



Marketing de servicios

Conceptos, estrategias y casos

CUARTA EDICIÓN

K. Douglas **Hoffman** | John E. G. **Bateson**

Marketing de servicios

Conceptos, estrategias y casos

CUARTA EDICIÓN

K. DOUGLAS HOFFMAN

*Profesor de Marketing,
University Distinguished Teaching Scholar
Colorado State University*

JOHN E. G. BATESON

Consultor independiente

Traducción

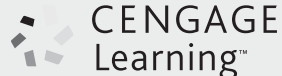
**Guadalupe Meza Staines
Martha Elsa Mauri Hernández**
Traductoras profesionales

Revisión técnica

María de los Ángeles Ramos Solano
Departamento de Negocios Internacionales y Mercadotecnia
Escuela de Negocios
Tecnológico de Monterrey
Campus Estado de México

César J. Sepúlveda M.
Departamento de Mercadotecnia
Tecnológico de Monterrey
Campus Monterrey

Carlos Galli
Director
Departamento Comercialización
Universidad Argentina de la Empresa-UADE



**Marketing de servicios.
Conceptos, estrategias y casos,
Cuarta edición**

K. Douglas Hoffman/John E. G. Bateson

**Presidente de Cengage Learning
Latinoamérica:**

Fernando Valenzuela Migoya

**Director de producto y desarrollo
Latinoamérica:**

Daniel Oti Yvonne

**Director editorial y de producción
Latinoamérica:**

Raúl D. Zendejas Espejel

Editor senior:

Javier Reyes Martínez

**Coordinadora de producción
editorial:**

Abril Vega Orozco

Editor de producción:

Timoteo Elosa García

Coordinador de manufactura:

Rafael Pérez González

Diseño de portada:

cmiller design

Imagen de portada:

iStock Photo/Getty Images

Composición tipográfica:

Imagen Editorial

Impreso en México

1 2 3 4 5 6 7 15 14 13 12

© D.R. 2012 por Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.,
una Compañía de Cengage Learning, Inc.

Corporativo Santa Fe

Av. Santa Fe núm. 505, piso 12

Col. Cruz Manca, Santa Fe

C.P. 05349, México, D.F.

Cengage Learning™ es una marca registrada
usada bajo permiso.

DERECHOS RESERVADOS. Ninguna parte de este trabajo
amparado por la Ley Federal del Derecho de Autor, podrá
ser reproducida, transmitida, almacenada o utilizada en
cualquier forma o por cualquier medio, ya sea gráfico,
electrónico o mecánico, incluyendo, pero sin limitarse
a lo siguiente: fotocopiado, reproducción, escaneo,
digitalización, grabación en audio, distribución en Internet,
distribución en redes de información o almacenamiento y
recopilación en sistemas de información a excepción de lo
permitido en el Capítulo III, Artículo 27, de la Ley Federal
del Derecho de Autor, sin el consentimiento por escrito de
la Editorial.

Traducido del libro:

Services Marketing. Concepts, Strategies, & Cases.

Fourth Edition.

K. Douglas Hoffman/John E. G. Bateson

Publicado en inglés por South-Western, una compañía de
Cengage Learning © 2011

ISBN: 978-1-4390-3939-7

Datos para catalogación bibliográfica:

Hoffman, K. Douglas y John E. G. Bateson

*Marketing de servicios. Conceptos, estrategias
y casos, Cuarta edición*

ISBN: 978-607-481-633-4

Visite nuestro sitio en:

<http://latinoamerica.cengage.com>

Contenido

Prólogo	vii
Acerca de los autores	xiii

PARTE I Perspectiva general del marketing de servicios

CAPÍTULO 1	
Introducción a los servicios	2
Introducción	3
¿Qué es un servicio?	4
Planeación de la experiencia del servicio: el modelo de servucción	8
¿Por qué estudiar los servicios?	13
Resumen	20
CASO 1: El primer encuentro de servicio de los gemelos	23
CAPÍTULO 2	
El sector servicios: supersectores y consideraciones éticas	30
Introducción	31
¿Qué es la economía de servicios?	32
Consideraciones éticas para las empresas de servicios	42
¿Qué es la ética?	42
La oportunidad de un comportamiento no ético en el marketing de servicios	44
Aspectos que crean un conflicto ético	46
Efectos del comportamiento no ético	48
Control de la toma de decisiones ética	49
Resumen	50
CASO 2: El acertijo: Sears Auto Centers	53
CAPÍTULO 3	
Diferencias fundamentales entre bienes y servicios	55
Introducción	56
Intangibilidad: la madre de todas las diferencias únicas	57
Inseparabilidad: la interconexión de los participantes en el servicio	63
Heterogeneidad: la variabilidad de la entrega de servicio	68
Naturaleza perecedera: equilibrio de la oferta y la demanda	71
La estructura de este libro	77
Resumen	79
CASO 3: Viajes por avión en línea: Expedia, Orbitz y Travelocity al frente del grupo	82
CAPÍTULO 4	
Comportamiento del consumidor de servicios	84
Introducción	85
El proceso de decisión del consumidor: una perspectiva general	87

Consideraciones especiales correspondientes a los servicios 93
 Resumen 103
CASO 4: United Airlines trata de debilitar el mercado que no es de negocios 106

PARTE II La mezcla táctica del marketing de servicios

CAPÍTULO 5
El proceso de entrega del servicio 110
 Introducción 112
 Marketing y operaciones: el equilibrio es crucial 116
 En un mundo perfecto, las empresas de servicios serían eficientes 118
 Aplicación de modelos de eficiencia a las empresas de servicios 120
 El arte de los anteproyectos 126
 Los anteproyectos y el desarrollo de nuevos productos: los roles de la complejidad y la divergencia 134
 Resumen 136
CASO 5: Build-A-Bear Workshop: Cálculo del costo del servicio por oso 139

CAPÍTULO 6
Fijación de precios de los servicios 142
 Introducción 143
 ¿Qué significa proporcionar valor? 144
 Consideraciones especiales de la fijación de precios de los servicios 146
 Estrategias emergentes de fijación de precios de los servicios 160
 Algunas ideas finales sobre la fijación de precios de los servicios 163
 Resumen 163
CASO 6: MDVIP: cómo convertirse en una prioridad, no sólo en un paciente 166

CAPÍTULO 7
Desarrollo de la estrategia de comunicación del servicio 168
 Introducción 169
 Administración del proceso de comunicación del servicio 171
 Desafíos especiales asociados con la estrategia de comunicación del servicio 180
 Lineamientos específicos para desarrollar comunicaciones de servicio 182
 Desarrollo de estrategias de comunicaciones para los proveedores de servicios profesionales 189
 Resumen 193
CASO 7: Desarrollo de una estrategia de comunicaciones: Ultimate Escapes 196

CAPÍTULO 8
Administración de la evidencia física de la empresa..... 198
 Introducción 199
 El rol estratégico de la evidencia física 200
 El modelo EOR 204
 El desarrollo de serviespacios 206
 Administración de los sentidos cuando se crean serviespacios 213
 Resumen 221
CASO 8: Desarrollo de un serviespacio ortodoncista: el dilema del Dr. Crane 224

CAPÍTULO 9**Las personas como estrategia: administración de los empleados de servicios..... 227**

Introducción 229

Importancia del personal de servicio 231

El estrés y la tensión naturales en el personal de servicios 233

Lanzamiento del servicio con el clima adecuado 235

El rol de la gerencia 249

Tecnología de información y el proveedor de servicios 249

Resumen 252

CASO 9: Ahorro de costos de reclutamiento en la industria de los juegos 255**CAPÍTULO 10****Las personas como estrategia: administración de los consumidores de servicios 258**

Introducción 258

Consumidores expertos y novatos como parte del proceso de producción 260

Desempeño del consumidor y eficiencia operativa 260

Desempeño del consumidor y tecnología de información 261

Satisfacción y desempeño del consumidor 264

La analogía teatral 265

Manejo de los guiones de desempeño del consumidor 266

Manejo de las percepciones del consumidor de servicios 271

La inseparabilidad de los consumidores y el rol de marketing y las operaciones 275

Resumen 278

CASO 10: Usted decide cuánto vale la comida, dicen los restaurantes a los clientes 282

PARTE III Evaluación e implementación de estrategias de servicio exitosas

CAPÍTULO 11**Definición y medición de la satisfacción del cliente 286**

Introducción 288

La importancia de la satisfacción del cliente 288

Medición de la satisfacción del cliente 293

Cómo entender las calificaciones de satisfacción del cliente 295

La satisfacción del cliente: ¿qué tan bueno es lo suficientemente bueno? 301

¿La satisfacción del cliente se traduce en la retención del mismo? 303

La satisfacción del cliente: una mirada atenta 305

Resumen 312

CASO 11: The Crestwood Inn 314**CAPÍTULO 12****Definición y medición de la calidad en el servicio..... 316**

Introducción 318

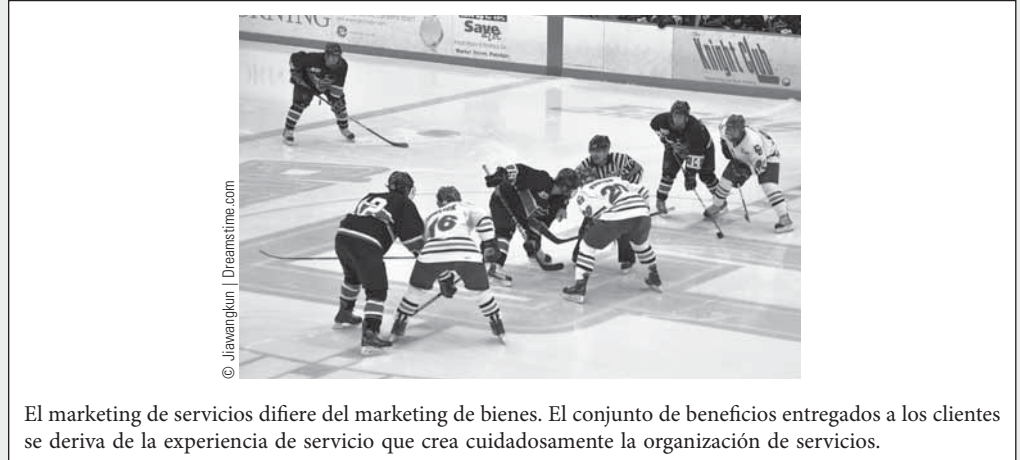
¿Qué es calidad en el servicio? 319

Diagnóstico de brechas de fallas en la calidad en el servicio 321

Medición de la calidad en el servicio: la escala de medición SERVQUAL	327
Sistemas de información sobre la calidad en el servicio	334
Resumen	339
CASO 12: Calidad en el servicio en el Hotel Remington	342
CAPÍTULO 13	
Administración de quejas y recuperación del servicio	345
Introducción	346
Psicología del comportamiento del cliente quejoso	348
Elaboración de un programa de administración de la recuperación del servicio	355
El arte de la recuperación del servicio: reglas básicas	364
Resumen	366
CASO 13: Primera parte: ¿Es ésta acaso la forma de dirigir una línea aérea?	370
CASO 13: Segunda parte: Respuesta de World Airlines	373
CAPÍTULO 14	
Lealtad y retención de los clientes	375
Introducción	376
¿Qué es la lealtad del cliente?	377
¿Qué es la retención de los clientes?	382
Beneficios de la retención del cliente	385
Programas de retención de los clientes	389
Manejo de la deserción: desarrollo de una cultura de cero deserción	394
Resumen	400
CASO 14: El dilema del Mandalay Bay	403
CAPÍTULO 15	
La unión de las piezas: cómo crear una cultura de servicio de clase mundial	406
Introducción	407
Obstáculos para un servicio de clase mundial: departamentalización y funcionalismo	408
Desarrollo de una cultura del servicio	418
Estrategias que facilitan el cambio cultural	425
Resumen	430
CASO 15: Evaluación de la cultura de su universidad: dé un paseo cultural	432
Índice	435

PARTE

Perspectiva general del marketing de servicios



El marketing de servicios difiere del marketing de bienes. El conjunto de beneficios entregados a los clientes se deriva de la experiencia de servicio que crea cuidadosamente la organización de servicios.

Capítulo 1

Introducción a los servicios

Capítulo 2

El sector servicios: supersectores y consideraciones éticas

Capítulo 3

Diferencias fundamentales entre bienes y servicios

Capítulo 4

Comportamiento del consumidor de servicios

Marketing de servicios: conceptos, estrategias y casos está dividido en tres secciones principales:

- *Parte I: Perspectiva general del marketing de servicios (Capítulos 1-4);*
- *Parte II: La mezcla táctica del marketing de servicios (Capítulos 5-10); y*
- *Parte III: Evaluación e implementación de estrategias de servicio exitosas (Capítulos 11-15)*

La parte I, Perspectiva general del marketing de servicios, se concentra en la definición del marketing de servicios y analiza en forma detallada los conceptos y estrategias fundamentales que lo diferencian del marketing de bienes tangibles. También introduce a los supersectores de servicio y analiza los aspectos éticos en cuanto a su relación con el terreno del marketing de servicios. Esta sección concluye con una exposición relacionada con la forma en que los consumidores de servicios toman decisiones de compra, enfocándose una vez más en las principales diferencias entre bienes y servicios. El objetivo primordial de la parte I es establecer un conocimiento básico en el que se basará el resto del libro.

