

Marketing de Servicios

Dr. Carlos Mello Moyano

**Programa de Actualización Gerencial
Cuadernos de Administración y Marketing**

Las características de los servicios y su influencia

Dr. Carlos Mello Moyano
IMUR – Instituto de Marketing del Uruguay
Tel: (5982) 903 0202 - 903 0808
Email : imur@imur.com.uy
Site : www.imur.com.uy

Introducción

El término **servicio** proviene del latín *servitium* que significa esclavitud. En el **Diccionario de la Lengua Española** encontramos los siguientes significados de este término:

“Servicio. m. Acción y efecto de servir. // Estado de criado o sirviente. // Culto que se debe a Dios. // Mérito que se hace sirviendo. // Servicio militar. // Servicio doméstico. // Obsequio en beneficio a alguien. // Utilidad o provecho que recibe uno de lo que otro ejecuta. // Vaso usado para excrementos mayores. // Lavativa, ayuda. // Cubierto que se pone a cada comensal. // Organización y personal destinados a cuidar intereses o satisfacer necesidades del público o de alguna entidad oficial o privada. Servicio de correos, de incendios, de reparaciones. // Función o prestación desempeñada por estas organizaciones y su personal. // Econ. Prestación humana que satisface alguna necesidad del hombre y que no consiste en la producción de bienes materiales.”

En esas definiciones los significados son innumerables, entre los cuales muchos son negativos, pero puede señalarse que en la versión económica de servicio sólo puede ser una acción humana y no de máquinas. Veamos, sin embargo, lo que significa la acción de servir, según el mismo diccionario :

“Servir. v. intr. Estar al servicio de otro. U.t.c.tr. // Estar empleado en la ejecución de una cosa por mandato de otro. // Estar sujeto a otro haciendo lo que él dispone. // Ser un instrumento, máquina, etc., a propósito para determinado fin. // Ejercer un empleo o cargo propio, o en lugar de otro. // Hacer las veces de otro en un oficio u ocupación. // Aprovechar, valer, ser de utilidad. // Obsequiar a uno o hacer una cosa en su favor. // Suministrar alguna mercancía a un cliente. // Atender a los clientes de un comercio. // Tener a bien hacer alguna cosa. // etc.”

En esos significados se mantienen las vinculaciones negativas del término, el servidor es visto en una situación de enajenación o vasallaje con relación al servido, ello es importante para entender la filosofía y el espíritu del servicio, que se desea que integre el vínculo cliente/prestador del servicio. Este espíritu requiere que el personal de contacto atienda las necesi-

dades de los clientes. Cuando aquel es proclamado rey del mercado, este es proclamado esclavo.

El acto de servir, en el mundo empresarial, se une a los conceptos de “compra” y “fidelidad del cliente” como forma de obtener el resultado de “lucro”. Por otro lado, cuando no hay ninguna ganancia, significa que la satisfacción de la persona que recibió el servicio no fue positiva.

Para una mejor visión de estas ideas, ahondaremos, a continuación, en las definiciones del término servicio, así como en sus principales características.



CUADERNOS DE ADMINISTRACIÓN Y MARKETING

Próximo viernes
13 de Diciembre

SOLICITELO CON LA REVISTA

“Las ventas y las relaciones en el siglo XXI”

TEMAS:

Evolución del concepto de ventas
Como desarrollar relaciones
Prospección y segmentación de mercados
Objetivos personales de ventas
Adopción de un plan de persuasión

Autor:

Dr. Carlos Mello Moyano

Director de IMUR- Instituto de Marketing del Uruguay

Definiciones de servicio

La definición del término "servicio" es un fenómeno complejo, porque esta palabra posee muchos significados. Hay un rango de definiciones de servicios sugerido por varios autores y algunas de ellas son las expuestas en el cuadro 1

El énfasis, en las definiciones expuestas, se centra en la intangibilidad de los servicios, pero no obstante el problema de la definición del mismo no fue resuelto; porque además de estas características, hay otras que diferencian a los servicios de los bienes y que discutiremos en la próxima sección.

