad y la Gráfica de Ciclos de Servicio.

**La Tabla de Momentos de Verdad** es una simple tabla con tres columnas el cual maneja un momento determinado de verdad. La columna central lista las expectativas estándares del cliente en ese momento de verdad, el cual ha sido verificado por investigaciones al cliente. La columna izquierda lista los factores negativos (cosas que pasan o que no pasan y hacen el momento de verdad insatisfactorio). Y en la columna derecha se listan los factores positivos que añaden valor a los ojos del cliente. Esta herramienta trabaja mejor cuando se desea enfocar en un solo y critico momento de verdad con objeto de ayudar a la ente a desarrollar estrategias que permitan salir con éxito del problema (como se muestra en la siguiente tabla:)

FACTORES NEGATIVOS	EXPECTATIVAS ESTANDARES	FACTORES POSITIVOS
Esperar en fila	<i>Una disculpa</i>	<u>Flexibilidad durante el procedimiento</u>
Formas para llenar	<i>Promesa de acción rápida</i>	<u>Alguien le habla al cliente para informarle del estado de su maleta</u>
Actitud indiferente en la mesa de equipaje	<i>Entrega rápida</i>	<u>Algún tipo de disculpa</u>
Gran demora en la entrega de la maleta	<i>Mínimo de tramites</i>	
La maleta llega dañada		

### Gráfica de Ciclo de Servicio

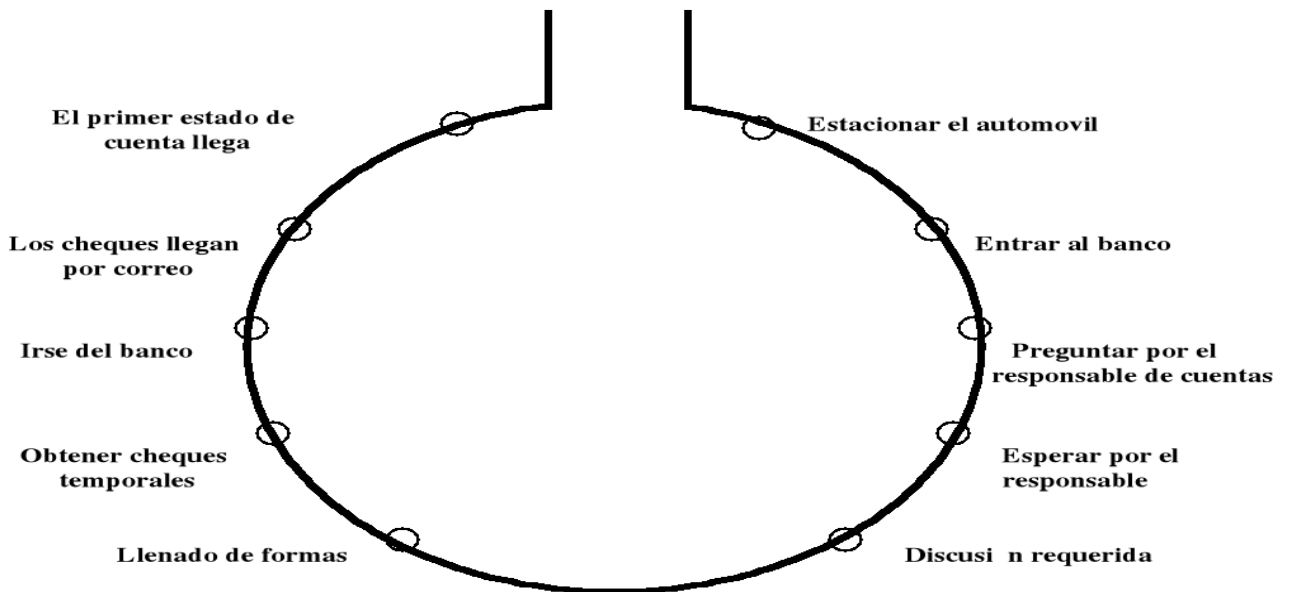
Esta es una gráfica circular, tipo reloj exhibiendo toda la serie de momentos de verdad experimentadas por un cliente en cualquier interacción completa en la entrega del servicio. Empezando en el numero 1 y siguiendo continuamente en

dirección de las manecillas, cada punto representa un momento de verdad. De esta forma la gráfica forzará a ver las cosas como el cliente las ve, sin contaminarse la percepción con el conocimiento de que se supone debería pasar atrás de la escena.