“El valor económico, lo mismo que el grano de café, progresa de commodities a bienes, a servicios y a experiencias apremiantes.”

Joseph B. Pine II y
James H. Gilmore
The Experience Economy

CAPÍTULO 1

Introducción a los servicios

OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

Al concluir el estudio de este capítulo, usted podrá:

- Comprender las diferencias básicas entre bienes y servicios.
- Desarrollar una apreciación de cómo se pueden utilizar los servicios como una ventaja competitiva para productos intangibles y tangibles.
- Apreciar los factores que crean la experiencia de servicio del cliente y por qué es importante administrar la experiencia total.
- Comprender las fuerzas impulsoras detrás de la importancia del estudio del marketing de servicios.

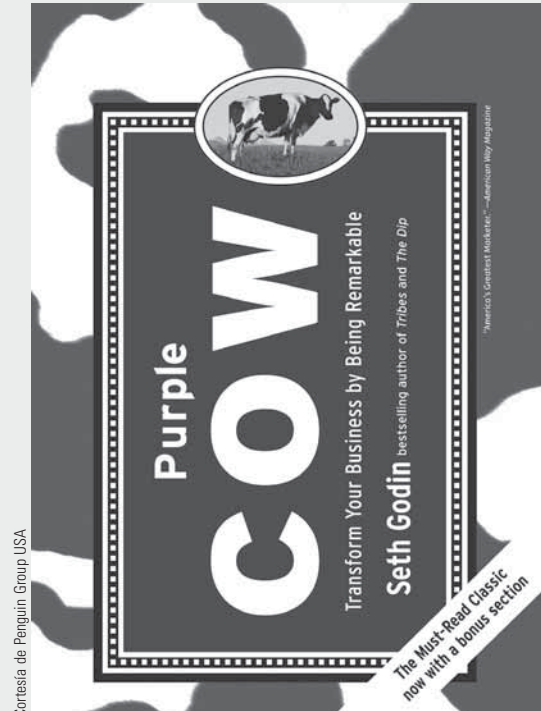
Este capítulo proporciona una introducción al terreno del marketing de servicios; señala las diferencias básicas entre bienes y servicios y pone de relieve la importancia de administrar la experiencia de servicio total del cliente. Además establece la importancia del sector servicios en la economía global, introduce el concepto de servicios electrónicos basados en tecnología y habla de la necesidad de desarrollar prácticas de negocios de servicios sostenibles.

“¡DEJE DE TRATAR DE SER PERFECTO Y EMPIECE A SER NOTABLE!”

Seth Godin ha escrito varios libros fantásticos acerca de cómo los negocios se pueden diferenciar de la competencia. Dos de nuestros favoritos son *The Purple Cow* y *The Big Moo*.

El primero estuvo inspirado en un recorrido por la campiña francesa. Seth observó la belleza del escenario que estaba poblado por vacas lecheras igualmente bellas. Sin embargo, después de ver los mismos paisajes hora tras hora, a medida que se repetían una y otra vez, el recorrido se empezó a volver monótono. Seth pensó, “lo que resultaría en verdad notable sería ver una vaca color púrpura”. ¡Una vaca así sobresaldría de la multitud!

Es irónico, la experiencia de Seth Godin en la campiña francesa corre paralela con el entorno de negocios actual. Hay muchas grandes empresas, pero se han vuelto tediosas. Esas empresas rara vez se arriesgan, pocas veces sobresalen y a menudo están dirigidas por presidentes ejecutivos (CEO) que tienen tanto miedo de asumir riesgos que requieren de un cinturón y tirantes para mantener sus pantalones en su lugar. Lo que las empresas en realidad necesitan hoy es desarrollar ideas y conceptos que sean en verdad notables, “¡Vacas color púrpura!”.



Cortesía de Penguin Group USA

Después de leer *The Purple Cow*, 33 de los principales líderes de negocios en todo el mundo escribieron ensayos de una a tres páginas sobre lo que encontrarán que les pareciera notable. Esta colección de ensayos titulada *The Big Moo* proporciona los principios fundamentales para desarrollar una vida de negocios y/o una forma de vida notables. Las historias como “Harry Houdini era un pésimo mago”, “Martes con Shecky”, “Dicen que soy extremo” y “Bob usa pantimedias” proporcionan profundos puntos de vista del mundo de ser notables. *The Big Moo*, notable en y por sí mismo, ha renunciado a su copyright y anima a los lectores a hacer tantas copias como quieran. Además, todas las utilidades de la venta del libro se donan a obras de beneficencia. La admirable misión de *The Big Moo* es divulgar la palabra y la “notabilización” de los negocios.

¿Qué tienen que ver *The Purple Cow* y *The Big Moo* con el marketing de negocios? Dada la naturaleza interpersonal de los servicios, la entrega de una grandiosa experiencia de servicio a los clientes puede significar toda la diferencia del mundo. La excelencia en el servicio transforma lo mundano y lo lleva al reino de lo notable, no importa si se trata de sobresalir en la entrega del servicio básico o de tomarse el tiempo para añadir un toque extra que la competencia muy rara vez proporciona.

Las páginas que siguen proporcionan las claves para entregar una experiencia de servicio en verdad notable. Como usted descubrirá muy pronto, la administración efectiva y eficiente de una experiencia de servicio es una aventura complicada y, sin embargo, fascinante. No obstante, las mismas complejidades que incluye un encuentro de servicio también brindan oportunidades para proporcionar una experiencia de servicio verdaderamente excepcional que beneficie a los consumidores, a los empleados, a la organización y a la sociedad misma. ¡Bienvenido a la cuarta edición de *Marketing de servicios: Conceptos, estrategias y casos!*

Introducción

Los servicios están en cualquier parte hacia donde miremos, se trate de un viaje a un exótico punto de destino turístico, una cita con el médico, un servicio en la iglesia, una visita al banco, una junta con un agente de seguros, una comida en nuestro restaurante favorito, o un día en la escuela. Cada vez son más los países, en particular los llamados industrializados, que están encontrando que la mayor parte de su producto interno bruto está generado por sus sectores de servicios. Sin embargo, el crecimiento del sector servicios no sólo está dentro de las industrias de servicios tradicionales como las de entretenimiento y hospitalidad, educación y salud, financieros y de seguros y profesionales y de negocios. Los fabricantes de bienes tradicionales como automóviles, computadoras y otros en la actualidad están dirigiendo la mirada hacia los aspectos de servicio de sus operaciones, con el fin de establecer una ventaja diferencial en el mercado, así como de generar fuentes de ingresos adicionales para sus empresas. En esencia, estas empresas, que acostumbraban competir vendiendo “cajas” (bienes tangibles), ahora han cambiado su enfoque competitivo a proporcionar al cliente servicios inigualables y sin paralelo.

Existe una amplia evidencia que documenta esta transición de vender “cajas” a la competencia del servicio. Las industrias tradicionales productoras de bienes, como la automotriz, en la actualidad enfatizan en los aspectos de servicio de sus negocios como un financiamiento bajo, atractivos arreglos de arrendamiento, garantía de fábrica de defensa a defensa, garantías de un bajo costo de mantenimiento y servicios de transporte gratuito entre dos puntos para los clientes. En forma simultánea, cada vez se oye hablar menos acerca de los aspectos tangibles de los vehículos, como aceleración y estilo. De manera similar, la industria de las computadoras personales proporciona reparaciones en el hogar, un servicio al cliente las 24 horas del día y arreglos de arrendamiento; y la industria de la televisión satelital ahora se jacta de los beneficios del servicio digital, las alternativas de pago por ver y las opciones de seguridad para impedir que los niños puedan ver cierta programación.

En general, esta nueva “era de los servicios globales” se caracteriza por:

- economías y cifras de la fuerza de trabajo que están dominadas por el sector servicios;
- una participación cada vez mayor del cliente en la toma de decisiones de negocios estratégicas;

imperativo del servicio Refleja el punto de vista de que los aspectos intangibles del servicio se están convirtiendo en las características clave que diferencian a los productos en el mercado.

- *productos que están cada vez más enfocados en el mercado y mucho más capacidad de respuesta a las necesidades cambiantes del mercado;*
- *el desarrollo de tecnologías que ayudan a los clientes y a los empleados a proporcionar los servicios;*
- *empleados a quienes se ha proporcionado más libertad discrecional para desarrollar soluciones personalizadas para las solicitudes especiales de los clientes y para resolver las quejas de éstos en el lugar mismo y con el mínimo de inconvenientes; y*
- *la aparición de nuevas industrias de servicios y del “imperativo del servicio”, en donde los aspectos intangibles del producto se están convirtiendo cada vez más en características clave que diferencian a los productos en el mercado.*

Está claro que los sectores de servicios en muchos países ya no son el primo pobre de manufactura. Los servicios proporcionan la mayor parte de la riqueza y son una importante fuente de empleo y exportaciones para muchos países. Además, hay incontables ejemplos de empresas que utilizan el imperativo del servicio para impulsar sus negocios hacia delante, a las utilidades y el crecimiento. Muchos de ellos se destacan en las secciones de *Servicios en acción* que se localizan a lo largo del resto del libro. A medida que las economías mundiales continúan transformándose, el auge del servicio parece decidido a continuar.

¿Qué es un servicio?

Debemos reconocer que la distinción entre bienes y servicios no siempre es perfectamente clara. De hecho, puede ser muy difícil, si no es que imposible, proporcionar un ejemplo de un bien o de un servicio puros. Un bien puro implicaría que los beneficios recibidos por el consumidor no contienen elementos proporcionados por el servicio. De manera similar, un servicio puro no contendría elementos tangibles.

En realidad, muchos servicios contienen al menos algunos elementos tangibles, como las selecciones del menú en un restaurante, el estado de cuenta del banco, o la política escrita de una compañía de seguros. Además, la mayoría de los bienes ofrece por lo menos un servicio de entrega. Por ejemplo, la simple sal de mesa se entrega a la tienda de abarrotes y la empresa que la vende puede ofrecer métodos innovadores de facturación que la diferencien de sus competidores.

La distinción entre bienes y servicios se complica todavía más por las empresas que hacen negocios en ambos lados de la valla. Por ejemplo, General Motors, el gigante de fabricación de “bienes”, genera un porcentaje significativo de sus ingresos de sus negocios financiero y de seguros y el mayor proveedor del fabricante de automóviles es Blue Cross-Blue Shield, no un proveedor de partes de acero, neumáticos o vidrio, como habría pensado la mayoría de las personas.¹ Otros ejemplos incluyen a General Electric e IBM, de quienes en general se pensaba como importantes proveedores de bienes, que en la actualidad generan más de la mitad de sus ingresos de los servicios. La transición de productor de bienes a proveedor de servicios se puede encontrar en diversos grados en gran parte del sector industrial. Uno de los productores de acero más grandes del mundo ahora considera que sus actividades relacionadas con el servicio son la fuerza dominante dentro de su estrategia de negocios global.²

A pesar de la confusión, las siguientes definiciones deben proporcionar un punto de partida sólido para desarrollar una comprensión de las diferencias entre bienes y servicios. En general, los **bienes** se pueden definir como *objetos, dispositivos* o cosas, y los **servicios** como *hechos, actividades* o *desempeños*.³ Además, nos gustaría señalar que cuando se menciona el término “**producto**”, para nuestros propósitos se refiere tanto a bienes como a servicios y se utiliza en esa forma a lo largo de este libro. Por último, la principal diferencia entre los bienes y los servicios es la propiedad de *intangibilidad*. Por definición, los productos intangibles carecen de sustancia física; como resultado, se enfrentan a un sinnúmero de problemas de marketing de servicios que no siempre se resuelven en la forma adecuada con soluciones tradicionales relacionadas con el marketing de bienes. Estas diferencias se analizan en forma detallada en el capítulo 3, Diferencias fundamentales entre los bienes y los servicios.

bienes Objetos, dispositivos o cosas.

servicios Hechos, actividades o desempeños.

producto Puede ser un bien o un servicio.



Aun cuando un servicio, como la educación, es un intangible dominante, los tangibles como los edificios y los espacios al aire libre se utilizan con frecuencia para diferenciar un escenario de educación de otro.

escala de entidades del mercado Escala que muestra una gama de productos a lo largo de una línea continua, basándose en su naturaleza tangible, que varía de tangible dominante a intangible dominante.