CUADRO I - DEFINICIONES DEL TERMINO SERVICIO

AUTOR	LA DEFINICIÓN
Los fisiócratas (aprox. 1750)	Todas las actividades que no son producción agrícola
Adam Smith (1723-1790)	Todas las actividades que no concluyen en productos tangibles
J.B.Say (1767-1832)	Todas las actividades no manufactureras que agregan utilidad a los bienes
Alfred Marshall (1842-1924)	Bienes que mueren en el momento de la creación
American Marketing Association (1960)	"Servicio: Actividad, beneficios o satisfacciones que se ponen a la venta o son proporcionados en conexión con la venta de bienes."
Regan (1963)	"Los servicios representan o satisfacciones tangibles presentadas directamente (transporte, alojamiento), o satisfacciones intangibles presentadas indirectamente cuando se compran bienes u otros servicios (crédito, entrega)."
Judd (1964)	"Los servicios colocados en el mercado, realizados por una compañía o por un empresario dónde el objeto de la transacción es otro que no el traslado de propiedad (o título) de una mercancía tangible."
Bessom (1973)	"Para el consumidor, los servicios son cualquier actividad puesta a la venta que proporciona beneficios y satisfacciones valiosas; actividades que el cliente no es capaz a o prefiere no realizar por sí mismo"
Blois (1974)	"Un servicio es una actividad puesta a la venta que genera beneficios y satisfacciones, sin llevar a un cambio físico en la forma de un bien."
Stanton (1974)	"Los servicios son actividades separadamente identificables e intangibles que proporciona la satisfacción de un deseo cuando son colocados en el mercado a los consumidores y / o usuarios industriales y que no están necesariamente asociados a la venta de un producto o de otro servicio."
Lehtinen, (1983)	"Un servicio es una actividad o una serie de actividades que tienen lugar en las interacciones con una persona de contacto o con una máquina física y que proporciona satisfacción al consumidor."
Andresen et al. (1983)	"Los servicios son cualquier beneficio intangible que son pagos directa o indirectamente y que frecuentemente incluye a un componente físico o técnico más grande o más pequeño."
Kotler e Bloom (1984) e Kotler (1988)	"Un servicio es cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a la otra que sea esencialmente intangible y que no resulte en propiedad de cosa alguna. Su producción puede estar o no vinculada a un producto físico.
Free (1987)	"La atención de las expectativas del cliente durante una venta y en la actividad posventa, a través del logro de la realización de una serie de funciones que se equiparan o que superan a la competencia, de manera de dar una ganancia mayor para el proveedor."
Gummensson (1987)	"El servicio es algo que puede comprarse y puede venderse, pero que usted no consigue dejar caer en su pie"
Grönroos (1995)	"El servicio es una actividad o una serie de actividades de naturaleza mas o menos intangible - que normalmente, pero no necesariamente, sucede durante las interacciones entre cliente y empleados de servicios y/o recursos físicos o bienes y/o sistemas del proveedor del servicios - que se proporciona como solución a los problema de los cliente"

Características de los servicios

Algunas de las características básicas de los servicios son las siguientes :

- Los servicios son más o menos *intangibles*.
- Los servicios son *actividades* o una serie de *actividades* en lugar de cosas.
- Los servicios son, por lo menos hasta cierto punto, *producidos y consumidos simultáneamente*.

Una recopilación de la literatura de Marketing de Servicios desarrollada sobre las características por varios autores es la que se presenta en el cuadro 2 :

CUADRO 2 - LAS CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS Y AUTORES QUE TRATARON DE CADA UNO DE ELLOS

Autores	CARACTERÍSTICAS			
	Intangibilidad	Heterogeneidad	Inseparabilidad	Caducidad
Bateson (1977, 1979)	X		X	X
Bell (1981)	X	X		X
Berry (1975, 1980, 1983)	X	X	X	X
Besson e Jckson (1975)	X	X	X	
Booms e Bitner (1981, 1982)	X		X	
Carman e Langeard (1980)	X	X	X	
Davidson (1978)	X	X	X	
Davis, Gultinan, e Jones (1979)	X		X	
Donelly (1976, 1980)	X		X	X
Eiglier e Langeard (1975, 1976), Eiglier et al. (1977)	X	X	X	
Fisk (1981)	X			
George e Barksdale (1974), George (1977)	X		X	
Gronroos (1977, 1978, 1979, 1983)	X		X	
Johnson (1969, 19X81)	X	X	X	
Judd (1968)	X		X	
Knisely (1979a, 1979b, 1979c)	X	X	X	X
Langeard et al. (1981)	X	X	X	
Lovelock (1981), Lovelock et al. (1981)	X		X	
Rathmell (1966, 1974)	X	X	X	X
Regan (1963)	X	X	X	X
Sasser (1976), Sasser e Arbeit (1978)	X	X	X	X
Schlissel (1977)	X	X	X	
Shostack (1977a, 1977b)	X	X	X	
Thomas (1978)	X	X		X
Uhl & Upah (1980), Upah e Uhl (1981)	X	X	X	X
Zeithaml (1981)	X	X	X	
TOTAL	26	17	24	10

Cowell (1991) incorpora la característica de propiedad, además de las mencionadas.

Todos los autores referidos incluyen la característica del intangibilidad, y veinticuatro, la de inseparabilidad. Sin embargo, la característica de heterogeneidad se menciona, solamente, por diecisiete autores y la de caducidad por diez de ellos.

