



28 DE NOVIEMBRE DE 2022

# ORGANIZACION Y ADMINISTRACION DE SERVICIOS

PARTICIPACIÓN DEL CLIENTE EN LOS PROCESOS DE SERVICIO Y  
COMPORTAMIENTO DEL CLIENTE EN ENCUENTROS DE SERVICIO

VICTOR ANTONIO GONZALEZ  
Azucena Carranza



## Resumen del capítulo 3 y 4

Con certeza, existen algunas distinciones, pero sería un error suponer que cualquiera de los servicios que uno utiliza, por ejemplo, no tiene nada en común con algún otro servicio. De hecho, cuantos más gerentes de servicio puedan identificar las semejanzas significativas que hay con respecto a las situaciones de sus propias empresas, mejores serán las oportunidades de superar a la competencia por medio de la aplicación de buenas ideas de otras empresas que comparten características importantes. Un sello de las empresas de servicios innovadoras es que sus gerentes están deseosos de buscar, fuera de sus propias industrias, estrategias eficaces que puedan adaptar para sus empresas. En este capítulo analizaremos el servicio como proceso buscando formas útiles de agrupar los servicios en categorías que compartan características relevantes para su administración.

También se discutirán los retos que estas diferentes categorías de servicio presentan a la gerencia del negocio. En este capítulo también se analizan los diferentes grados de contacto del cliente con la empresa de servicio.

### CAPÍTULO

3

Participación del cliente en los procesos de servicio los clientes y las empresas de servicios difieren en forma muy marcada de los encuentros de bajo contacto.

Sin embargo, la situación es diferente en los servicios. Puesto que los clientes participan con frecuencia en la producción del servicio, los gerentes de marketing no necesitan comprender la naturaleza de los procesos a los que se exponen sus clientes. Los procesos de servicios van desde procedimientos relativamente simples que implican sólo algunos pasos hasta actividades muy complejas como el transporte de pasajeros en un vuelo internacional. Más adelante en el capítulo, presentaremos la manera en que estos procesos se incorporan en diagramas conocidos como mapeos de servicio, que nos ayudan a comprender lo que sucede.

### División en categorías de los procesos de servicio

Un proceso implica tomar insumos y transformarlos en resultados. Al observar los procesos de servicios desde un punto de vista exclusivamente operativo, vemos que es posible clasificarlos en cuatro grandes grupos. Cada una de estas cuatro categorías encierra formas de procesos distintas en esencia, con implicaciones para los gerentes de marketing, de operaciones y de recursos humanos. Nos referiremos a las categorías como servicios dirigidos al cuerpo de las personas, servicios dirigidos a posesiones físicas, servicios dirigidos a la mente de las personas, y servicios dirigidos a activos intangibles.

Aunque a primera vista las industrias en cada categoría parezcan muy diferentes, un análisis mostrará que, de hecho, comparten características importantes relacionadas con los procesos. Como consecuencia, los gerentes de un tipo de servicio tendrán una mejor visión al estudiar otro tipo de servicio para después crear innovaciones valiosas para sus propias empresas.

Los servicios dirigidos al cuerpo de las personas implican acciones tangibles dirigidas al cuerpo

de las personas. En este tipo de servicio, los clientes necesitan estar presentes en persona durante todo el proceso de entrega de los servicios para recibir los beneficios que dichos servicios proporcionan. Los servicios dirigidos a posesiones físicas se refieren a acciones tangibles dirigidas a los bienes y otras posesiones físicas que pertenecen al cliente. Los servicios dirigidos a la mente de las personas se refieren a las acciones intangibles dirigidas a las mentes de las personas.

Cuando se trata de estos servicios, los clientes deben estar presentes mentalmente, pero ubicados, ya sea en el mismo lugar donde se crea el servicio, como una sala de conferencias o un estadio deportivo, o bien, en un sitio lejano conectado por medio de señales de transmisión o enlaces de telecomunicaciones. Los servicios dirigidos a activos intangibles describen acciones intangibles dirigidas a los activos de un cliente. Examinemos los motivos por los cuales estos cuatro tipos distintos de procesos de servicios tienen con frecuencia implicaciones distintivas para las estrategias de marketing, operaciones y recursos humanos. Servicios dirigidos al cuerpo de las personas.

Desde tiempos antiguos, las personas han buscado servicios dirigidos a ellas mismas por ejemplo, ser transportadas, alimentadas, hospedadas, curadas. Para recibir estos tipos de servicios, los clientes deben ingresar en persona al sistema de servicio y, puesto que son parte integral del proceso, no pueden obtener los beneficios deseados por medio de la negociación a distancia con los proveedores de servicio, sino que deben ingresar a la fábrica de servicio, que es una instalación física. Si los clientes desean los beneficios que los servicios dirigidos al cuerpo de las personas ofrecen, deben estar preparados para pasar tiempo cooperando en forma activa con la operación de servicio. El resultado de estos servicios es un cliente que alcanzó su destino, satisfizo su hambre, luce ahora un cabello limpio y arreglado, ha pasado una serie de noches agradables lejos de casa o disfruta ahora de una mejor salud.

Servicios dirigidos a posesiones físicas. Los clientes tienen una menor participación física en este tipo de servicios que en los servicios dirigidos al cuerpo de las personas. En la mayoría de los servicios de procesamiento de posesiones, la participación del cliente se limita por lo general a llevar el artículo que necesita servicio, solicitarlo, explicar el problema, regresar después para recoger el artículo y pagar la cuenta. Servicios dirigidos a la mente de las personas.

Entre los servicios que interactúan con las mentes de las personas están la educación, las noticias y la información, la asesoría profesional, la psicoterapia, el entretenimiento y ciertas prácticas religiosas.