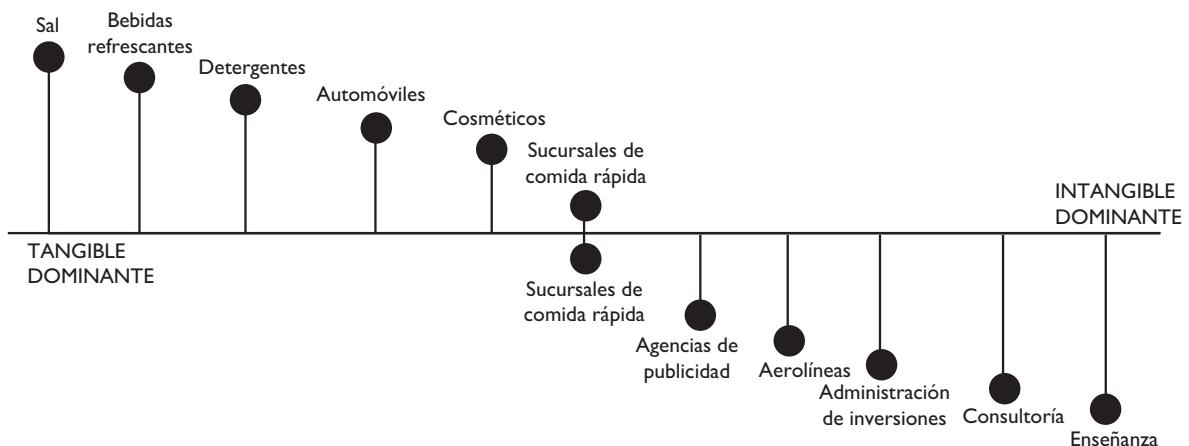
tangible dominante Bienes que poseen propiedades físicas que se pueden sentir, saborear y ver antes de la decisión de compra del consumidor.

intangible dominante Servicios que carecen de propiedades físicas que los consumidores puedan percibir antes de la decisión de compra.

La escala de entidades del mercado

La **escala de entidades del mercado** proporciona una perspectiva interesante concerniente a las diferencias entre bienes y servicios.⁴ La que se presenta en la figura 1.1 muestra una línea continua de productos basada en su carácter tangible, en donde los bienes son **tangibles dominantes** y los servicios son **intangibles dominantes**. El beneficio central de un producto tangible dominante por lo general implica una posesión física que contiene elementos de servicio en un grado menor. Por ejemplo, un automóvil es un producto tangible dominante que proporciona transportación. A medida que el producto se vuelve cada vez más tangible dominante, son aparentes menos aspectos del servicio. En contraste, los productos intangibles dominantes no implican la posesión física de un producto y sólo se pueden experimentar. Lo mismo que el automóvil, una aerolínea proporciona transportación, pero el cliente no posee físicamente el avión mismo. El cliente de la aerolínea experimenta el vuelo; en consecuencia, los aspectos del servicio dominan el beneficio básico del producto y los elementos tangibles están presentes en un grado menor. En comparación, los negocios de comida rápida, que contienen tanto un componente de bienes (por ejemplo, la comida), como un componente de servicio (por ejemplo, un proveedor de servicios toma el pedido del cliente, otro cocina los

FIGURA 1.1 Escala de entidades del mercado



Fuente: Adaptada de G. Lynn Shostack, "Breaking Free from Product Marketing", *The Journal of Marketing* (abril de 1977), página 77.

alimentos y después la comida se presenta personalmente al cliente), tienen cabida a la mitad de la línea continua.

La escala de entidades del mercado revela dos lecciones importantes. En primer lugar, no existe un bien o un servicio puro. Los productos aparentemente son un conjunto de elementos tangibles e intangibles que se combinan en diversos grados. En segundo, los aspectos tangibles de un producto intangible dominante y los aspectos intangibles de un producto tangible dominante son una fuente importante de diferenciación del producto y de nuevos flujos de ingreso. Por ejemplo, las empresas que producen productos tangibles dominantes e ignoran, o por lo menos se olvidan de, los aspectos de servicio (intangibles) de su oferta de producto están pasando por alto un componente vital de sus negocios. Al definir sus negocios en una forma demasiado limitada, esas empresas han desarrollado casos clásicos de **miopía del marketing de servicios**. Por ejemplo, el comedor familiar típico en donde se sirven pizzas se puede considerar una forma miope si estuviera en el negocio de las pizzas y se enfocara principalmente en el producto mismo, la pizza. Sin embargo, una perspectiva más amplia del negocio reconoce que le está proporcionando al cliente un producto alimenticio a un precio razonable en un formato conveniente, rodeado de una experiencia que se ha creado deliberadamente para el cliente meta. Es interesante observar que al añadir aspectos de servicio a un producto a menudo trasciende más allá del producto, de un bien a una experiencia y, al hacerlo, incrementa la oportunidad del producto de producir ingresos en forma impresionante.

Por ejemplo, cuando se les fija un precio como un *commodity* no elaborado, los granos de café valen poco más de un dólar por libra.⁵ Cuando se procesan, empacan y venden en la tienda de abarrotes como un *bien*, el precio del café aumenta y es de entre 5 y 25 centavos una taza. Cuando esa misma taza se vende en un restaurante local, el café asume más aspectos de *servicio* y se vende a un precio de uno a dos dólares la taza. Sin embargo, el acto último de valor agregado, cuando esa misma taza de café se vende dentro de la *experiencia* de un restaurante de cinco estrellas o dentro del entorno único de un Starbucks, el cliente paga con gusto de cuatro a cinco dólares por una taza. En este caso, todo el proceso de pedido, creación y consumo se convierte en una experiencia “placentera, incluso teatral”. Por consiguiente, el valor económico, lo mismo que el grano de café, progresa de *commodities* a *bienes*, a *servicios* y a *experiencias*. En el ejemplo anterior, el café se transformó de un commodity no elaborado con un valor aproximado de un dólar por libra, a cuatro o cinco dólares por una taza, ¡un margen tan grande como 5 000 por ciento!

El modelo molecular

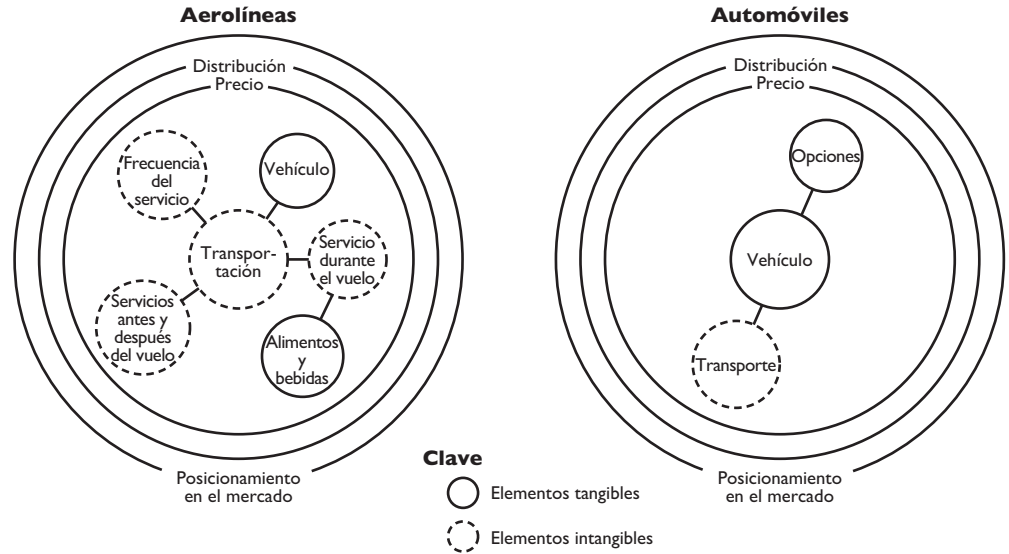
El modelo molecular es otra herramienta útil para ampliar nuestra comprensión de las diferencias básicas entre bienes y servicios. Un **modelo molecular** es una representación pictórica de la relación entre los elementos tangibles e intangibles de las operaciones de una empresa.⁶ Uno de los principales beneficios que se obtienen del desarrollo de un modelo molecular es que es una herramienta administrativa que ofrece la oportunidad de visualizar todo el conjunto de beneficios de la empresa que su producto les ofrece a los clientes. La figura 1.2 describe dos modelos moleculares que continúan nuestra discusión anterior concerniente a las diferencias entre la propiedad de un automóvil (tangible dominante) y la compra de un boleto de avión (intangible dominante). Como se dijo antes, las aerolíneas difieren de los automóviles en que los consumidores por lo general no poseen físicamente la aerolínea. En este caso, los consumidores compran el beneficio fundamental de la transportación y todos los correspondientes beneficios tangibles (denotados por círculos de líneas ininterrumpidas) e intangibles (denotados por los círculos de líneas punteadas) que están asociados con el vuelo. En contraste, un consumidor que compra un automóvil se beneficia primordialmente con la propiedad de una posesión física que le proporciona un servicio, la transportación.

Los diagramas que se proporcionan en la figura 2.1 son simplificaciones exageradas del conjunto de beneficios que en última instancia incluyen la experiencia en la aerolínea y la propiedad del automóvil. Desde una perspectiva gerencial, una elaboración de estos modelos identificaría los componentes tangibles e intangibles del producto que es necesario administrar

miopía del marketing de servicios Condición de las empresas que fabrican productos tangibles y pasan por alto los aspectos de servicio de sus productos.

modelo molecular Modelo conceptual de la relación entre los componentes tangibles e intangibles de las operaciones de una empresa.

FIGURA 1.2 El modelo molecular



Fuente: Adaptada de G. Lynn Shostack, "Breaking Free from Product Marketing", *The Journal of Marketing* (abril de 1977), página 76.

en forma eficaz. Por ejemplo, la experiencia exitosa en la aerolínea no sólo está determinada por la llegada segura de los pasajeros a sus puntos de destino seleccionados. El modelo molecular de la aerolínea se podría ampliar fácilmente para incluir:

- *estacionamiento a corto y a largo plazo (elemento intangible)*
- *servicios de transporte de un punto a otro (elemento intangible)*
- *disponibilidad de renta de automóvil (elemento intangible)*
- *sobrecargos (elementos tangibles)*
- *asistentes en la puerta (elementos tangibles)*
- *encargados del equipaje (elementos tangibles)*

De manera similar, el modelo del automóvil se podría ampliar para incluir:

- *vendedores en la sala de exhibición (elementos tangibles)*
- *arreglos de financiamiento (elemento intangible)*
- *gerente de finanzas (elemento tangible)*
- *servicios de mantenimiento y reparación (elemento intangible)*
- *mecánicos y representantes de servicio (elementos tangibles)*

El beneficio dominante obtenido con el desarrollo de modelos moleculares es la comprensión de los elementos intangibles y tangibles que incluyen casi todos los productos. Una vez que los gerentes comprendan este punto de vista más amplio de sus productos, pueden desempeñar un trabajo mucho mejor para comprender las necesidades del cliente, atenderlas en forma más eficaz y diferenciar sus ofertas de productos de las de los competidores. El modelo molecular también demuestra que el "conocimiento" del servicio al cliente y el de los bienes no se obtienen en la misma forma. Con los productos tangibles dominantes, el "conocimiento" de los bienes se obtiene enfocándose en uno de los aspectos físicos del producto mismo. En contraste, los consumidores evalúan a los productos intangibles dominantes basándose en la experiencia que rodea al beneficio fundamental del producto. Por esa razón, la comprensión de la importancia y de los componentes de la experiencia de servicio es crucial.



Planeación de la experiencia del servicio: el modelo de servucción

Debido a la naturaleza intangible de los productos de servicio, el conocimiento del servicio se adquiere en una forma diferente al que corresponde a los bienes. Por ejemplo, los consumidores pueden probar productos tangibles dominantes como bebidas refrescantes o galletas antes de comprarlos. En contraste, un consumidor no puede probar un producto intangible dominante como un corte de cabello, un procedimiento quirúrgico o el consejo de un consultor antes de adquirirlo. Por tanto, el conocimiento del servicio se obtiene mediante la experiencia de recibir el servicio real mismo. Finalmente, cuando un consumidor adquiere un servicio, ¡en realidad está comprando una experiencia!

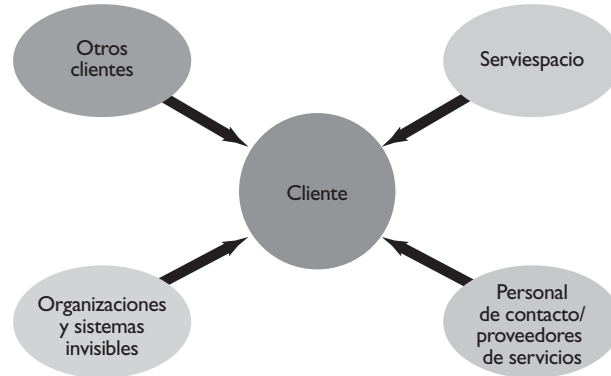
Todos los productos, no importa si son bienes o servicios, proporcionan un conjunto de beneficios al consumidor.⁷ El **concepto del beneficio** es encapsular esos beneficios tangibles e intangibles en la mente del consumidor. Por ejemplo, en el caso de un bien tangible dominante como el detergente para ropa, el concepto del beneficio fundamental podría ser simplemente limpiar. Sin embargo, para otras personas también podría incluir atributos incorporados en el producto que van más allá del simple polvo o líquido, como limpieza, blancura y/o maternidad (en algunas culturas, una creencia muy difundida es que la limpieza de la ropa de los hijos es un reflejo de la de su madre). La determinación de lo que comprende un conjunto de beneficios, el concepto de beneficio que adquieren los consumidores, es la esencia del marketing y trasciende a todos los bienes y servicios.