Esta herramienta trabaja mejor cuando se desea enfocar la tensión de la gente a la cadena de experiencias del cliente y como la sucesión de momentos de verdad construye una completa percepción en la completación del ciclo.

Además, hay que entender que el cliente entra con ciertas expectativas, y por lo tanto la experiencia actual comparada con esas expectativas determina como se siente el cliente en el momento de que el ciclo es completado.

### Ciclo de Servicio: Cliente abriendo una cuenta de banco.



(1992, ALBRETCH, "Revolucionando el servicio al cliente")

### Desarrollo de Mapas de Posicionamiento

"El mapa de posicionamiento, es una forma útil de representar gráficamente, en un plano cartesiano, las percepciones del consumidor acerca de productos opcionales. Y aunque usualmente se realiza con dos atributos, se puede realizar alguno de tercera dimensión utilizando tres o más atributos.

La información acerca de la posición de un producto en relación con cualquier atributo se puede deducir de los datos de mercado, derivar de las calificaciones de consumidores representativos, o de ambos. Si las percepciones del consumidor acerca de las características del servicio difieren marcadamente de la "realidad", como lo define la gerencia, entonces tal vez será necesario algunos esfuerzos de mercadotecnia para cambiar esas percepciones. "(1997, LOVELOCK, "Mercadotecnia de Servicios")

Los mapas de posicionamiento son herramientas útiles para comparar a una empresa con otras del mismo giro en cuanto a determinados atributos. Eso ayuda a determinar cuál puede ser la ventaja competitiva, a visualizar por qué la competencia es mejor (si fuera el caso) y a desarrollar estrategias en consecuencia.

Asimismo, Williams B. Martín diseñó una tabla comparativa, la cual permite hacer patente, al que le es aplicada, de la actitud que tiene hacia el cliente, de forma por demás clara, la cual se expone a continuación:

<b>“SE TIENE ÉXITO AL PRESTAR SERVICIOS</b>	<b>SE FRACASA AL PRESTAR SERVICIOS</b>
Cuando se tiene una actitud positiva y un carácter alegre.	Cuando se está deprimido y enojado.
Cuando se disfruta trabajando con y para otras personas.	Cuando se prefiere trabajar sólo con “cosas”.
Cuando se es capaz de poner al cliente en el “centro” de atención.	Cuando se necesita ser uno el centro de atención.
Cuando se tiene un alto nivel de energía y disfruta trabajando a un ritmo acelerado.	Cuando se desea trabajar a un propio ritmo, tranquilo.
Cuando se considera que el trabajo es fundamentalmente una profesión de relaciones humanas.	Cuando se espera que las cosas sucedan en forma ordenada y predecible.
Cuando se acepta que los clientes tienen la razón (incluso en aquellas ocasiones en que no la tengan).	Cuando se necesita que los demás sepan que uno está en lo correcto.”

Como se puede observar, la diferencia entre el éxito y el fracaso en el momento de prestar un servicio, es una diferencia de actitud, desde el momento en que se ve al cliente, no como una pieza más en nuestro negocio, sino como la parte más importante del mismo, aún arriba de cualquier otra parte (incluyendo la financiera) en el momento que se logra este objetivo lo demás vendrá como consecuencia de esta actitud.