El término consumo corresponde, en la literatura económica, a los gastos corporativos y del consumidor, como en la frase «el consumo familiar de bienes y servicios aumentó 1.2% en el trimestre actual». En realidad, la palabra significa «el hecho o proceso de usar algo». Este

concepto del consumo físico o deterioro no se aplica a la mayoría de los servicios. La excepción son los servicios de alimentos y bebidas, pero éstos constituyen un caso especial.

Una tarea clave para la gerencia de operaciones de la empresa de servicios es garantizar que todos estos elementos se mantengan en buen funcionamiento, de tal manera que no se comprometa la calidad del desempeño del servicio. Grönroos hace la distinción entre el consumo de bienes y el de servicios y describe al primero como un consumo de resultados y al segundo como de procesos. En el capítulo 1 observamos que los clientes no obtienen por lo general la propiedad de los servicios, sino que simplemente adquieren el derecho a un desempeño que utilice los activos de la empresa de servicio. Quizá el elemento único más importante que se consume en la entrega del servicio es el tiempo, que es un recurso irremplazable tanto para los clientes como para los proveedores.

En muchos casos, las empresas de servicio rentan el uso de sus activos físicos o intangibles, como edificios, vehículos, máquinas, instrumentos, habitaciones, sillas, camas y frecuencias de telecomunicaciones. Los bancos rentan dinero a los clientes en forma de préstamos y las empresas también permiten a sus clientes rentar la mano de obra y la habilidad de sus empleados.

### **Comprensión de los costos del usuario para obtener servicios**

Para obtener los beneficios de un desempeño de servicio, los clientes deben estar preparados para ofrecer algo a cambio. En ocasiones, una empresa ofrecerá un servicio gratuito como una promoción o una manera de crear una imagen. Desde el punto de vista de un cliente, el precio monetario que cobra el proveedor es sólo el primero de muchos costos relacionados con la compra y la entrega de un servicio. Veamos qué otros costos participan y, conforme lo hacemos, sería útil que revisara sus propias experiencias en diferentes contextos de servicio.

Los gastos incidentales necesarios incluyen el viaje al sitio de servicio, el estacionamiento y la compra de otros bienes y servicios de ayuda, que van desde alimentos hasta el cuidado de niños. El esfuerzo físico que se puede necesitar para obtener servicios, en especial si los clientes deben acudir al negocio de servicio y si la entrega involucra el autoservicio. Las cargas psicológicas como el esfuerzo mental, los sentimientos de incompetencia o el temor se agregan en ocasiones al evaluar las alternativas de servicio, al hacer una elección y al usar un servicio en particular. En un ambiente de servicio, estas experiencias incluyen soportar el ruido, los olores desagradables, las corrientes de aire, el calor o el frío excesivos, las sillas incómodas, los ambientes visualmente poco atractivos y aun los sabores desagradables.

Como muestra la figura 4.1, los costos totales de la compra y uso de un servicio incluyen también los costos relacionados con las actividades de búsqueda. También existen desembolsos adicionales después de la entrega del servicio inicial. Un costo después de la compra que se resiente mucho más es cuando las fallas del servicio obligan a los clientes a perder tiempo, dinero y esfuerzo al tratar de resolver el problema.

### **Comprensión de las necesidades y expectativas del cliente**

Los clientes compran bienes y servicios para satisfacer necesidades específicas y evalúan los resultados de sus compras con base en lo que esperan recibir. Aunque la pobreza, la desnutrición y la falta de vivienda siguen siendo problemas apremiantes en todo el mundo, las

necesidades fisiológicas han dejado de ser desde hace mucho tiempo el único problema para la mayoría de los habitantes de países industrializados como Estados Unidos, Francia o Japón.

América Latina y de otras regiones emergentes, han ido mostrando en los últimos años cada vez más la importancia de satisfacer las necesidades de ciudadanos y clientes que aunque no posean un elevado nivel educativo ni adquisitivo, sí demandan la satisfacción de cada vez más expectativas a sus crecientes necesidades, no sólo de entretenimiento sino de una creciente gama de servicios. Conforme las sociedades avanzan en el cumplimiento de sus necesidades más básicas, los hechos muestran que muchos consumidores que ya cuentan con la mayoría de los bienes físicos que desean empiezan a buscar servicios para satisfacer nuevas necesidades o las que aún están pendientes. El incremento en los gastos de vacaciones, deportes, entretenimiento, alimentos de restaurantes y otras experiencias de servicio más elaboradas adquieren mayor prioridad, aun con el riesgo de gastar un poco menos en bienes físicos. La empresa Magnitur, establecida en Monterrey, México, por ejemplo, ha crecido con gran éxito al posicionarse como una de las empresas líderes en paquetes turísticos en este país.

Mediante alianzas con hoteles en los diferentes destinos nacionales de playa y una flota de aviones que opera vuelos chárter durante ciertos días de la semana a estos destinos, esta empresa ha logrado llegar a conocer las necesidades y expectativas de sus clientes teniendo un impacto positivo en un amplio sector de la población que anteriormente no hubiera pensado en tener unas vacaciones en la playa viajando por avión a un precio mucho más accesible. Según Daniel Bethamy de American Express, los clientes desean «experiencias memorables, no aparatos». 3 Este cambio en el comportamiento y en las actitudes de consumo ofrece oportunidades a las empresas de servicio que entienden y satisfacen las necesidades cambiantes, al adaptar continuamente sus ofertas con el paso del tiempo conforme evolucionan las necesidades. Las expectativas varían también en relación con proveedores de servicio posicionados de modo diferente en la misma industria.

Como consecuencia, es muy importante que los gerentes de empresas de servicio entiendan lo que el cliente espera de las ofertas de servicio de su propia empresa.