En contraste con los bienes, los servicios proporcionan un conjunto de beneficios por medio de la experiencia que se crea para el consumidor. Por ejemplo, la mayoría de los consumidores de detergente para ropa nunca verá el interior de una planta de manufactura en donde se produce. Es muy probable que los clientes nunca interactúen con los trabajadores de la planta que produce el detergente, o con el personal gerencial que dirige a los trabajadores. Además, los clientes por lo general no usan el detergente en compañía de otros consumidores. En contraste, los clientes de los restaurantes están físicamente presentes en la “fábrica” en donde se producen los alimentos; esos clientes sí interactúan con los trabajadores que preparan y sirven los alimentos, así como con el personal gerencial que maneja el restaurante. Además, los clientes del restaurante consumen el servicio en presencia de otros clientes, en donde puede incluir su experiencia de servicio mutua. Un modelo particularmente simple, pero poderoso, que ilustra los factores que influyen en la experiencia de servicio es el modelo de servucción

concepto del beneficio

Encapsular los beneficios de un producto en la mente de un consumidor.

FIGURA 1.3 El modelo de servucción



Fuente: Adaptada de E. Langeard, J. Bateson, C. Lovelock y P. Eigler, *Marketing of Services: New Insights from Consumers and Managers*, Reporte número 81-104 (Cambridge, MA: Marketing Services Institute, 1981).

modelo de servucción

Modelo que se utiliza para ilustrar los cuatro factores que influyen en la experiencia de servicio, incluidos los que son visibles para el consumidor y los que no lo son.

representado en la figura 1.3. El **modelo de servucción** consta de cuatro factores que influyen directamente en la experiencia de servicio de los clientes:

1. El serviespacio (visible)
2. Personal de contacto/proveedores de servicio (visibles)
3. Otros clientes (visibles)
4. Organizaciones y sistemas (invisibles)

Los tres primeros factores del modelo servucción son claramente visibles para los clientes. En contraste, las organizaciones y los sistemas, aun cuando causan un profundo impacto en la experiencia del consumidor, son invisibles para el cliente.

El serviespacio

serviespacio Uso de evidencia física para diseñar los entornos de servicio.

El término **serviespacio** se refiere al uso de evidencia física para diseñar los entornos de servicio. Debido a lo intangible de los servicios, los clientes a menudo tienen problemas para evaluar la calidad del servicio en forma objetiva. Como resultado, a menudo se basan en la evidencia física que rodea al servicio para ayudarlos a formar sus evaluaciones. De manera que el serviespacio consiste en *condiciones del entorno* como temperatura de la habitación y música; *objetos inanimados* que ayudan a la empresa a completar sus tareas, como mobiliario y equipo de negocios y *otra evidencia física* como letreros, símbolos y artefactos personales como fotografías de la familia y colecciones personales. El útil uso de la evidencia física varía según el tipo de empresa de servicio. Aquéllas como hospitales, balnearios y centros de cuidado infantil a menudo utilizan ampliamente la evidencia física cuando diseñan instalaciones y otros aspectos tangibles asociados con el servicio. En contraste, las operaciones de servicio como ubicaciones para depositar el correo exprés usan una evidencia física limitada. No importa cuál sea la variación que se utilice, todas las empresas de servicios deben reconocer la importancia de administrar el serviespacio, debido a su rol en:

- *El empaque del servicio*
- *La facilitación del proceso de entrega del servicio*
- *La socialización con clientes y empleados*
- *La diferenciación de la empresa en relación con sus competidores*

Debido a la importancia del serviespacio en la creación de la experiencia del cliente, el capítulo 8 se dedica por completo a este tema.

personal de contacto

Empleados, distintos del principal proveedor de servicios, que interactúan brevemente con el cliente.

proveedores de servicios

Principales proveedores del servicio, como un mesero o mesera, un dentista, un médico, o un profesor universitario.

Personal de contacto/proveedores de servicios

Otro aspecto importante de la experiencia del cliente involucra al personal de contacto y a los proveedores de servicios que interactúan de manera directa con el cliente. Técnicamente hablando, el **personal de contacto** son empleados, distintos del principal proveedor de servicios, que interactúan brevemente con el cliente. Algunos ejemplos típicos del personal de contacto son los asistentes en los estacionamientos, las recepcionistas, y los anfitriones. En contraste, los **proveedores de servicios** son los principales proveedores del servicio, como un mesero o mesera, un dentista, un médico, o un profesor universitario.

A diferencia del consumo de bienes, el consumo de servicios a menudo tiene lugar en donde se produce el servicio (por ejemplo, el consultorio de un dentista, un restaurante y un estilista), o en donde el servicio se proporciona en la residencia o el lugar de trabajo del consumidor (por ejemplo, cuidado del césped, pintor de casas, servicio de conserje). No importa cuál sea la ubicación en donde se entrega el servicio, las interacciones entre los consumidores y el personal de contacto/proveedores del servicio son comunes. Como resultado, los proveedores del servicio tienen un considerable impacto sobre la experiencia de servicio. Por ejemplo, cuando se les pregunta lo que más los irritó acerca de los proveedores del servicio, los clientes han comentado siete categorías de quejas:

- *Apatía*: Algo a lo que el comediante George Carlin se refiere como DILLIGAD – Do I look like I give a damn? (¿Acaso doy la impresión de que todo me importa un comino?)
- *Desatención*: Intentos para deshacerse del cliente, ignorándolo por completo; el síndrome de “Ya quiero que se vaya”
- *Frialdad*: Proveedores de servicio indiferentes a quienes no les importa en lo más mínimo lo que el cliente quiere en realidad
- *Condescendencia*: El enfoque de “usted es el cliente/paciente, de manera que debe ser un tonto”
- *Robotismo*: Cuando se trata a los clientes simplemente como entradas a un sistema que deben procesar
- *Reglas del libro*: Los proveedores que viven conforme a las reglas de la organización, incluso cuando éstas no tienen sentido
- *Evasivas*: Pasarle el cliente a otro proveedor, que simplemente se lo pasará a otro proveedor más.⁸

El personal de servicio desempeña las dobles funciones de interactuar con los clientes y reportarse con la organización interna. En términos estratégicos, los miembros del personal de servicio son una fuente importante de diferenciación del producto. A menudo, para una organización de servicios es un desafío diferenciarse de otras organizaciones similares en términos del conjunto de beneficios que ofrece o de su sistema de entrega. Por ejemplo, numerosas aerolíneas ofrecen conjuntos similares de beneficios y vuelan los mismos tipos de aviones desde los mismos aeropuertos, hasta los mismos puntos de destino. Por consiguiente, su única esperanza de una ventaja competitiva es la del nivel del servicio, la forma en la cual se hacen las cosas. Por consiguiente, el factor que a menudo distingue a una aerolínea de otra es el aplomo y la actitud de sus proveedores de servicio. Por ejemplo, Singapore Airlines disfruta de una excelente reputación, debido en gran parte a la belleza y gracia de sus azafatas. Otras empresas que tienen una ventaja diferencial sobre sus competidores, basada en el personal, incluyen a Ritz Carlton, IBM y Disney Enterprises. Debido a la importancia de los proveedores de servicios y a otro personal de contacto, el capítulo 9 se dedica a temas de recursos humanos que causan un impacto directo sobre el personal de servicio de una empresa.

Otros clientes

Por último, el éxito de múltiples encuentros de servicio depende de la forma eficaz en que la empresa de servicios administra a sus clientes. Una amplia gama de establecimientos de servicio, como restaurantes, hoteles, aerolíneas y consultorios médicos sirven a muchos clien-



La experiencia de servicio a menudo se describe como una “experiencia compartida” en donde “otros clientes” pueden causar un considerable impacto sobre el resultado de la experiencia total mutua.

otros clientes Clientes que comparten la experiencia de servicio del cliente principal.

tes simultáneamente. De allí que otros clientes puedan tener un profundo impacto sobre la experiencia de servicio de una persona. La investigación ha revelado que la presencia de **otros clientes** puede mejorar o restar mérito a la experiencia de servicio de una persona.⁹ La influencia de otros clientes puede ser *activa* o *pasiva*. Algunos ejemplos de clientes que le restan mérito en forma activa a las experiencias de servicio de una persona incluyen a los clientes indisciplinados en un restaurante o un centro nocturno, niños que lloran durante el servicio en una iglesia, o asistentes al teatro que están hablando durante la representación de una obra. Algunos ejemplos pasivos incluyen a clientes que llegan tarde a sus citas, demorando así cada cita subsiguiente; un individuo excepcionalmente alto que se sienta justo frente a otro cliente en una sala de cine; o el impacto de ser parte de una multitud, lo que incrementa el tiempo de espera para todos en el grupo.

Aun cuando es difícil predecir muchas acciones de los clientes que mejoran o le restan mérito a la experiencia de servicio, las organizaciones de servicios pueden tratar de controlar el comportamiento de éstos de manera que puedan coexistir pacíficamente. Por ejemplo, las empresas pueden controlar los tiempos de espera de manera que los clientes que llegan antes que otros tengan prioridad, orientarse a segmentos de edad específicos para minimizar los conflictos potenciales entre los clientes más jóvenes y los de más edad y proporcionar instalaciones de comedor separadas para los fumadores y los clientes que van acompañados de niños. En el capítulo 10 se presenta una explicación más detallada de la forma en que “otros clientes” causan un impacto en la experiencia de servicio y estrategias para controlar a los “otros clientes”.

Organizaciones y sistemas invisibles

Hasta ahora, el modelo de servucción sugiere que los beneficios derivados por el servicio al cliente están bajo la influencia de la interacción con: 1) el serviespacio; 2) el personal de contacto y/o los proveedores de servicios; y 3) otros clientes. Por consiguiente, los beneficios que reciben los consumidores del servicio se derivan de un proceso interactivo que tiene lugar a lo largo de la experiencia de servicio. Por supuesto, los componentes visibles que incluye el modelo de servucción no pueden existir aislados y, de hecho, deben estar respaldados por componentes invisibles que vinculen a la organización y a sus sistemas. Por ejemplo, UPS atribuye gran parte del éxito de la empresa a las actividades tras bambalinas que el cliente rara vez ve, incluidas 12 mainframe capaces de procesar 5 000 millones de bits de información cada segundo; 90 000 computadoras personales; 800 000 computadoras hand-held para que el chofer registre las entregas; la red celular privada más grande del país; y la base de datos BD-2 más grande del mundo, diseñada para el rastreo de paquetería y otra información que los clientes envían.¹⁰

organización y sistemas invisibles Parte de una empresa que refleja las reglas, regulaciones y procesos en los cuales se basa la organización.

La **organización y los sistemas invisibles** reflejan las reglas, regulaciones y procesos en los que se basa la organización. Como resultado, aun cuando las reglas, regulaciones y procesos son invisibles para el cliente, tienen un efecto muy profundo sobre la experiencia de servicio



© Monkey Business Images | Dreamstime.com

A pesar de que un cliente tal vez nunca verá lo que sucede en la cocina de un restaurante, este aspecto importante de la “organización y el sistema invisibles” en última instancia causará un impacto sobre la experiencia de cenar del cliente.

del consumidor. La organización y los sistemas invisibles determinan factores como formas de información que deben llenar los clientes, número de empleados que trabajan en la empresa en cualquier momento determinado y políticas de la organización concernientes a numerosas decisiones, que pueden variar desde la sustitución de platillos en el menú hasta el hecho de si la empresa acepta tarjetas de identificación para los descuentos de los ciudadanos adultos mayores. En contraste con los bienes, que se evalúan principalmente con base en los *resultados* (por ejemplo, ¿el motor del automóvil arranca cuando le doy vuelta a la llave?), los servicios se evalúan con base tanto en el *proceso* como en los *resultados* (por ejemplo, ¡Mi vuelo a Chicago fue una experiencia placentera. Llegué a tiempo a mi destino, el servicio fue excelente y los empleados muy serviciales!). La organización y los sistemas invisibles impulsan los procesos de la empresa de servicios. Debido a la importancia del proceso en la creación de las experiencias de servicio, el capítulo 5 se dedica a aspectos correspondientes al desarrollo de los procesos de servicio.