### **3.2. Identificación de Clientes y Desarrollo de Relaciones con ellos**

"La Segmentación de mercado es el origen de la pregunta: ¿A qué clase de clientes se debe tratar de servir y cómo crear relaciones perdurables con ellos? Y con el análisis de esta segmentación se puede contestar preguntas tales como:

- ¿En qué forma se puede segmentar el mercado para nuestro servicio?
- ¿Cuáles son las necesidades específicas de los segmentos que hemos identificado?
- ¿Cuáles de esos segmentos se ajustan mejor a nuestra misión institucional y a nuestras capacidades?
- ¿Qué es lo que consideran los clientes en cada segmento que son nuestras ventajas y desventajas competitivas? ¿Es posible corregir las deficiencias?
- Desde el punto de vista de ese análisis ¿a que segmento(s) específico(s) deberíamos orientarnos?
- ¿Cómo deberíamos diferenciar nuestros esfuerzos de mercadotecnia de aquellos de la competencia?
- ¿Cómo debería crear nuestra empresa relaciones a largo plazo con los clientes de los segmentos que nos hemos fijado como objetivo, en formas que creen un valor tanto para ellos como para nosotros?

Muchos servicios están impulsados por una necesidad de dar empleo efectivo a su capacidad disponible. Para lograrlo, tal vez tienen que recurrir a varios segmentos, ya sea en forma simultánea o en diferentes puntos en el tiempo. También será importante la forma en la cual las empresas de servicio están segmentando alrededor de la frecuencia del uso y del volumen de compras con el fin de identificar y recompensar a los clientes que ofrecen el mayor volumen para la empresa." (1997, LOVELOCK, "Mercadotecnia de Servicios")

### **LA CARTERA**

En los negocios de servicios, se puede definir como la base establecida de clientes. Si los gerentes conocen el valor anual de cada categoría de clientes (ingresos recibidos menos los costos asociados de servirlos) así como las proporciones representadas por cada categoría dentro de la base de clientes, puede proyectar el valor progresivo de todos estos clientes con respecto a flujos históricos de las adquisiciones del consumidor, las clases de servicios comprados, los aumentos, las disminuciones y las terminaciones de servicio. Estos datos se pueden adaptar para que reflejen los cambios de precios y de costos, así como el impacto anticipado de los nuevos esfuerzos de mercadotecnia.

Muchas empresas de servicios todavía se enfocan en el número de clientes a los que sirve - un aspecto importante para la planificación de las operaciones - sin conceder la atención suficiente a las utilidades que puede dejar cada cliente.

Otro riesgo es prestar muy poca atención a un segmento particular de mercado, debido a que los clientes individuales son pequeños y no generan

muchos ingresos. Por otra parte, cuando el segmento mismo es muy grande, entonces el valor colectivo de todos los clientes puede ser considerable.

Al hablar de las carteras de clientes, es importante distinguir entre relaciones existentes (todos los clientes con que hace negocio la empresa) y la mezcla de clientes a quienes se sirve en cualquier punto determinado en el tiempo. Las primeras determinan la valuación, basada en el potencial de ganancias actuales y futuras; las segundas son fundamentales para las decisiones sobre cómo perfeccionar el empleo de la capacidad disponible a lo largo del tiempo.

### **Senderos conducentes al Crecimiento**

Los negocios de servicio pueden crecer en una o más de las siguientes formas:

- Atraer a nuevos clientes
- Alentar a los clientes existentes a comprar más unidades de servicio.
- Alentar a los clientes existentes a comprar servicios de un valor más elevado
- Reducir el grado de rotación - o "producción en profusión - resultante de que los clientes deseables retiran su patrocinio o dejen de adquirir determinado servicio (generalmente los de mayor precio)
- Poner fin a relaciones que no dejen utilidades, o que son insatisfactorias en cualquier otra forma, y reemplazarla con nuevos clientes que se adapten mejor a las metas de utilidades, crecimiento y posicionamiento de la empresa.

Tradicionalmente, la mercadotecnia ha insistido demasiado en atraer a nuevos clientes. Pero una organización bien administrada trabajará en forma ardua para conservar a sus clientes existentes y hacer que crezca la cantidad de ellos. Una aseveración muy difundida es que, en promedio a una empresa le cuesta de cinco a seis veces más atraer a un nuevo cliente que poner en práctica una política efectiva de retención de los mismos.