A continuación, se desarrollarán las cinco características de los servicios: Intangibilidad, Heterogeneidad, Inseparabilidad de producción y consumo, Caducidad y Propiedad (Figura 1). También, se buscará señalar los problemas resultantes de estas características y desarrollar algunas decisiones estratégicas, que pueden tomarse para resolver los problemas ocasionados por las mismas.

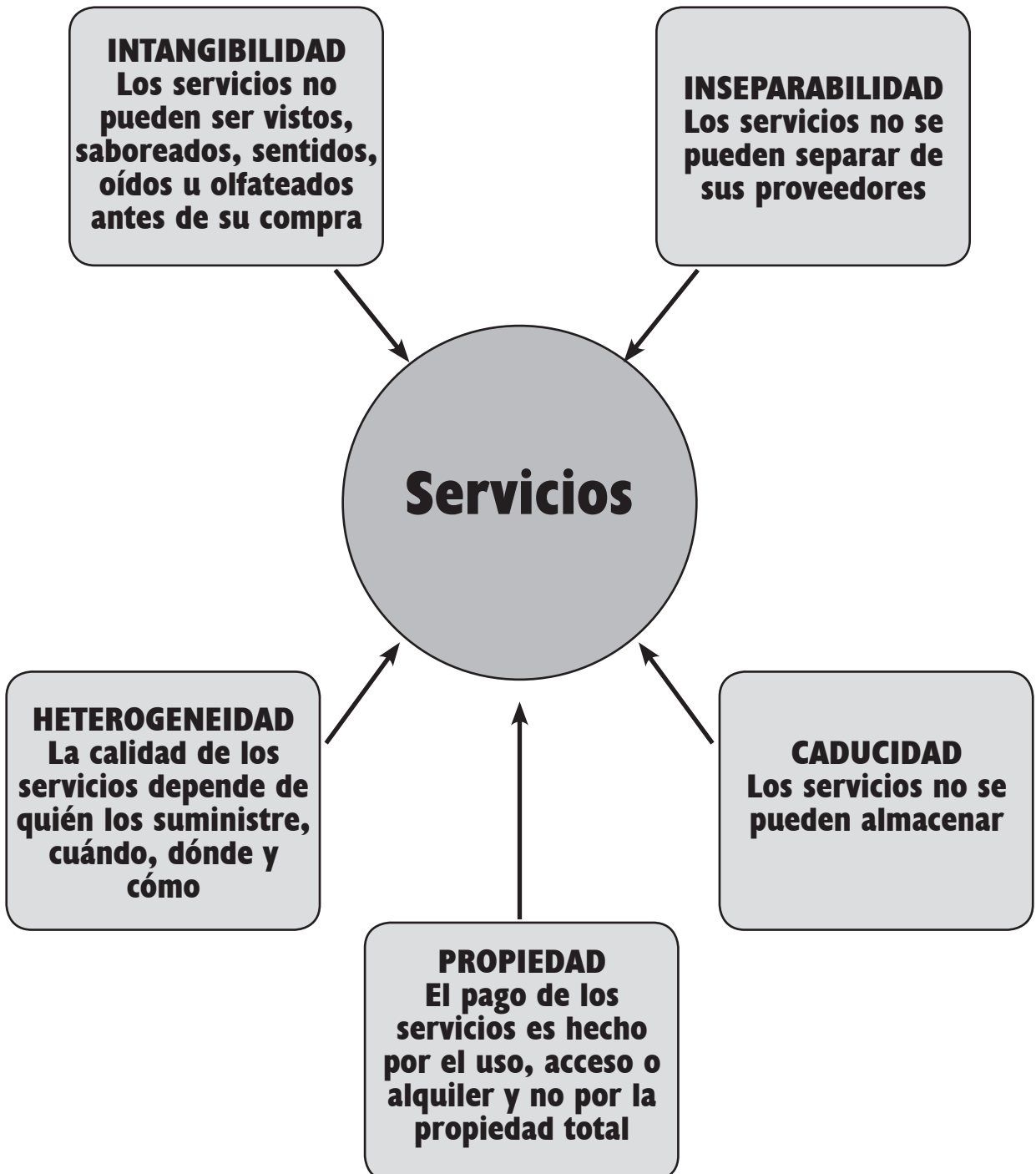


Figura 1: Cinco características de los servicios

Intangibilidad

La diferencia fundamental, entre los servicios y los productos físicos es la intangibilidad. Los servicios no pueden ser vistos, sentidos, probados o tocados como los productos físicos. Este concepto puede subdividirse de la manera siguiente:

- Servicios que proporcionan intangibles puros;
- Servicios que dan un valor agregado a un tangible;
- Servicios que ponen a disposición un tangible.