Finalmente, los cuatro componentes del modelo de servucción se combinan para crear la experiencia para el consumidor, y la experiencia es lo que crea el conjunto de beneficios que éste recibe. La creación de “experiencias” para los clientes no es una idea nueva. Las entidades de la industria del entretenimiento, como Disney, lo han hecho durante años. Otras, en particular en el sector de la hospitalidad, recientemente han captado la idea e introducido conceptos de “experiencia” del producto, como Hard Rock Café, Planet Hollywood y Rainforest Café. La pregunta a la que se enfrentan muchos otros tipos de proveedores de servicios es cómo transformar sus operaciones para que sean experiencias memorables para el cliente.

Por último, la implicación más profunda del modelo de servucción es que demuestra que los clientes son una parte integral del proceso de servicio. Su participación puede ser activa o pasiva, pero siempre están involucrados en el proceso de entrega del servicio. Esto tiene una

influencia significativa sobre la naturaleza de las tareas del marketing de servicios y proporciona varios retos a los que por lo general no se enfrentan los fabricantes de bienes.

¿Por qué estudiar los servicios?

Hay varias razones por las cuales el estudio del marketing de servicios es importante. Hasta ahora hemos hablado de que los consumidores evalúan los servicios en forma diferente a los bienes y de que las empresas de servicios deben administrar en forma eficaz los aspectos de la experiencia del producto servicio. También hemos hablado de la importancia de utilizar el servicio como una ventaja diferencial para los productos tangibles dominantes. Las razones adicionales para estudiar el marketing de servicios incluyen: 1) el crecimiento de la economía global de servicios en términos de sus contribuciones al producto interno bruto (PIB); 2) el crecimiento de la fuerza de trabajo global de servicios; 3) el surgimiento de servicios electrónicos con una base tecnológica que han transformado a muchas industrias de servicios; y 4) la importancia de desarrollar prácticas de negocios sostenibles de marketing de servicios.

El crecimiento de la economía de servicios global

El *sector servicios* es una de las tres categorías principales de una economía desarrollada, las otras dos son la *industrial* y la *agrícola*. Por tradición, las economías en todo el mundo tienden a hacer una transición de una *economía agrícola* a una *economía industrial* (por ejemplo, manufactura, minería, etcétera) y a una *economía de servicio*. El Reino Unido fue la primera economía en el mundo moderno en hacer esta transición. Otros países, como Estados Unidos, Japón, Alemania y Francia han hecho esta transición y se espera que muchos otros lo hagan a un ritmo acelerado.

¡Vivimos en una época interesante! La creciente tasa de transformación de una economía agrícola, a una de manufactura y a una basada en el servicio en general ha sido causada por un mercado internacional altamente competitivo. Dicho de una manera sencilla, los bienes son más receptivos que los servicios al comercio internacional y, por consiguiente, eso los hace más vulnerables a las acciones competitivas. En otras palabras, los países que industrializaron sus economías primero a la larga son objeto de ataques de otros países que recién están haciendo la transición de una economía agrícola a una economía industrial. Estos países “recién llegados” ofrecen costos de producción más bajos (en especial mano de obra), que atraen a la industria. En consecuencia, a medida que los sectores industriales fluyen de un país al siguiente, los países que abandonan empiezan a depender cada vez más del crecimiento de sus sectores de servicios como el soporte principal de sus economías. Todo este proceso se repite una y otra vez a medida que los países menos desarrollados entran a la lucha, facilitando en consecuencia la transformación de economías agrícolas a industriales y basadas en el servicio, lo que a su vez ha creado un crecimiento económico en todo el mundo.

El crecimiento económico a nivel mundial ha impulsado todavía más el crecimiento del sector servicios, ya que la creciente prosperidad significa que las empresas, instituciones y personas están cada vez más dispuestas a cambiar su dinero por tiempo y a adquirir servicios, en vez de pasar tiempo haciendo las cosas ellas mismas. Los ingresos disponibles más cuantiosos han conducido a una proliferación de servicios personales, en particular en el sector del entretenimiento. El crecimiento ha significado un incremento no sólo en el volumen total de servicios, sino en la variedad y diversidad de servicios ofrecidos. (Vea la figura 1.6 para un desglose de los súpersectores de servicios de Estados Unidos y sus respectivas contribuciones al PIB.)

El resultado final ha sido un crecimiento fenomenal en las industrias de servicios, que se muestra claramente en el PIB Mundial (figura 1.4). Todas las economías desarrolladas en la actualidad tienen grandes sectores de servicios; y Japón, Francia y Gran Bretaña tienen economías de servicios por lo menos tan desarrolladas como la de Estados Unidos. Sin embargo, a la vanguardia de las economías de servicios que dan razón de aproximadamente 90% del PIB de su país están Hong Kong y las Bahamas.

FIGURA 1.4 Producto interno bruto en todo el mundo: composición por sector servicios

PAÍS	%	PAÍS	%
1. Hong-Kong	92.3	11. Bélgica	74.7
2. Bahamas	90	12. Singapur	73.2
3. West Bank	81	13. Dinamarca	73.1
4. Francia	78.9	14. Italia	72.9
5. Estados Unidos	76.9	15. Portugal	72.8
6. Líbano	76.2	16. Alemania	72
7. Japón	75.4	17. Australia	71.3
8. Taiwán	75.2	18. Nueva Zelanda	69.7
9. Reino Unido	75	19. Canadá	69.6
10. Cuba	74.8	20. Polonia	67.3

Fuente: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/bf.html>

FIGURA 1.5 Producto interno bruto en todo el mundo: composición por fuerza de trabajo de servicios

PAÍS	%	PAÍS	%
1. Hong Kong	91.6	11. Nueva Zelanda	74
2. Bahamas	90	12. Suiza	73.2
3. Israel	82	13. Bélgica	73
4. Reino Unido	80.4	14. Dinamarca	72.7
5. Canadá	79	15. Francia	71.8
6. Singapur	77.4	16. Ecuador	70.4
7. Estados Unidos	76.6	17. Finlandia	69.9
8. Argentina	76	18. Alemania	67.8
9. Noruega	76	19. Corea del Sur	67.7
10. Australia	75	20. Austria	67

Fuente: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/bf.html>

El crecimiento de la fuerza de trabajo de servicios global

En todo el mundo, el crecimiento y el cambio de empleo de la agricultura a la manufactura y a los servicios es evidente (figura 1.5). Las industrias de servicios no sólo han crecido en tamaño, sino que a lo largo del camino también han absorbido todos los trabajos que han dejado las industrias tradicionales, como agricultura, minería y manufactura. La Oficina de Estadísticas Laborales de Estados Unidos espera que las ocupaciones de servicios den razón de más de 96% de todo el crecimiento de nuevos trabajos para el periodo 2002-2012.¹¹ Y el mismo patrón se repite en gran parte del mundo.

En 1900, 30% de la fuerza de trabajo de Estados Unidos estaba empleada en el sector servicios; para 2009, las industrias de servicios empleaban a casi 79%. Al mismo tiempo, la proporción de la fuerza de trabajo dedicada a la agricultura disminuyó de 42% a sólo 0.6%.¹² En 1948, 20.9 millones de personas estaban empleadas en la producción de bienes de todas clases en Estados Unidos y 27.2 millones de personas estaban empleadas en servicios. Para mediados de la década de 1990, el empleo en la producción de bienes era de 19.9 millones (sin ningún incremento en más de dos décadas), mientras que el empleo en servicios había aumentado a 81.1 millones, mucho más que el número total de personas empleadas en todos los sectores 30 años antes.¹³

Incluso estas cifras ocultan la verdadera contribución de los servicios al crecimiento económico, debido a que los empleados de servicios en la nómina directa de empresas de bienes se cuentan como empleados industriales. La división de servicios de IBM, una de las organizaciones de servicios más grandes del mundo, se cuenta como si estuviera en bienes, no en el sector servicios, debido a que el gobierno considera al negocio fundamental de IBM como

FIGURA 1.6
Composición del
producto interno bruto de
Estados Unidos por sector
industrial

SECTOR INDUSTRIAL	CONTRIBUCIÓN %	SECTOR INDUSTRIAL	CONTRIBUCIÓN %
Agricultura, silvicultura, pesca y cacería	1.0	Información	4.4
Minería	2.3	Finanzas, seguros, bienes raíces, renta y arrendamiento	20.0
Servicios públicos	2.1	Servicios profesionales y de negocios	12.7
Construcción	4.1	Servicios educativos, del cuidado de la salud y de asistencia social	8.1
Manufactura	11.5	Artes, entretenimiento, recreación, alojamiento y servicios alimenticios	3.8
Comercio al mayoreo	5.7	Otros servicios	2.3
Comercio al detalle	6.2	Gobierno	12.9
Transportación y almacenamiento	2.9		

Fuente: <http://www.bea.gov/industry>

computadoras y electrónica. En contraste, IBM se considera a sí misma como un importante proveedor de servicios en la industria de “soluciones de negocios”. Se puede obtener una verdadera perspectiva viendo la combinación de personas empleadas formalmente en el sector servicios, como firmas independientes de arquitectura o contabilidad y las personas empleadas en esos mismos trabajos, pero que colaboran en empresas basadas en el sector de bienes.¹⁴

Una de las consecuencias de esta transformación ha sido un cambio en la forma de la fuerza de trabajo misma. Por ejemplo, la mayoría de los nuevos empleos creados en Estados Unidos durante los últimos 30 años ha sido de trabajos de oficina en posiciones más altas profesionales, técnicas, administrativas y de ventas. Los expertos que monitorean la economía estadounidense observan que, a medida que los servicios han reemplazado a los bienes como la fuerza más dominante en la economía, el “capital humano” ha reemplazado al capital físico como una fuente de inversión importante. “Los estadounidenses se deben liberar de la noción de que los bienes solos constituyen la riqueza, mientras que los servicios no son productivos y son efímeros. Al mismo tiempo, deben actuar conforme a la comprensión de Adam Smith de que la riqueza de una nación depende de la capacidad, la destreza y los conocimientos de las personas.”¹⁵

Dada la importancia de la economía de servicios global, tanto en términos de contribuciones al PIB como del crecimiento mundial de la fuerza de trabajo de servicios, este libro proporciona secciones especiales en cada capítulo que ponen de relieve las prácticas de negocios del marketing de servicios en todo el mundo (vea Servicios globales en acción). Estas secciones especiales destacan empresas y conceptos como fijación de precios étnica, Ski Dubai, DHL Global Mail, comportamiento global de dar propinas, expectativas de satisfacción del cliente entre varias culturas y mucho más.

El surgimiento de los servicios electrónicos (e-services)

En su forma más pura, la *tecnología* representa la aplicación de la ciencia para resolver problemas y desempeñar tareas. Los increíbles desarrollos en tecnología, en particular Internet, han conducido a cambios fundamentales en la estrategia del marketing de servicios. Hace casi 15 años (aproximadamente 1996), inició la obsesión con Internet. Miles de empresas, clientes, empleados y socios se conectaban unos con otros y empezaron a hacer procesos de negocio en línea, también conocidos como *negocios electrónicos* o e-business. Con el tiempo, cada vez

“Los baños siempre le dirán si su empresa se preocupa por sus clientes.”

Desconocido

CAPÍTULO 2

El sector servicios: supersectores y consideraciones éticas

OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

Al concluir el estudio de este capítulo, usted podrá:

- Describir los nueve supersectores que conforman la economía de servicios.
- Identificar las tendencias y temáticas que conciernen al crecimiento de la economía de servicios.
- Comprender las razones por las cuales los clientes son particularmente vulnerables al comportamiento no ético dentro del sector servicios.
- Apreciar los tipos de cuestiones éticas que a menudo surgen en el sector servicios.
- Analizar las consecuencias del comportamiento no ético.
- Explicar las estrategias que tratan de facilitar las conductas éticas positivas.

Los propósitos de este capítulo son dos. En primer lugar, este capítulo proporciona al lector una amplia comprensión de la gran variedad de industrias de servicios que incluye la llamada economía de servicios. De manera más específica, se introducen las descripciones y las proyecciones de empleo para cada uno de los nueve supersectores de servicios. El segundo objetivo del capítulo es introducir el importante tema de los aspectos éticos

en el marketing de servicios. Las empresas que realizan actividades de servicios, así como los clientes de servicios, a menudo se enfrentan a aspectos éticos únicos que ameritan una discusión.



© Joseph Pankey | Dreamstime.com

VAIL RESORTS: ¡SEA UN LÍDER – CONOZCA EL CÓDIGO, ES SU RESPONSABILIDAD!

El sector servicios está compuesto por nueve supersectores. Uno de los más importantes es el supersector de Entretenimiento y Hospitalidad. Al igual que todas las empresas de servicios, los proveedores de servicios de entretenimiento y hospitalidad tienen la responsabilidad ética y social de mejorar el bienestar de la sociedad, incluido el de sus clientes, empleados, accionistas y las comunidades circundantes. Numerosas empresas importantes de servicios adoptan en forma activa su responsabilidad hacia la sociedad y hacen negocios de manera ética. Vail Resorts es un ejemplo de esas empresas.