### **Los Clientes como parte del Producto**

La composición de la base de clientes tiene implicaciones importantes tanto para la imagen de la organización de servicio como para la naturaleza de la "experiencia del servicio. Los mercadólogos de muchos bienes y servicios tratan de asociar sus productos con tipos particulares de usuarios, a menudo definidos en cuanto a aspectos demográficos o a estilos de vida. Debido a que este posicionamiento se logra primordialmente a través de la publicidad, la mezcla real de clientes no siempre es muy clara para cada usuario individual.

Al reconocer que los clientes contribuyen en un alto grado al ambiente de muchos servicios de elevado nivel de contacto, los mercadólogos necesitan cerciorarse, en primer lugar, de atraer clientes de los segmentos de mercado más apropiados y, en segundo, de que esos individuos sepan comportarse y vestir en la forma más apropiada.

## **3.3. Manejo de Expectativas**

### **UTILIZACIÓN DE ACTIVOS Y ADMINISTRACIÓN DE RENDIMIENTOS**

Los servicios del sector privado están en el negocio de lograr utilidades. La mayor parte de las organizaciones con capacidad restringida tienen una elevada razón de costos fijos y variables, lo que refleja la presencia de instalaciones y equipos costosos, además de un personal de tiempo completo..

En efecto, los clientes “rentan” la utilización de las instalaciones de servicio y de su personal. Suponiendo por el momento que los costos asociados con el servicio en diferentes segmentos permanezcan constantes entonces, mientras más alto sea el precio y mayor sea el volumen de utilización, mayores serán las utilidades. Sin embargo, diferentes segmentos de clientes varían en su habilidad y su buena disposición de pagar por la utilización de servicios y también en su potencial de utilizar toda la gama de servicios incluidos en una sola ocasión. Para complicar aún más las cosas, el volumen de la demanda de un segmento específico, e incluso la sensibilidad al precio de ese segmento, pueden variar en forma muy marcada a lo largo del tiempo.

La administración del rendimiento se preocupa por obtener el mejor rendimiento posible de cada unidad de capacidad disponible a lo largo del tiempo. A la vez, las estrategias de la administración del rendimiento tratan, siempre que sea posible, de obtener alguna utilidad de las unidades de capacidad percederas, lo que es mejor que nada. El éxito en esta empresa requiere un conocimiento de la mezcla de clientes en cualquier momento determinado y después el desarrollo de estrategias que eviten la venta de cada unidad a precios más bajos de los que estarían dispuestos a pagar los clientes. La eficiencia en la generación de rendimientos

Si sólo la utilización de la capacidad es una guía insuficiente de las utilidades, ¿cómo debemos medir hasta qué punto los activos de la organización están logrando explotar su potencial de generar ingresos? Para que una medida sea útil, debe tomarse en cuenta la relación entre el precio promedio obtenido realmente por unidad de servicio y el precio máximo que potencialmente se hubiera podido cobrar por esa misma unidad de servicio - lo que llamamos porcentaje de rendimiento -. Al multiplicar el índice de utilización de la capacidad por el porcentaje del rendimiento, podemos derivar un índice de eficiencia en la generación de rendimiento de los activos (IEGRA)

Una buena información de mercado, respaldada por un buen sentido de la mercadotecnia, es la clave para tomar decisiones apropiadas en casos en que tenemos que decidir qué mezcla de clientes resulta la más conveniente, no sólo a corto plazo, sino a largo plazo también. La decisión de aceptar o rechazar negocios debe representar un cálculo realista de las probabilidades de obtener negocios que dejen más utilidades, junto con el reconocimiento de cualquier daño a las relaciones con el cliente, que podría resultar al rechazar negocios con utilidades más bajas. Basándose en experiencias pasadas y en la comprensión de las condiciones del mercado, es posible determinar precios que reflejen las curvas de demanda de diferentes segmentos de mercado. Al mismo tiempo, es posible asignar al personal de publicidad y ventas objetivos de “venta selectiva”, que reflejan la forma como la gerencia espera distribuir la capacidad disponible entre los diferentes segmentos del mercado, en un punto específico en el tiempo. Estas decisiones de distribución por segmento también constituyen una información vital para el personal de reservaciones, ya que indican cuando deben dejar de aceptar reservaciones de ciertos segmentos. Para simplificar la tarea, es posible asignar a los clientes de diferentes segmentos números de teléfono o direcciones diferentes para hacer sus reservaciones.