Los servicios no pueden ser estoqueados, transportados o revendidos. El consumidor necesita probar el servicio antes de comprenderlo; al contrario del producto que puede verse y hasta ser probado antes de comprarse. Los servicios son intangibles siendo difícil la percepción y mentalización del mismo.

La esencia del servicio es intangible, aunque la *performance* sea apoyada por los elementos tangibles y los servicios sean consumidos y no poseídos. Principalmente en aquellos basados en las personas, el comprador posee un sentimiento de riesgo, porque no existe ninguna garantía, al contrario de lo que ocurre con los productos donde puede haber contratos, garantías, etc.

El servicio, por su naturaleza intangible, así como algunos productos, se seleccionan por la reputación, por la indicación de profesionales o de amigos y por los resultados de la satisfacción de experiencias, en lugar de un examen físico y su evaluación es muy subjetiva y una tarea cualitativa. Esta posición, se confronta con aquellas declaraciones, que indican la imposibilidad de evaluar un servicio, como si fuera un producto tangible.

Como los servicios pueden tornarse obsoletos se convierte en una necesidad ética que cualquier comprador o cliente en general, necesitan ser informados sobre ello, debido al riesgo de esta obsolescencia.

El servicio, es una acción o una *performance*, que no puede transportarse, por ello, el consumidor necesita ser traído para el sistema de entrega o el sistema llevado hasta el consumidor.

Saber trabajar y dar énfasis a los aspectos tangibles de un servicio es una función de marketing. La intangibilidad de los servicios, hace con que los aspectos tangibles pasen a ser importantes y *tangibilizar* el servicio se convierte en una ventaja.

Algunas evidencias tangibles que pueden administrarse son: la atmósfera física, las comunicaciones y el precio.

El ambiente físico da una idea, al consumidor, de como será el servicio. Las comunicaciones son otra forma de evidenciar el servicio, y las mismas vienen de la propia compañía y de otros grupos interesados: la publicidad, el boca - oído, la señalización, las tarjetas personales, la apariencia de los vendedores o

funcionarios en general. Esas comunicaciones proporcionan pistas ciertas o equivocadas del servicio.

La tercera evidencia es el precio. El establecimiento del costo y del precio final es una dificultad de los servicios. El precio de los servicios es más basado en el valor, determinado por la percepción del consumidor y por la competencia que en el propio costo, y además tendrá implicaciones en la percepción de la calidad. El precio de los servicios basados en las personas presenta muchas implicaciones. Por ejemplo, si un consultor decide bajar un precio, ciertamente enfrentará dificultades para aumentarlo después y si su precio es muy bajo quizás su servicio no inspire la confianza necesaria.

Otro elemento crítico de los servicios, debido a la intangibilidad, es la reputación de la empresa y de los vendedores. Por ello es importante construir una imagen organizacional fuerte como forma de diferenciarse en el mercado.

Una forma de distribuir los varios tipos de empresas en un espectro se presenta en la figura 2. En un extremo se encuentran las empresas de servicios y en el otro las productoras de bienes tangibles.

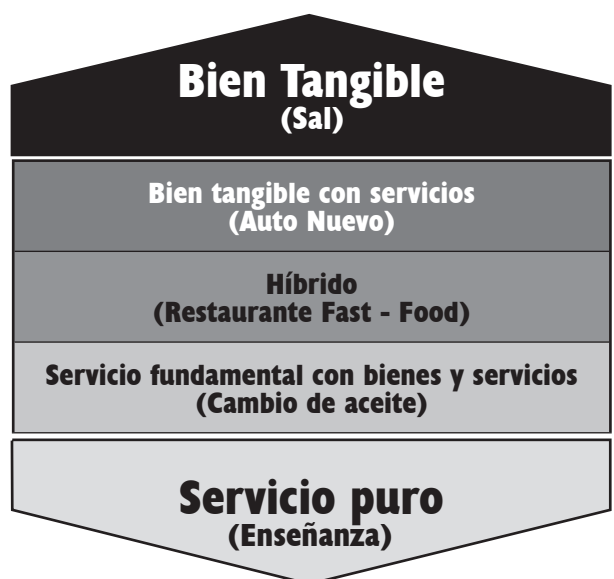


Figura 2 – Continuo entre productos y servicios

Heterogeneidad

El servicio puede variar de empresa prestadora para empresa prestadora, de consumidor para consumidor y de día para día. Este hecho, la no - estandarización, es una diferencia entre los productos y servicios.

La heterogeneidad de los servicios esta vinculada al hecho de que existe una variabilidad en la ejecución y *performance* de los servicios, lo que dificulta obtener la estandarización. Esa dificultad ocurre por la incapacidad del productor de ofrecer una calidad y *performance* consistente, y se puede decir que cada experiencia es única, impidiendo la estandarización.