Igual que muchos otros servicios, el esquí de invierno en las laderas de Colorado es una experiencia compartida en la que los esquiadores mejoran o demeritan la experiencia de esquiar de los demás. Vail Resorts, propietarios y operadores de las estaciones de esquí de Vail, Beaver Creek, Keystone, Breckenridge y Heavenly, reconocen la amenaza potencial que representan los desafíos que los esquiadores se plantean unos a otros. En consecuencia, Vail Resorts ha reconocido su responsabilidad con sus huéspedes y ha comenzado a promover la seguridad del esquiador.

Existen muchas clases diferentes de entusiastas de los deportes de invierno que disfrutan de las laderas para esquiar en las Montañas Rocallosas. Además de los esquiadores alpinos tradicionales, los practicantes del snowboarding, los esquiadores de Telemark, los esquiadores con cuchillas, los esquiadores a campo traviesa, los esquiadores con discapacidad y los esquiadores con equipo especializado comparten las laderas. Las necesidades y habilidades dentro y entre cada grupo a menudo difieren considerablemente. Además de recomendar la cortesía y el uso del sentido común entre los esquiadores, Vail Resorts ha implementado la estrategia “Su código de responsabilidad.” Vail Resorts espera que si sus huéspedes siguen el código y comparten la responsabilidad de la seguridad, todos disfruten de una gran experiencia.

El Código de responsabilidad está a la vista a lo largo de las instalaciones de Vail Resorts. Colocado en forma prominente en los hoteles, los mapas para esquiar, e incluso en los puestos de apoyo de los ascensores para esquiadores, el código recomienda lo siguiente:

Su Código de responsabilidad:

- *Mantenga siempre el control y sea capaz de detenerse o evitar personas u objetos.*
- *Las personas que van delante de usted tienen derecho de paso; usted tiene la responsabilidad de evitarlas.*
- *No se detenga en lugares donde pueda obstruir un sendero o no sea visible desde arriba.*
- *Siempre que se deslice colina abajo o salga a un sendero, mire colina arriba y ceda el paso a los demás.*
- *Siempre utilice los dispositivos adecuados para impedir que su equipo se suelte y se deslice.*
- *Observe todos los letreros y advertencias. Manténgase fuera de los senderos y las áreas cerradas.*
- *Antes de utilizar cualquier ascensor, debe tener los conocimientos y las habilidades para subir, viajar y bajar de él en forma segura.*

Además de ofrecer medidas de seguridad para los esquiadores, Vail Resorts demuestra su compromiso con la responsabilidad social de muchas otras formas que protegen el ambiente, como la reducción de desperdicios, el reciclaje, el manejo adecuado de productos químicos y el desarrollo de programas educativos. La declaración ambiental de Keystone Resorts establece el compromiso de Vail Resorts con el entorno:

Se ha confiado a Keystone Resorts la administración de las tierras en las bellas Montañas Rocallosas y el Bosque Nacional White River. Promovemos la energía renovable, la conservación de los recursos, el reciclaje, la preservación del hábitat de la fauna silvestre y la educación ambiental. Por favor, ayúdenos compartiendo esta responsabilidad:

- *Empaque, desempaque*
- *Promueva el transporte público y el uso compartido de vehículos particulares.*
- *Reduzca, reutilice y recicle.*
- *Comparta la montaña. Respete todos los cierres anunciados.*
- *Difunda el mensaje.*

Fuente: <http://mediaguide.snow.com/info/vri/safety.asp>, consultado el 15 de diciembre de 2009; y <http://www.keystoneressort.com/explore-keystone/environmental-initiatives.aspx>, consultado el 15 de diciembre de 2009.

Introducción

A quienes desean hacer una carrera en el marketing de servicios, la primera mitad de este capítulo les proporciona una amplia perspectiva de los nueve supersectores de servicios que conforman la economía de servicios, incluidos servicios de educación y salud, actividades financieras, gobierno, información, entretenimiento y hospitalidad, servicios profesionales y de negocios, transporte y servicios públicos, comercio mayorista y minorista, y otros servicios. Los nueve supersectores de servicios ilustran la diversidad de actividades dentro del sector servicios y, al mismo tiempo, permiten la identificación de algunas similitudes entre las ocupaciones de servicios.

Además, la viñeta de apertura de este capítulo, correspondiente a Vail Resorts, proporciona un ejemplo de la forma en que una organización de servicios trata de llevar a cabo sus prácticas de negocios cotidianas en una forma responsable. En términos generales, la *responsabilidad*

social es el conjunto de filosofías, políticas, procedimientos y acciones de marketing cuyo propósito es mejorar el bienestar de la sociedad.¹ La ética está arraigada en la responsabilidad social de una empresa. A lo largo de la última década, la integración de la ética en los planes de estudios de negocios ha resurgido como un importante tema de discusión entre los educadores y los profesionales del marketing. Originalmente, la ética en los negocios se impartía como un curso. Sin embargo, en la actualidad muchas escuelas de negocios consideran que debe impartirse durante todo el plan de estudios y que los aspectos éticos que se relacionan con cada tema deben discutirse con más detalle.²

Debido a las oportunidades para el comportamiento no ético que se presentan dentro de las organizaciones de servicios, los estudiantes en cursos de marketing de servicios deben estar conscientes de los aspectos que rodean la toma de decisiones ética. Aunque la mayoría de los proveedores de las organizaciones de servicios cumple con sus obligaciones de manera ética, los malos proveedores de servicios, como Enron, World.com y una lista creciente de personalidades del entretenimiento y los deportes, han proporcionado evidencias recientes de que no todos los proveedores de servicios pueden ser dignos de confianza.

¿Qué es la economía de servicios?

Para los lectores verdaderamente interesados en el marketing de servicios, parecería que la pregunta más elemental es la siguiente: *¿Qué es la economía de servicios y qué oportunidades existen dentro de los varios sectores de servicios?* Por lo general, se acepta que la **economía de servicios** incluye las “partes suaves” de la economía que consisten en nueve supersectores de la industria: servicios de educación y salud, actividades financieras, gobierno, información, entretenimiento y hospitalidad, servicios profesionales y de negocios, transporte y servicios públicos, comercio mayorista y minorista, y otros servicios. Las figuras 2.1 y 2.2 proporcionan una perspectiva general de los nueve supersectores de servicios en términos de la composición del sector servicios y de las tendencias de empleo pasadas, presentes y futuras.³

Para los estudiantes interesados en hacer una carrera en el marketing de servicios, la Oficina de Estadísticas Laborales de Estados Unidos (U.S. Bureau of Labor Statistics, www.bls.gov) proporciona una perspectiva de cada uno de los nueve supersectores, así como una guía de carrera, la cual contiene una descripción de las industrias en cada supersector, además de información acerca de las condiciones de trabajo, el empleo actual y proyectado, las ocupaciones y los salarios. Más abajo se proporciona una breve descripción de cada supersector, según su clasificación en Estados Unidos. (Los sectores de servicios en otros países pueden estar clasificados de diferente manera, según las prácticas de registro del gobierno.)

economía de servicios

Incluye las “partes suaves” de la economía, que se componen de nueve supersectores de la industria.



¡El sector servicios está en auge! Como resultado, muchos empleados se están reinventando e inician nuevas carreras en uno de los nueve supersectores de servicios.

FIGURA 2.1 La economía de servicios en Estados Unidos (Proyecciones de crecimiento del empleo 2006-2016)

SECTOR SERVICIOS	ACTIVIDADES RELACIONADAS	PROYECCIONES DE EMPLEO*
Comercio mayorista y minorista	Comercio mayorista	+7%
	Comercio minorista	+11%
	Tiendas de ropa, accesorios y mercancías generales	+7%
	Tiendas de abarrotes	+1%
Transporte y servicios públicos	Transporte aéreo	+7%
	Transporte terrestre de carga y almacenamiento	+15%
	Servicios públicos	-6%
Información	Difusión	+9%
	Servicios de Internet y procesamiento de datos	+14%
	Industria cinematográfica y de video	+11%
	Publicidad	-7%
	Desarrolladores de software	+32%
	Telecomunicaciones	+5%
Actividades financieras	Banca	+4%
	Seguros	+7%
	Valores, bienes y otras inversiones	+46%
Servicios profesionales y de negocios:	Servicios de publicidad y relaciones públicas	+14%
	Diseño de sistemas de cómputo y servicios relacionados	+38%
	Servicios de empleo	+19%
	Servicios de consultoría en administración, científica y técnica	+78%
	Servicios de investigación científica y desarrollo	+9%
Servicios de educación y salud	Servicios de guardería infantil	+34%
	Servicios educativos	+11%
	Cuidado de la salud	+22%
	Asistencia social	+59%
Entretenimiento y hospitalidad	Artes, entretenimiento y recreación	+31%
	Servicios de alimentos y lugares para beber	+11%
	Hoteles y otros alojamientos	+14%
Gobierno	Asesoría, otorgamiento de concesiones y organizaciones civiles	+13%
	Gobierno federal	-4.6%
	Gobierno estatal y local	+8%
Otros servicios	Proveedores de servicios que incluyen reparaciones, cuidado personal, citas, cuidado de mascotas y estacionamiento.	NA

*Las proyecciones son el crecimiento esperado hasta 2016. Cuando se combina con las industrias que no son de servicios (muchas de las cuales presentarán disminuciones significativas), el crecimiento total proyectado es +11%.

Fuente: www.bls.gov/oco/cg/cgs014.htm

Servicios de educación y de salud

El supersector de educación y salud se compone de dos subsectores: 1) el subsector servicios de educación; y 2) el subsector de cuidados de la salud y asistencia social. El sector de servicios educativos incluye escuelas, colegios, universidades y centros de capacitación. Ya que la educación es obligatoria por lo menos hasta los 16 años de edad en los 50 estados, uno de cada cuatro estadounidenses está inscrito actualmente en alguna institución educativa. Conforme a eso, los servicios educativos, incluidas tanto instituciones públicas como privadas, son la segunda industria de empleo más grande, registrando alrededor de 13.3 millones de puestos de trabajo.

FIGURA 2.2 Pasado, presente y futuro; empleo en el supersector servicios en Estados Unidos

INDUSTRIA DE SERVICIOS	PORCENTAJE DE EMPLEO (1996)	PORCENTAJE DE EMPLEO (2006)	PORCENTAJE DE EMPLEO (PROYECTADO PARA 2016)
Servicios de educación y salud	10.1	11.8	13.5
Actividades financieras	5.2	5.6	5.8
Gobierno	14.5	14.6	14.1
Información	2.2	2.0	2.0
Entretenimiento y hospitalidad	8.0	8.7	9.0
Servicios profesionales y de negocios	10.0	11.7	13.0
Transporte y servicios públicos	3.4	3.4	3.3
Comercio mayorista y minorista	14.6	14.1	13.4
Otros servicios	4.0	4.1	4.3
Total	72.0	76.0	78.4

Fuente: www.bls.gov/oco/cg/cgs014.htm

La mitad de todos los trabajos de servicios educativos son de enseñanza que requieren por lo menos un nivel de instrucción de bachillerato. Las maestrías y los doctorados son requisitos para muchas posiciones de educación superior y administrativas. Las oportunidades de trabajo en este terreno parecen prometedoras, como lo pronostican las jubilaciones esperadas en un futuro cercano.

El sector de cuidado de la salud se compone de servicios de salud como hospitales, instalaciones para atención de enfermeras, consultorios médicos y servicios del cuidado de la salud en el hogar. A su vez, la asistencia social incluye servicios individuales y familiares, servicios de rehabilitación profesional, alimentos y vivienda comunitarios, así como servicios de urgencias y otros servicios de asistencia. En la actualidad, los servicios de salud son la industria más grande en el sector privado, proporcionando 14 millones de empleos. Además, siete de las veinte primeras ocupaciones de más rápido crecimiento están en el cuidado de la salud. En total, las proyecciones de empleo para el supersector servicios de educación y salud pronostican que el empleo tendrá un incremento equivalente a tres millones de puestos de trabajo durante el periodo 2006-2016, lo que significa que es el crecimiento proyectado más alto de cualquier supersector de la industria. La industria del cuidado de la salud se compone de 580 000 establecimientos, y los consultorios de médicos, dentistas y otros profesionales del cuidado de la salud representan casi 77% de los establecimientos. Algo que es un tanto sorprendente es que los hospitales sólo suman 1% de todos los establecimientos, pero emplean 35% de todas las personas que trabajan en el cuidado de la salud. La mayoría de estos trabajadores ocupa posiciones que requieren un título profesional de por lo menos cuatro años, mientras que otros, como los cirujanos y los anestesiólogos, tienen un nivel superior de educación.

En lo que concierne a la asistencia social, ciertos trabajadores, como los auxiliares en el hogar, los auxiliares de cuidados personales y en el hogar, así como los asistentes de servicio social y humano, desempeñan algunas de las ocupaciones de más rápido crecimiento en Estados Unidos. Se pronostica que las oportunidades de trabajo en esas áreas serán abundantes debido a la rotación laboral y al crecimiento del empleo. Las ganancias promedio para este subsector de la economía de servicio no son tan altas, debido al gran número de personas que trabajan por horas y a los trabajos con un bajo salario.