Los mercadólogos de servicios de múltiples clases necesitan desarrollar un marco de referencia para establecer una política de precios y para las decisiones de distribución, tanto por clase de servicio como por periodo.

También es posible lograr un perfeccionamiento estudiando los resultados y cambiando las distribuciones de capacidad, los precios y otras acciones de mercadotecnia para los futuros ciclos de demanda.

### 3.4. MEZCLA DE PRODUCTOS PARA UNA EMPRESA DE PRODUCTOS PROFESIONALES

Es probable que muchos mercadólogos de servicio desearían negar la admisión a muchos presuntos clientes que no se ajustan a la posición a la que aspira la organización en el mercado. Hay formas de desalentar a las personas indeseadas que solicitan servicios:

- insistiendo en ciertos estándares en cuanto a la forma de vestir - pero una negativa directa a admitir a alguien en una instalación de servicio se podría considerar como ilegal o poco ética, si esa persona puede pagar o no sé está comportando en una forma desordenada.
- Informar a los clientes potenciales con anticipación, acerca de la naturaleza del servicio incrementa las probabilidades de un “ajuste” satisfactorio entre los clientes y la organización, de manera de que ellos sepan que esperar. Si aun así existiese una fricción entre el cliente y el personal se debe resolver inmediatamente o invitar al individuo que actúa de manera ofensiva que abandone inmediatamente el lugar. De no hacerlo rápida y efectivamente se podría dañar la imagen ante otros clientes sobre nuestro servicio, poniendo en peligro futuros negocios con ellos.

<b>Determinadores Del Ritmo</b>	<b>Retos importantes y de actualidad para los jefes de la empresa, y que dan a ésta un elevado nivel de visibilidad</b>
<b>Proyectos Significativos</b>	<b>Asignaciones que exigen mucho y que ofrecen una experiencia de aprendizaje a los asociados más experimentados de la empresa</b>
<b>Proyectos Simples</b>	<b>Tareas a nivel de ingreso para los nuevos asociados, o para asistentes de investigación y para profesionales</b>
<b>Trabajo Analítico con base en Datos Del Proyecto</b>	<b>Tareas de nivel de ingreso para nuevos asociados o para ayudantes de investigación o pasantes</b>

La homogeneidad de la clientela base no siempre es posible, o incluso deseable para muchas organizaciones de servicio. Dos o más segmentos diferentes de mercado pueden contribuir cada uno de forma importante al éxito de la organización, y sin embargo tal vez no se mezclen bien. Desde un punto de vista ideal, los segmentos en conflicto se deberían separar con respecto al empleo de las de las instalaciones; es decir, deben usarse las instalaciones en secuencia en vez de al mismo tiempo, de manera que nunca se lleguen a juntar (la idea es crear grupos y juntarlos sin que se molesten unos a los otros y reciban el servicio al mismo tiempo y al mismo costo) Si esto no es posible,



entonces quizás se deba adoptar una estrategia de separación física por áreas de la instalación.

¿Importa si hay variación muy marcada en la mezcla de clientes entre los periodos de mucha o poca demanda? Si el negocio en épocas de baja demanda es lucrativo en el aspecto financiero, si se puede manejar en forma efectiva y sobre todo, no perjudica la imagen de la empresa, es buena. Pero si pierde reputación por ello, no lo es. (Una disco de moda que entre semana es bar tipo secretarial, o un hotel familiar que en época de baja afluencia turística se usa para hotel de paso)

### **3.5. Administración del Cliente**

Es evidente centrar la atención hacia el cliente para medir y vigilar su satisfacción y la calidad en el servicio. Este tipo de medidas son necesarias para dar seguimiento a las tendencias, diagnosticar los problemas y establecer los vínculos con otras estrategias que también se centran en el cliente. Tal es el caso de las siguientes aplicaciones:

Proponerse la calidad y la satisfacción del Cliente en cada encuentro del servicio.