La búsqueda de la calidad en las empresas de servicio experimenta dificultades al intentar entender y controlar el mismo, porque los servicios son *performances*, y raramente pueden establecerse especificaciones de calidad uniforme.

La calidad puede cambiar de día para día porque diferentes empleados realizan el servicio o porque la habilidad y la disposición de los empleados varían, por ello la empresa no puede estar segura que si el servicio brindado al consumidor es consistente con lo planificado y comunicado.

Las dos actitudes que las compañías pueden adoptar para controlar la calidad son las siguientes:

- invertir en selección y capacitación del personal buscando dar al proveedor del servicio mejores condiciones de responder adecuadamente a cada situación de consumo. Esta acción se une a la característica de inseparabilidad que se examinará mas adelante.
- intentar monitorear la satisfacción del consumidor a través de investigaciones, sistemas de sugerencias, sistemas de quejas, etc.

Aunque la dificultad existe en el control de la calidad de los servicios por la heterogeneidad, la flexibilidad es una ventaja debido a esta característica. La clave es determinar en que circunstancias la personalización debe aparecer y en que circunstancias le corresponde a la a estandarización aparecer. Contrariamente a lo dicho algunos autores sostienen que la llave para el éxito está en la industrialización, porque la capacidad de decidir de los empleados es enemiga del orden, de la estandarización y de la calidad.

Inseparabilidad

En las empresas de servicio, la producción, el consumo y el uso ocurren simultáneamente y frecuentemente en el mismo lugar geográfico. Una consecuencia de esto es que la empresa esta integrada en el proceso del uso pudiendo controlarlo totalmente y se puede agregar que el cliente participa como un recurso de la producción.

Se puede afirmar que, normalmente, el servicio primero se vende para luego ser producido y consumido simultáneamente.

Muchos servicios exigen la participación directa del consumidor en el acto de la producción, permitiendo la influencia de este en el resultado final de la transacción.

Entre la empresa de servicio y el consumidor existe un alto grado de contacto y el conocimiento, la habilidad y la cooperación del consumidor influyen en el costo del servicio prestado. Esa interacción, empresa - consumidor, crea incertidumbres para el productor. La interacción introduce complicaciones en el proceso de prestación del servicio, mediante la alteración de la conducta humana e interferencias en la comunicación interpersonal. También, la interacción, genera incertidumbres para la empresa en lo que se refiere al tiempo del proceso productivo, a la calidad del producto y a la satisfacción de las necesidades de los consumidores.

El grado de involucramiento del consumidor dificulta la posibilidad de ofrecer un servicio consistente.

La persona que realiza el servicio, representa la empresa al explicar y promover los servicios. Esto genera una preocupación constante en las empresas por el poco control que ellas tienen sobre el contacto personal. Una solución para eso está en el establecimiento de un proceso de selección y capacitación.

Otras consecuencias de la característica de inseparabilidad son las siguientes: pueden existir otros consumidores involucrados en la producción del servicio - ya sea como simples observadores o influenciadores- y que los servicios normalmente no pueden producirse en masa.

Otras estrategias para la solución de los problemas ocasionados por la característica de inseparabilidad son las siguientes:

- Capacitación del personal de contacto;
- Gerenciamiento de los consumidores o sea educarlos y verlos como funcionarios parciales, pues ellos toman parte de la producción;
- Empleo de múltiples locales de atención;
- Planes de servicios flexibles;
- Mensajes claros para el consumidor en el proceso de servicio.

Caducidad

La caducidad de los servicios viene de la imposibilidad de ser estoqueados. Esta imposibilidad es que los vuelve perecederos y, es por este hecho que las compañías se preocupan por las fluctuaciones de la demanda.

Existen dos acciones para sincronizar oferta y demanda: a través de la alteración de la demanda o por el control de la oferta.

Las acciones para alterar la demanda son:

- el uso de precios reducidos en los periodos de demanda baja;
- desarrollar la demanda mediante, por ejemplo, la oferta de paquetes especiales como lo efectúan los hoteles. Debe tenerse cuidado con esta acción, porque muchas veces se toman los periodos de demanda baja para acciones de acondicionamiento de equipos o desarrollo de programas de capacitación de personal;
- el desarrollo de servicios complementarios como, por ejemplo, la primera bebida gratuita para quién llega hasta cierta hora a un bar; la creación de un sistema de reservas también es una manera muy utilizada, sirviendo, igualmente, como forma de pre-venta del servicio.