Actividades financieras

El supersector de actividades financieras se compone del subsector bancario y de seguros, así como de valores, bienes y otras inversiones. El subsector de la banca se compone de establecimientos dedicados primordialmente a proteger el dinero y los objetos valiosos y a proporcionar servicios de préstamos, crédito y pagos. Se espera que el crecimiento en la banca se incremente 4% entre 2006 y 2016. Las principales tendencias en la banca incluyen: 1) dos de cada tres

trabajadores en la industria bancaria son trabajadores de oficina y de apoyo administrativo; 2) se pronostican futuras oportunidades para cajeros bancarios y personal de oficina y de apoyo debido al gran número de trabajos disponibles y a la frecuente rotación; y 3) las posiciones gerenciales las ocupa personal experimentado, profesional y conocedor de la tecnología.

El subsector de seguros se compone de empresas que proporcionan protección contra pérdidas financieras por una variedad de incidentes, como incendios, accidentes de automóvil, robo, gastos médicos, daños por tormentas, incapacidad y muerte. Se espera que el empleo en la industria de seguros se incremente 7% entre 2006 y 2016. Las principales tendencias en los seguros incluyen: 1) el personal de oficina y administrativo normalmente tiene un nivel de educación secundaria o de segunda enseñanza, mientras que las ocupaciones en ventas y administración y trabajos profesionales las desempeña un personal con educación universitaria; 2) los seguros médicos y de la salud son las dos áreas de mas rápido crecimiento en la industria de los seguros; y 3) el futuro crecimiento del trabajo está limitado por el downsizing corporativo, las tecnologías automatizadas y el uso creciente de métodos de ventas por correo directo, por teléfono y por Internet.

El subsector de valores, bienes y otras inversiones administra la emisión, compra y venta de instrumentos financieros. Se espera que el empleo en este subsector se incremente un impresionante 46% entre 2006 y 2016. Este considerable incremento se atribuye a la creciente necesidad de inversiones y valores que impulsen el mercado global, así como el incremento en la necesidad de asesoría financiera. La mayoría de los trabajadores en este subsector tiene un nivel educativo de bachillerato o carrera técnica. Además, debido a las ganancias potenciales de los empleados exitosos en este terreno, la competencia por los trabajos dentro de este subsector será intensa.

Gobierno

El supersector gobierno se compone de tres subsectores: asesoría, otorgamiento de concesiones y organizaciones civiles; gobierno federal; y gobierno estatal y local. El subsector de asesoría, otorgamiento de concesiones y organizaciones civiles se compone de una multitud de empresas a las que se conoce como sector sin fines de lucro. Estas organizaciones han causado un impacto en la vida de todos en Estados Unidos y van desde museos, canchas de béisbol de la pequeña liga, albergues para personas sin hogar hasta orquestas sinfónicas. Además, otras agencias sin fines de lucro se enfocan en ciertos asuntos globales de interés (vea Servicios globales en acción). Para el periodo de 2006-2016, se proyecta que el empleo se incremente 13%. En 2006, este subsector empleaba aproximadamente a 1 200 millones de personas, y se proyecta



Stephen Fim/Utilizada bajo licencia de Shutterstock.com

Tal vez algo sorprendente es que 9 de cada 10 empleados del Gobierno Federal de Estados Unidos trabajan en lugares fuera del área de Washington, D. C.

SERVICIOS GLOBALES *EN ACCIÓN*

Charity.com

Las donaciones para obras de caridad han sido parte de la forma de vida estadounidense desde hace mucho tiempo. Las empresas ofrecen programas para igualar las donaciones caritativas de sus empleados, las organizaciones recaban fondos para desarrollar programas de beneficencia y las personas compran regalos para las familias necesitadas durante los días festivos. Lo que antes estaba localmente restringido, ahora, con la revolución de Internet, ha hecho explosión a nivel global. Las personas pueden comprar una cabra en línea para una familia en África o hacer un donativo monetario a un fondo educativo para un niño necesitado. La multitud de sitios web que les ofrecen a los consumidores formas de proporcionar ayuda en el extranjero pueden llegar a ser demasiados como para que los usuarios naveguen en ellos. Charity.com, una organización sin fines de lucro, trata de proporcionar información acerca de diferentes opciones para donativos de caridad en una ubicación conveniente.

El sitio ofrece una lista de obras de beneficencia por categoría, incluyendo Tratamiento de adicciones, Justicia penal, Ayuda para desastres, Educación, Bomberos y Policía, Derechos humanos, Promoción de la paz, Ciudadanos en edad avanzada y muchos más. También proporciona una opción de búsqueda, por medio de la cual los visitantes pueden ubicar obras de beneficencia por categoría, palabra clave y región. Se ofrecen descripciones de las obras de beneficencia, como número de identificación, nombre, domicilio, números de teléfono y de fax, direcciones de correo electrónico y direcciones de Internet. También se incluyen breves descripciones de las operaciones generales de las obras de beneficencia. Únicamente es posible hacer una donación inmediata en línea para ciertas obras de beneficencia, y éstas aparecen juntas con información de vínculos de donación y de contactos muy fácil de utilizar.

Las obras de beneficencia pueden presentar su información para una revisión en el sitio, que después añaden a la base de datos una vez que ha sido aprobada. También se eligen obras de beneficencia del mes y se proporciona un catálogo de las ganadoras pasadas, que data desde los inicios del sitio en 2003. Se proporcionan descripciones detalladas de las obras de beneficencia y de las opciones por medio de las cuales el público puede hacer sus donativos.

Este sitio web cruza las fronteras internacionales, permitiendo que las personas en Estados Unidos se comuniquen con obras de beneficencia en todo el mundo. Proporciona una plataforma para que dichas obras logren reconocimiento y credibilidad, incrementando así sus operaciones por medio de mayores donaciones, como resultado de la publicidad. Por último, sirve como un servicio de publicidad para las obras de beneficencia y las empresas que desean atraer más atención al colaborar con el sitio. Con todas estas características, Charity.com es un proveedor fundamental de servicios en línea.

Fuente: www.charity.com

un futuro crecimiento debido a un gran número de oportunidades de trabajo resultantes del crecimiento del empleo, la rotación de empleados y los salarios bajos.

El gobierno federal es el empleador más grande de Estados Unidos, con 1.8 millones de empleados civiles. Algo que tal vez es sorprendente es que 9 de cada 10 empleados federales trabajan en ubicaciones fuera del área de Washington, D. C. La principal función del gobierno federal es producir servicios públicos y proporcionar una amplia variedad de servicios relacionados con áreas como defensa, asuntos de veteranos, seguridad nacional, transporte hacienda pública, impartición de justicia, agricultura, servicios de salud y asistencia, transporte, comercio, administración pública, energía, vivienda, desarrollo urbano y educación. Se proyecta que el empleo dentro del gobierno federal disminuya 4.6% dentro del periodo 2006-2016. Se ha proyectado que tan sólo la seguridad nacional incremente el empleo dentro de este subsector. Durante periodos económicos turbulentos, los trabajadores potenciales a menudo buscan la estabilidad de una ocupación remunerada en el gobierno federal.

El tercer subsector, constituido por los gobiernos estatales y locales, proporciona servicios como impartición de justicia, servicios públicos, educación, cuidado de la salud, transporte y seguridad pública. Los gobiernos locales emplean el doble de trabajadores que el gobierno

estatal, en donde las ocupaciones profesionales y de servicio representan de más de la mitad de todos los trabajos. A nivel del gobierno local, los bomberos y la impartición de justicia representan las ocupaciones más grandes. Cuando se comparan con el sector privado, algunas de las ventajas más grandes de trabajar para los gobiernos estatales y locales son los beneficios proporcionados por el empleador. Se proyecta que el empleo en este subsector se incremente 8% entre 2006 y 2016.

Información

El supersector de información está compuesto por establecimientos que producen y distribuyen información y productos culturales, proporcionan los medios para distribuir o transmitir estos productos y/o procesan datos. Los principales actores en este subsector incluyen las industrias editorial (tanto tradicionales como de edición en Internet), las industrias cinematográfica y de grabación de sonido, las industrias de difusión, las industrias de telecomunicaciones, los proveedores de servicios de Internet y los portales de búsqueda web como March.com (vea Servicios electrónicos en acción), las industrias de procesamiento de datos y las industrias de servicios de información. No obstante, su esfera de acción es amplia, el supersector de información emplea modestamente alrededor de 2.6% de todo el empleo y representa apenas 1.9% de todos los establecimientos. Sin embargo, dentro del subsector de información, en la actualidad los editores de software son la industria de más rápido crecimiento en la economía, con una tasa de crecimiento proyectada de 32% para el periodo 2006-2016.

SERVICIOS ELECTRÓNICOS EN ACCIÓN

Juego, Set, Match.com

¡Ah, el juego de las citas! Las personas en todo el mundo y en todos los estratos sociales lo han jugado durante años. Sin embargo, las tendencias en este juego eterno cambian rápidamente. Ya desaparecieron los días de los casamientos en las aldeas y los festivales de la fertilidad, pero algunos países todavía conservan estas tradiciones sobre una base novedosa, y ahora vivimos los días de las ciber relaciones. Estudios realizados por las firmas de consultoría Harris Interactive y eHarmony revelan que 19.4% de los recién casados de entre 20 y 54 años de edad que participaron en la encuesta de 2008 habían encontrado a su pareja por medio de sitios de citas web. Para esos casamenteros en línea, múltiples servicios de calificación en la Web refieren a Match.com como el líder de la industria.

Match.com comenzó a principios de 1995 como uno de los pioneros en la industria. Ahora, el sitio ha crecido para recibir a más de 15 millones de usuarios de todo el mundo y está considerado como el mejor y más grande servicio de citas en Estados Unidos. Para que los incluyan en la base de datos de Match.com, los suscriptores pagan una membresía que incluye el acceso a los perfiles de otros usuarios, asesoría de relaciones de expertos en la industria, una página personalizada del perfil, cuestionarios de autodescubrimiento, características de búsqueda y un perfil de compatibilidad inicial. Esto último quizás es lo más importante, debido a que la información proporcionada en el perfil se utiliza para identificar a las parejas más elegibles para el usuario. Match.com también proporciona un método de comunicación segura entre las parejas y les brinda a los usuarios la

oportunidad de aceptar o rechazar las invitaciones de otros usuarios.

Ahora bien, ¿cuánto pagan los usuarios para mantener sus perfiles y participar de los beneficios de la membresía? Las cuotas actuales son de \$19.95 mensuales, o bien de \$39.95 por tres meses y \$59.95 por seis meses. Además, Match.com garantiza que si un usuario no encuentra una pareja en el transcurso de seis meses, se le darán seis meses de servicio adicional sin cargo extra. También está disponible un periodo de prueba que incluye características limitadas para los usuarios interesados en conocer el servicio.

Abundan las historias de éxito de Match.com. Las personas en todo el mundo han encontrado a sus prometidos, cónyuges y parejas en el sitio web. Incluso algunos ejecutivos han encontrado relaciones exitosas en dicho sitio. Match.com y sus competidores son parte de uno de los servicios más interesantes, complicados y controversiales que ha creado la era de Internet. ¿Es posible encontrar el amor a través de la pantalla de una computadora? De acuerdo con 15 millones de personas, al menos vale la pena intentarlo.

Fuentes:

1. Pickel, Janet, "More and more couples are finding connections online." *The Patriot-News*, 12 de febrero de 2009. <http://www.pennlive.com/midstate/index.ssf/2009/02/more_and-more_couples_finding.html>
2. www.match.com
3. MatchMaking Service: <http://www.matchmaking-service.net/match-review/>



Los servicios de alimentos y los lugares para beber les proporcionan a muchas personas jóvenes su primer trabajo. Más de 1 de cada 5 empleados en servicios de alimentos y establecimientos para beber tienen entre 16 y 19 años de edad.

Entretenimiento y hospitalidad

El sector de entretenimiento y hospitalidad se compone de tres subsectores: el subsector de artes, entretenimiento y recreación; servicios de alimentos y lugares para beber; y hoteles y otro tipo de servicios de alojamiento. El sector de artes, entretenimiento y recreación incluye aquellos establecimientos que: (1) producen, promueven o participan en actuaciones en vivo, eventos o exhibiciones con el propósito de que el público las vea; (2) preservan y exhiben objetos y sitios de interés histórico, cultural o educacional; y (3) operan instalaciones que proporcionan diversión, pasatiempos e intereses para los ratos de ocio. En esencia, cualquier actividad que ocupa el tiempo de ocio de una persona, con excepción de ver películas y rentar videos, es parte de este subsector. Más de 40% de la fuerza de trabajo dentro de este subsector carece de educación formal más allá de la escuela secundaria o de segunda enseñanza. Aunque las ganancias son bajas y los trabajadores tienden a estar empleados por hora y/o temporada, se proyecta que el empleo en este subsector se incremente 31% debido a los crecientes ingresos del consumidor, a la existencia de más tiempo de ocio y a un creciente interés en los beneficios para la salud proporcionados por el acondicionamiento físico.