Ya que cada uno de los encuentros del servicio resulta potencialmente crítico para retener al cliente, **muchas empresas se proponen lograr cero defectos o 100% de satisfacción**. Para alcanzar dichos requisitos, lo primero que se requiere es contar con la documentación clara de todos los puntos de encuentro que existen entre la organización y sus clientes. El siguiente paso consiste en impulsar el entendimiento de las expectativas del cliente en cada uno de dichos encuentros, de tal forma que las estrategias puedan construirse en torno al cumplimiento de sus contenidos. Para ello habrán de considerarse 4 aplicaciones que sustentan la satisfacción / insatisfacción en los encuentros del servicio, siendo estos: Recuperación – Adaptabilidad – Espontaneidad – Hacer frente. Estas aplicaciones ayudarán a la organización que se proponga alcanzar cero defectos.

#### **Plan para la Recuperación efectiva**

Los ejemplos que se muestran en el siguiente cuadro, permiten observar que tanto las fallas del servicio como los esfuerzos de recuperación subsecuentes dejan firmes recuerdos en los clientes y en los empleados que sienten empatía con sus clientes. Cuando se ha decepcionado a los clientes del servicio durante el primer intento, resulta esencial que “la segunda vez se realice de manera más correcta” para conservar la lealtad de dichos clientes. Lo anterior implica la necesidad de analizar el proceso y el sistema del servicio con el fin de determinar la raíz de las causas de las fallas, esto permitirá que el rediseño garantice mayor confiabilidad. No obstante, debido a la variabilidad inherente a los servicios, las fallas ocurren inevitablemente incluso en las mejores empresas. En consecuencia, las organizaciones necesitan contar con sistemas de recuperación que hagan posible que los empleados, al mismo tiempo que cambien el curso de la falla, dejen satisfecho al cliente.

#### **Facilitar la Adaptabilidad y la flexibilidad**

Como se muestra en el siguiente recuadro, también las percepciones de los clientes acerca de la adaptabilidad y la flexibilidad crean sentimientos de satisfacción o insatisfacción en los encuentros del servicio. La existencia de

este tema sobre el encuentro indica la necesidad de conocer cuándo y cómo puede flexibilizarse el sistema y cuándo y cómo explicar a los clientes los motivos que no permiten que una determinada solicitud se cumpla. El conocimiento del concepto de servicio, del sistema para la entrega del servicio y la forma en que opera, así como de los estándares del sistema para la entrega del servicio y la forma en que opera, así como de los estándares del sistema permiten que los empleados informen a los clientes sobre lo que sucedió, lo que se puede hacer al respecto y los motivos por los cuales sus solicitudes pueden o no complacerse. Ese tipo de conocimiento y la disposición para explicar puede dejar una impresión positiva perdurable en los clientes, incluso cuando no pueden cumplirse sus solicitudes específicas.