Las acciones para controlar la oferta pueden ser las siguientes:

- tener empleados en horario parcial. Se contrata los empleados según la necesidad en los momentos de mayor demanda;
- aumentar la eficiencia, ejecutando en los periodos de mayor demanda las tareas necesarias para el logro del servicio en sí mismo y utilizando otros periodos para desarrollar las actividades de apoyo;
- aumentar la participación del consumidor. Cuanto mayor la participación de este, menor el trabajo del productor del servicio. Esta acción involucra riesgos vinculados a la disminución del control y si existe falta de disposición del consumidor a participar;
- dividir las capacidades con otra empresa, como, por ejemplo, dividir el alquiler con otro;

Algunas malas formas de conseguir una mejor sincronización de la oferta y de la demanda pueden ser: a) aumentar erróneamente el tipo de capacidad; b) no modificar algunos elementos. Un ejemplo del primer error sería el aumento del tamaño de los aviones, por parte de las compañías aéreas, en lugar de aumentar la cantidad de frecuencias de vuelos. Como ejemplo del segundo error se podría citar un hotel que aumenta el número de cuartos y deja la cafetería del mismo tamaño.

Propiedad

Una diferencia básica entre los servicios y los productos tangibles son que el pago de los servicios es hecho por el uso, acceso o alquiler de los elementos y no por la propiedad total de éstos. Esta característica es la menos discutida en la literatura.

RECOMENDACIONES

Existe cierta controversia en la literatura de marketing respecto a si algunas de las características antes mencionadas ayudan a hacer la diferencia entre productos y servicios. De todas formas, e independientemente de las discusiones teóricas, se pueden extraer las siguientes recomendaciones prácticas para solucionar problemas de las empresas de servicios :

CUADRO 3 - ESTRATEGIAS DE MARKETING DE SERVICIOS PARA SOLUCIONAR PROBLEMAS

Intangibilidad	<ol style="list-style-type: none">1. Intensifique los tangibles2. Use mas recursos personales que impersonales3. Estimule la comunicación4. Desarrolle una fuerte imagen organizacional5. Utilice la contabilidad para ayudar a determinar los precios6. Comprométase en comunicaciones posteriores a la compra
Inseparabilidad	<ol style="list-style-type: none">1. De énfasis a la selección y capacitación del personal que tiene contacto con los clientes2. Organice los consumidores3. Utilice múltiples locales
Heterogeneidad	<ol style="list-style-type: none">1. Industrialice el servicio o2. Personalice el servicio (según el caso)
Caducidad	<ol style="list-style-type: none">1. Utilice estrategias para dominar la demanda fluctuante2. Realice ajustes simultáneos en la demanda y en la capacidad para conseguir una aproximación entre los dos.
Propiedad	Destacar ventajas por no existir la propiedad (por ej., los sistemas de pago)

CUADRO 4: LOS OCHO COMPONENTES DE LA ADMINISTRACIÓN INTEGRADA DE LOS SERVICIOS

TIPO	DESCRIPCIÓN
Elementos del producto	Todos los componentes del desempeño del servicio que crean valor para los clientes
Lugar y tiempo	Cuando, donde y como ofrecer servicios a los clientes
Proceso	El método y secuencia en que un sistema operacional funciona
Productividad y calidad	El grado de eficacia con que los insumos del servicio son transformados en valor adicionado a los productos; el grado en el cual las necesidades, deseos y satisfacciones del cliente se equilibran
Personas	Los clientes y empleados involucrados en la producción de servicios
Promoción y educación	Todas las actividades de comunicaciones e incentivos proyectados para aumentar preferencia del cliente
Evidencia física	Señales tangibles que den evidencia de la calidad del servicio
Precios y otros costos del servicio	Destacar ventajas por no existir la propiedad (por ej., los sistemas de pago)

Los Ocho componentes de la Administración Integrada de los Servicios

La naturaleza de los servicios y sus características, así como las soluciones expresadas con anterioridad, lleva a incluir otros elementos estratégicos a los que son considerados en la literatura de productos industrializados: producto, precio, plaza y promoción. Una forma de enfrentar este inconveniente es el modelo de los ocho componentes que sirve como una estructura para los gerentes de organizaciones de servicio, pues, destaca las ocho variables de decisiones estratégicas (Cuadro 4).

Una metáfora que puede ilustrar este modelo es utilizada por Lovelock y sería una canoa con ocho remeros, donde cada uno de ellos debe remar en armonía con los demás. La velocidad de esa embarcación es consecuencia de la fuerza física de los remeros, pero también refleja la armonía mencionada, siguiendo la orientación del timonel, que dirige, determina el ritmo, motiva al equipo y mantiene un control de lo realizado por las otras embarcaciones competidoras.