### **ENCUENTRO DE SERVICIO: ADAPTABILIDAD**

<b>Satisfactorio</b>	<b>Insatisfactorio</b>
Yo no tenía cita para ver al doctor, no obstante aeromozas debe-	Mi hijo más pequeño viajaba solo y las
La enfermera al cuidado de mi alergia habló con lo dejó solo	rían ayudarlo de principio a fin. Una de ellas
El asistente de un médico practicante y arregla- escoltara a	en el aeropuerto de Albano sin nadie que lo
Ron una cita para mí. Después de 10 minutos externo)	tomar la conexión de su vuelo (cliente
Recibí mi tratamiento. Quedé muy satisfecha	
Con el trato especial que me brindaron, la breve personal	Aunque lo solicitamos en varias ocasiones, el
Espera y la calidad en el servicio (cliente externa) atención a las rui-	del hotel ni siquiera intentó llamar la
vestíbulo a	dosas personas que tenían una fiesta en el
Estaba nevando y mi auto se descompuso. Hablé A 10 hoteles y ninguno tenía habitaciones dispo-	las 3 de la mañana (cliente externo)
tibles. Finalmente uno entendió mi situación y específicos	Llamé a la sucursal para solicitar los datos
Ofreció rentarme una cama y colocarla en una cliente.	de la notificación Fondos Insuficientes de un
Pequeña sala de banquetes (cliente externo) mal codifica-	Resultado que la ficha de un depósito estaba
insuficien-	Da – error nuestro –pero el cargo por fondos
Aunque había terminado nuestro horario habitual comento:	tes se cobró en otra sucursal. El empleado
Para recibir pedidos, yo necesitaba algunos artí- debemos pagar	ah usted cometió el error y nosotros
Culos que no teníamos en el inventario. Llamé en nuestra	por ello. A pesar de que el error se cometió
por teléfono a la oficina de intendencia y un mismo banco y	sucursal, yo todavía soy empleada del
caballero me contestó: no hay problema. Se los enviaré hoy mismo a través del correo de la	me deben tratar con respeto (cliente interna)
subdivisión. Recibí los materiales al día siguiente su palabra fue tan buena como el oro (Cte. Interno)	

### **Impulso de la Espontaneidad**

Los clientes pueden experimentar encuentros memorables incluso si no existen fallas en el sistema ni solicitudes especiales, como se muestra en el recuadro siguiente:

#### ENCUENTRO DE SERVICIO: ESPONTANEIDAD

Satisfactorio	Insatisfactorio
Siempre que viajamos llevamos nuestros osos de la estu- vie- Peluche. Cuando regresamos a la habitación de atención Nuestro hotel observamos que la camarera había (cte. Ext.) externo) Acomodado a nuestros osos muy cómodamente decidir lo que En una de las sillas. Los osos estaban tomados leyerá el De la mano (cliente externo) sabría lo que	La mujer de la recepción actuaba como si ramos molestando. Veía la tv. Y ponía más al programa que a los huéspedes del hotel Yo necesitaba unos minutos más para cenaría. Pero la mesera comentó: si usted menú en lugar del plano de la ciudad, Iba a ordenar (cliente externo)
El anestesiólogo se tomó un tiempo extra para Explicarme exactamente de lo que yo estaría dije. Me Consciente y prometió poner especial atención Después Para asegurarse que no me despertara. Me im- toda calma Presiono que el anestesiólogo viniera a calmar indicar si debía Mis nervios y a explicarme la diferencia del medi- depende- respon- Cemento que aplicaría debido a que yo tenía gripe. paquete de Fue una dosis agradable de atención completen- llamadas Taría que él no tenía por qué brindar (cliente ext.) insistió y me podía enten llamadas en espe-	Al parecer Victoria nunca escuchó lo que solicitó que se lo repitiera una vez más. de las primeras veces, me disgusté. Con nuevamente le pregunté si me podía conservar el mismo número. Todo Dio mecánicamente. Ella me ofreció un servicios (llamadas en espera/traslado de a otro número) que yo decliné. Pero ella Lo ofreció una vez más, diciendo que no Der por qué alguien no querríalas Ra. Entonces me enojé (cliente externo).

Si bien los comportamientos de los empleados que se refieren a este punto pueden parecer fortuitos y relativamente incontrolables, existen ciertas medidas que las organizaciones pueden llevar a cabo con el propósito de impulsar los comportamientos espontáneos y desalentar los negativos. Los procedimientos de reclutamiento y selección pueden emplearse como medios para la contratación de empleados con firme orientación hacia el servicio, cuya tendencia natural sea hacia la mentalidad de servicio. Una sólida cultura del servicio, el empowerment en los empleados, la eficiente supervisión y vigilancia, y la rápida retroalimentación de los empleados, la eficiente supervisión y vigilancia, y la rápida retroalimentación de los empleados también permitirán controlar, en cierta medida, la aparente casualidad de este tipo de comportamientos. Debido a que tienen una importancia sustancial para la calidad en el servicio.

## **Apoyar a los Empleados para hacer frente a los Clientes difíciles**

Los encuentros de servicio que se clasifican dentro del siguiente esquema, representan los momentos en que los clientes fueron la causa de su propia insatisfacción. Para esto último, se proponen diversas estrategias administrativas:

### **ENCUENTRO DE SERVICIO: HACER FRENTE A**

*Ni clientes externos ni los internos reportaron algún incidente problemático con los clientes. Solo 3 % de estos incidentes con este grupo era satisfactorio.*

<b>Satisfactorio</b>	<b>Insatisfactorio</b>
Una persona que se embriagó durante el vuelo a las aero-	Un hombre ebrio comenzó a pellizcar a las mozas que atendían el vuelo. Una de ellas le
Comenzó a hablar en voz alta, lo que disgustó a los otros pasajeros. La aeromoza le preguntó y des-	pidió que se detuviera, pero él continuó y des-
Al pasajero si debía manejar después de que el avión aterrizara y le ofreció café. El acepto sentara y	pués golpeó a otro pasajero. Se llamó al copilo- to quién le solicitó al pasajero que se dejara en paz, pero el hombre se negó.
El café y se mostró más tranquilo y amigable Entonces (empleada) tumbándolo en el	dejara en paz, pero el hombre se negó. el copiloto golpeo al pasajero, Asiento (empleado)
para ordenar	Mientras una familia de 3 esperaba
su hijo.	Su cena, el padre comenzó a golpear a
gerente,	Otro cliente se quejo al respecto con el
agradable, le	Entonces, de manera amistosa y
lugar. El padre	Solicito a la familia abandonara el
mesa antes	Tiró todos los platos y vasos de la
	De retirarse (empleado)

Primera, tanto los administradores como los clientes necesitan reconocer que el cliente no siempre tiene la razón y que su comportamiento tampoco es siempre aceptable. Los empleados de contacto que llevan algún tiempo desempeñando su trabajo lo saben, pero con frecuencia se les indica que el "cliente es el rey" y no se les proporcionan ni la capacitación ni las herramientas adecuadas para hacer frente a los clientes difíciles. Los empleados necesitan contar con las destrezas apropiadas que les permitan hacer frente a estas situaciones y resolver problemas con el fin de manejar a los clientes difíciles, así como los sentimientos que este tipo de situaciones les generan. Otra implicación consiste en la necesidad de capacitar a los clientes para que sepan qué pueden esperar en determinadas situaciones y conozcan cuáles son los comportamientos apropiados.

### **Administración de las dimensiones de la calidad en el nivel del encuentro de servicio**

Si bien las 5 dimensiones de la calidad en el servicio – **confiabilidad** – **responsabilidad** – **seguridad** – **empatía** – **tangibles**, por lo regular se aplican a la calidad general de la empresa, desde luego es posible relacionarlas con cada encuentro de servicio individual. Si se piensa en cada encuentro en términos de estas 5 dimensiones, es posible formular estrategias para asegurar la satisfacción en el momento de la verdad que se pueden agregar a las estrategias generales en torno a los 4 temas que se acaban de mencionar. Muchas de las estrategias que se relacionan con las 4 temas del encuentro reforzarán directamente las dimensiones de la calidad. Ejemplo, las estrategias que buscan mejorar la adaptabilidad de los empleados del servicio deben exaltar las percepciones del cliente acerca de la responsabilidad y la empatía.

### **Administrar la evidencia del servicio para reforzar las percepciones**

La evidencia del servicio – personas, proceso y evidencia física – que se muestran en el siguiente cuadro, proporcionan el marco de referencia para planear las estrategias del marketing que dan dirección a los elementos de la mezcla de mercadotecnia ampliada para los servicios. Los nuevos elementos, o algún subconjunto de los mismos, en esencia hacen tangible el servicio para el cliente y, en consecuencia, representan medios importantes para crear percepciones positivas. Debido a su importancia, los nuevos elementos deben considerarse variables estratégicas del marketing tradicional.

### **La Evidencia del Servicio (desde el punto de vista del Cliente)**