Marketing, Operaciones y Recursos Humanos

El modelo de los ocho elementos muestra que marketing no puede operar separadamente de otras áreas funcionales en una empresa de servicios exitosa. Marketing, Operaciones y Recursos Humanos desempeñan, juntos, roles relacionados en la satisfacción de las necesidades del cliente (figura 3). Aquellas empresas, donde los gerentes desarrollan estrategias integradas tendrán una mejor posibilidad de supervivencia y crecimiento, que aquellas que no lo consigan.

Los gerentes precisan preocuparse con el desarrollo de valor para los clientes. Se puede crear valor ofreciendo los tipos de servicios que los clientes necesitan, comunicando adecuadamente las ventajas que la empresa posee y realizandolas de una manera agradable, a un precio justo.

Figura 3 Marketing, Operaciones y Recursos Humanos



Momento de Verdad

Es...

todo momento de contacto entre el cliente y la empresa

Dr. Carlos Mello Moyano
IMUR – Instituto de Marketing del Uruguay
Tel: (5982) 903 0202 - 903 0808
Email : imur@imur.com.uy
Site : www.imur.com.uy

Momento de Verdad es un concepto simple y revolucionario en la Teoría Organizacional, pues se ha convertido en el punto de partida de un nuevo marco de referencia vinculado a la Calidad de Servicio. Pero antes de entrar en este concepto, haremos un poco de historia.....

Momento proviene del latín (*momentu*) y significa “espacio pequeño, pero indeterminado, de tiempo o instante; oportunidad; circunstancia, situación.”

Verdad, del latín *veritate*, indica “conformidad de las cosas, con el concepto que de ellas forma la mente. Conformidad de lo que se dice con lo que se siente o piensa...”.

En definitiva se puede concluir que es un espacio pequeño de tiempo en lo que se dice lo que siente.

Veamos lo que le sucedió a un amigo, que tenía que realizarse un chequeo médico:

Fui un día y saque n° como corresponde y me dieron el n° 1, me indicaron que comenzaba a atender a las 8 horas a.m. El día D - un lunes -, me levante temprano para llegar antes de la hora, pues tenía una jornada llena de entrevistas.

Al llegar me dirigí a una ventanilla que tenía un cartel “enorme” que decía INFORMACION. Al llegar le pregunté amablemente al funcionario donde quedaba el consultorio n° 8, sin levantar la mirada me dijo “por ahí” acompañando sus palabras, con un movimiento de cabeza, que sugería que era hacia la derecha.

Me encamine hacia ese lugar, meditando que cualquiera se puede levantar de mal humor...

Luego de recorrer varios pasillos descubrí un n° 8 chiquito y al lado de la puerta varias sillas de plástico y por cierto muy incómodas.

Me senté en una de ella, luego de mirar el reloj- 7:45' - saque el diario y me dispuse a leer la página deportiva ya que el día anterior Nacional había ganado. Poco a poco las sillas se fueron llenando, pero íntimamente sentía una sensación de ser el primero, pero no fue así. Una enfermera comenzó a llamar a las otras personas que habían llegado después que yo - a las 8:15' - y que obviamente poseían un n° posterior al mío (a menos que existan los -1, -2, etc.).

A las 8:45' vencí mi timidez y cuando se abrió la puerta le pregunté a la enfermera si no se había equivocado, ya que yo tenía el n°1, marcado para las 8 a.m. y aun no me había

atendido. Me miro de arriba abajo como preguntándose como sorprendida por mi pregunta y me dijo “ya lo voy a llamar cuando le toque”. Mis pensamientos a partir de ese momento fueron...

Finalmente a las 9:15' me hicieron pasar, cándidamente esperaba que me explicaran que había ocasionado la tardanza, pero no, simplemente la enfermera - portera me indico con un movimiento de cabeza (creo que en esa mutualista han desarrollado un nuevo lenguaje que omite las palabras) una silla frente a un escritorio, donde estaba sentado una persona de túnica blanca, muy ocupado, pues sin levantar la mirada, ni saludarme, me pregunto que deseaba... Ahí tome fuerza y venciendo mi tendencia uruguaya a no reclamar le pregunto que había pasado, ya que la consulta había comenzado tarde y además hicieron pasar a otros antes que yo - le recordé que tenía el n°1-. La respuesta:

“Ya sabe como son los horarios de los médicos.”

Eso me enfureció y le respondí: “no, no sé, pero si como son los míos y sé que si yo tengo una reunión marcada la cumplo, pero además eso no explica porque dejo pasar a 2 personas antes que yo”.

El: “lo que pasa que una era la madre de una colega y la otra funcionaria”.

Yo: “y? Si yo le pago el sueldo a Ud., a la funcionaria y a su colega, ¿ porque tengo que esperar?”. Abreviando, luego de hacerme el electro la enfermera - portera me tenía que sacar los electrodos del pecho, que estaban sostenidos con una cinta, y que lógicamente, pegados al bello del pecho. Te aseguro, que cuando los saco de un tirón me hizo ver las estrellas y no miento si te digo que vislumbre una sonrisa en ella...

Por supuesto que me cambie de mutualista.

En el caso de este amigo se pueden detectar, por lo menos los 8 siguientes Momentos de Verdad:

- 1- Sacar n°;
- 2- Información;
- 3- Ubicación de consultorio;
- 4- Sillas;
- 5- Espera;
- 6- Enfermera - portera;
- 7- Médico;
- 8- Enfermera- portera.

Exceptuando el n°1 en los demás no se considero las necesidades del cliente - llamado “paciente” en la mutualista-, con una consecuencia, para la mutualista, de perdida de un cliente.

Pero, profundicemos en el significado teórico de Momento de Verdad. El creador de este concepto es Richard Normann, consultor sueco y Jan Carlzon lo implanto en SAS, pero el difusor en el ámbito mundial es Karl Albrecht, que lo define de la siguiente forma: cualquier episodio en el cual el cliente entra en contacto con

algún aspecto de la organización y obtiene una impresión de sus servicios.

Los Momentos de Verdad pueden ser clasificados en tres tipos:

Momento de Verdad Sorprendente - MVS

Momento de Verdad Apático - MVA

Momento de Verdad Trágico -MVT

El Momento de Verdad Sorprendente - MVS son aquellos inolvidables, que forman una imagen extremadamente positiva y diferente, de los cuales no encontramos ninguno en el ejemplo citado. Algunos ejemplos:

A- Eduardo el almacenero me recibe con una sonrisa - verdadera, no de plástico- y me pregunta como van mis cosas.

B- El guarda de CUTCSA se baja del ómnibus para ayudar a subir a la señora mayor que tiene dificultades para hacerlo sola.

El Momento de Verdad Apático - MVA se caracterizan por no ocasionarle al cliente grandes inconvenientes, solamente falta "garra", simpatía, pues son insensibles, indiferentes, faltos de energía. El n° 2 en el ejemplo: Otros ejemplos:

A- El cliente llega al comercio y los vendedores continúan hablando entre ellos sin prestarle atención.

B- Llamamos a una empresa y nos dejan escuchando una música horrible, sin decirnos si tenemos que esperar, haciéndonos pensar que se olvidaron de nosotros.

El Momento de Verdad Trágico -MVT es aquel que los funcionarios se esmeran por hacernos sentir mal y con ganas de nunca regresar como paso en la historia que relatamos con anterioridad, en los pasos n° 5, 6, 7, y 8.

Todos los Momentos de Verdad son importantes, pero algunos pueden ser llamados de Críticos. Estos son los que pueden causar un gran impacto en el cliente - positivo o negativo -, y que condicionara la relación, por ello se puede decir que los primeros contactos son todos críticos.

Sabemos que no es fácil..

Trabajo, familia, novia/o, compromisos, horarios apretados, clases, estudios.

Es necesario mucho esfuerzo para estudiar. IMUR es consciente de ello y reconoce su esfuerzo con materias adecuadas, profesores, y una excelente formación.

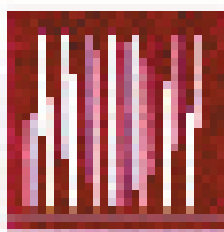
Pero tú sabes que es importante.

**ANALISTA Y TECNICO
EN MARKETING
9ª EDICION**

2 VECES POR SEMANA

O SABADOS DE MAÑANA

INTRODUCCIÓN AL MARKETING
INTRODUCCIÓN A LA EMPRESA
SIM E INVESTIGACION DE MERCADO
ESTADISTICA APLICADA AL MARKETING
COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR
ANALISIS DEL ENTORNO EMPRESARIAL
POLITICA DE PRODUCTOS
MARKETING DIRECTO
TECNICAS DE VENTAS
POLITICAS DE DISTRIBUCION
POLITICAS DE PROMOCION
POLITICAS DE PRECIO
PUBLICIDAD
RELACIONES PUBLICAS
SUPERVISION DE VENTAS
DEPARTAMENTO DE MARKETING
MARKETING ESTRATEGICO
PLAN DE MARKETING



IMUR

Programas de capacitación de verano:

MARKETING
VENTAS
MARKETING PERSONAL
MARKETING INTERNACIONAL
NEGOCIACIONES
MARKETING DE SERVICIOS

Informes e inscripciones en
**IMUR - INSTITUTO DE MARKETING DEL URUGUAY
DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN**

Ciudadela 1432 Esc. 302

o por los teléfonos **903 0202** o **903 0808**

Mail: imur@imur.com.uy

Web Site: imur.com.uy