Los servicios de alimentos y los lugares para beber varían mucho, desde franquicias de comida rápida hasta lugares elegantes para cenar, además de cafeterías, bares, recepciones, banquetes para fiestas y otros servicios similares. Los servicios de alimentos y los lugares para beber proporcionan a muchas personas jóvenes su primer trabajo. Más de 1 de cada 5 empleados en servicios de alimentos y establecimientos para beber tienen entre 16 y 19 años de edad. En comparación con todas las demás industrias, esto es un incremento de un quintuplo. Además, 2 de cada 5 empleados trabajan tiempo parcial, el doble de la proporción de otras industrias. Se proyecta que el empleo se incremente 11% durante el periodo 2002-2016, debido a que muchos trabajadores dejan esos empleos, lo que a su vez crea muchas oportunidades de trabajo. Casi 3 de cada 5 trabajadores son cocineros, meseras y meseros.

Los trabajos en hoteles y otros alojamientos representan las dos terceras partes del empleo de entretenimiento y hospitalidad, e incluyen establecimientos construidos para clientes que visitan a sus amigos y familiares, clientes que viajan por razones de negocios y de vacaciones, en las que el hotel es el punto final de destino. Por ejemplo, los hoteles balneario y los hoteles casino se han convertido en puntos de destino populares para los vacacionistas. En forma similar a los servicios de alimentos, los hoteles emplean a numerosas personas que trabajan por primera vez y que a menudo están empleados por temporada y/o por horas. Con base en el crecimiento proyectado de la industria en general, se proyecta que los empleos aumenten a una tasa de 14%.

Servicios profesionales y de negocios

El subsector servicios profesionales y de negocios se compone de servicios de publicidad y relaciones públicas; servicios de diseño de sistemas de cómputo y otros relacionados; servicios de empleo y de administración, científicos y técnicos; y servicios de investigación científica y desarrollo. La consultoría es el servicio de más rápido crecimiento, y uno de los mejor remunera-

rados. La tasa de crecimiento proyectada para la industria de la consultoría es de 78% para el periodo 2006-2016. Veintiuno por ciento de todos los trabajadores son autoempleados, y aproximadamente 74% cuenta con una educación de bachillerato o superior. Los sistemas de cómputo y los de diseño también ofrecen una atractiva tasa de crecimiento del empleo, con una proyección de 38%, y siguen siendo una de las industrias de más rápido crecimiento en Estados Unidos. Se espera que se generen casi 500 000 nuevos empleos entre 2006 y 2016.

Debido al glamour asociado con la industria, en los servicios de publicidad y relaciones públicas hay por lo general más personas que buscan trabajo que trabajos que ofrecer. Veinte por ciento de los trabajos en esta industria están ubicados en Nueva York y California, estados que emplean a cerca de 25% de los trabajadores de esta industria. Las proyecciones en el crecimiento de trabajos son de 14%. Sin embargo, quienes buscan trabajo deben estar conscientes de que los despidos son comunes, debido a factores como cuentas canceladas, reducciones en el presupuesto o fusiones entre las agencias.

Los servicios de empleo les proporcionan trabajadores temporales a las empresas, lo que les ofrece a muchos trabajadores el acceso a la fuerza de trabajo. Además, los servicios de empleo ayudan a los empleadores a localizar empleados adecuados y proporcionan servicios de recursos humanos a los clientes. El crecimiento en este sector ha disminuido, pero todavía ofrece un crecimiento proyectado de 19% para el periodo 2006-2016.

Por último, los servicios de investigación científica y desarrollo se encargan de desarrollar las tecnologías del futuro que transformarán la forma en que hacemos negocios y la forma en que vivimos. Debido a su naturaleza científica, 58% de todos los trabajos en este subsector están clasificados como ocupaciones profesionales. De todos los supersectores, esta es una de las industrias que ofrecen sueldos más altos. Las oportunidades de trabajo son mejores para los científicos e ingenieros que han obtenido doctorados. El crecimiento proyectado del empleo en este subsector es de un modesto 9%.

Transporte, almacenamiento y servicios públicos

Como su nombre lo indica, el supersector de transporte y almacenamiento y servicios públicos se compone de tres subsectores: (1) transporte aéreo; (2) transporte en camiones y almacenamiento; y (3) servicios públicos. Probablemente ningún otro sector de la economía haya experimentado más turbulencia en épocas recientes que la de transporte aéreo. Entre 2001 y 2004, los viajes aéreos en Estados Unidos sufrieron los impactos negativos de la recesión, el terrorismo y las preocupaciones pandémicas como SARS y AH1N1. A pesar de su camino desigual, los viajes aéreos siguen siendo una de las formas de transporte más populares. Las principales tendencias para este subsector incluyen mejores prospectos de trabajo para quienes trabajan para proveedores regionales o de bajo costo; la mayoría de los trabajos implica empleos correspondientes a las operaciones en tierra; y se prefiere por lo menos bachillerato para la mayoría de los trabajos de piloto y asistentes de vuelo. Los pilotos con antigüedad se encuentran entre los trabajadores mejor remunerados en el país. El empleo proyectado para 2006-2016 es de 7%.

El subsector de transporte en camiones y de almacenamiento se compone de una variedad de actividades que proporcionan un vínculo entre los fabricantes y los consumidores, como camiones de carga en general y especializados, y almacenamiento. Aunque los trabajadores que conducen camiones y los choferes/vendedores ocupan 45% de todos los empleos en este subsector, las oportunidades de trabajo son mejores para los choferes de camiones y los mecánicos diesel. El crecimiento proyectado del empleo es 15%; sin embargo, fluctúa considerablemente con los vaivenes de la economía.

El subsector servicios públicos incluye a los establecimientos que proporcionan los siguientes servicios: electricidad, gas natural, vapor, agua y eliminación de aguas negras. Dadas las características de estos servicios, el conocimiento experto (expertise) y los conocimientos prácticos en un terreno no se pueden transferir fácilmente a otro servicio público. Las proyecciones de empleo pronostican que casi la mitad de los trabajadores actuales en servicios públicos se jubilará dentro de los próximos diez años, lo que resultará en muchas más oportunidades de trabajo que 6% pronosticado. Por lo general, los trabajadores en servicios públicos están bien

remunerados en comparación con otras industrias, y los empleados potenciales con títulos universitarios o carreras técnicas tendrán las mejores oportunidades.

Comercio mayorista y minorista

El sector de comercio mayorista y minorista se compone del subsector de comercio mayorista y del subsector de comercio minorista que incluye distribuidores automotrices; ropa, accesorios y tiendas de mercancías generales; además de tiendas de abarrotes. El comercio mayorista incluye la venta de mercancía al por mayor (por lo general sin transformación) y proporciona servicios relacionados principalmente con la venta de mercancía a otras empresas. La mayoría de los mayoristas son empresas pequeñas que emplean a menos de veinte trabajadores, de los cuales 7 de cada 10 trabajan en oficina y apoyo administrativo, ventas u ocupaciones de transporte y movimiento de mercancías. Una educación secundaria (llamada también educación media) es suficiente para la mayoría de los trabajos dentro del subsector mayorista.

En comparación, el subsector de comercio minorista incluye establecimientos de venta de mercancía al detalle o al menudeo (por lo general sin transformación) y proporcionan servicios relacionados con la venta de la mercancía a los consumidores finales. Se proyecta que el empleo en ventas automotrices se incremente 11%. Sin embargo, las oportunidades de empleo fluctúan de manera considerable según la economía. En comparación con otras industrias, los salarios semanales son altos, y las oportunidades profesionales son particularmente prometedoras para los técnicos de servicios automotrices que han completado una capacitación formal.

También estarán disponibles las oportunidades de empleo en el subsector de tiendas de ropa, accesorios y mercancías generales. Ochenta y cuatro por ciento de las oportunidades de trabajo en este subsector gira alrededor de trabajos de ventas y de apoyo administrativo. La mayoría de los trabajos no requiere de educación formal y, en consecuencia, la fuerza de trabajo a menudo se compone de empleados que están desempeñando su primer trabajo. Sin embargo, las proyecciones de empleo son de un modesto 7%, existen muchos trabajos disponibles debido a que un gran número de empleados se transfiere a otras industrias o a que abandonan totalmente la fuerza de trabajo.

Las tiendas de abarrotes son una parte interesante, y las principales cadenas como Publix, Wegmans y Whole Foods, constituyen la categoría más alta que ha aparecido en la lista de la revista *Fortune* de los mejores lugares para trabajar durante varios años consecutivos.⁴ El subsector de tiendas de abarrotes ofrece otra gran oportunidad para personas jóvenes, debido a que aquellos entre 16 a 24 años de edad ocupan una tercera parte de todos los trabajos en tiendas de abarrotes. Muchos de esos trabajos son por hora, y la mitad de todos los trabajos en este subsector se compone de cajeros y empleados de almacén. Sin embargo, la tasa de crecimiento proyectada para 2006-2016 es 1%, existen numerosos empleos disponibles debido al tamaño tan grande de la industria y a una alta tasa de rotación.

Otros servicios

El supersector de “otros servicios” es una categoría para todos los demás servicios que no tienen cabida en las ocho categorías anteriores. En consecuencia, el supersector de otros servicios incluye una gran cantidad de establecimientos que están dedicados a diversas actividades, como reparación de equipo y maquinaria, promoción o administración de actividades religiosas, cuidado personal, servicios funerarios, fotoacabado, servicios de estacionamiento temporal y servicios de citas. El supersector de otros servicios representa aproximadamente 3.33% de todo el empleo y 12.6% de todos los establecimientos. Las proyecciones de empleo para el periodo 2002-2012 indican un incremento de 15.7 por ciento.⁵

Los nueve supersectores de servicios ilustran la variedad de actividades dentro de la economía de servicios. Sin embargo, uno de los temas más importantes de este libro es transmitir el mensaje de que los sectores de servicios no deben ser estudiados como entidades separadas (como empresas bancarias, de transporte, de servicios de negocios, de cuidado de la salud y de servicios de alimentos). Al parecer, con demasiada frecuencia las empresas reducen sus propias oportunidades de desarrollar ideas en verdad innovadoras examinando sólo las prácticas de

los competidores dentro de sus propias industrias. Muchas industrias de servicios comparten retos de entrega del servicio y, por consiguiente, se beneficiarían al compartir sus conocimientos unas con otras. Por desgracia, muchas empresas de servicios sólo recurren a las empresas dentro de su propia industria en busca de una guía. Por ejemplo, los bancos estudian a otros bancos, las compañías de seguros a otras compañías de seguros, etc. Esta miope visión retrasa el progreso de las innovaciones en el servicio dentro de las industrias respectivas.

Sólo es necesario considerar los avances que podrían lograr los hospitales si aplicaran los conceptos de restaurante y hoteles, en vez de depender de otros hospitales para encontrar ideas de servicio innovadoras. De manera similar, muchos empleados de servicios, ya sea un cajero de banco o un empleado de aerolínea, cuyos trabajos en apariencia son diferentes, en realidad desempeñan tareas similares y experimentan los mismos retos relacionados con el cliente a lo largo del día. En consecuencia, las lecciones aprendidas en las líneas del frente de las operaciones bancarias pueden ser valiosas para quienes trabajan en las líneas del frente de la industria de aerolíneas.

Preocupaciones del sector servicios: el esnobismo materialista

esnobismo materialista
Creencia de que sin la manufactura habrá menos riqueza para poder proporcionar servicios, de manera que habrá más personas disponibles para desempeñar menor cantidad de trabajo.

Aunque la economía de servicios crece a pasos agigantados, no todos se alegran de ello.⁶ El **esnobismo materialista** refleja la actitud de quien piensa que sólo la industria manufacturera puede crear riqueza real y que los demás sectores de la economía son parasitarios o intrascendentes. Los materialistas creen que sin manufactura habrá muy pocos productos para poder ofrecer servicios a las personas. Como resultado, cada vez existirán más personas disponibles para hacer menos trabajo, lo que reducirá los salarios y después el estándar de vida en Estados Unidos. A fin de cuentas, los materialistas apoyan la creencia de que la transición a una economía de servicios representa una amenaza para el modo de vida estadounidense (*american way of life*).

En Estados Unidos se expresaron preocupaciones similares hace más de 160 años, cuando la economía estaba cambiando de la agricultura a la manufactura. En 1850, 50 años después de la industrialización, 65% de la población estaba ligada a la agricultura. Durante ese periodo, numerosos expertos expresaron grandes preocupaciones por los trabajadores que abandonaban las granjas para trabajar en las fábricas. Las preocupaciones se centraban en el mismo tipo de lógica: si la inmensa mayoría de la población dejaba las granjas, ¿qué comerían las personas? Hoy, menos de 1% de la fuerza de trabajo estadounidense está involucrada en operaciones agrícolas.⁷ Esta fuerza de trabajo, pequeña pero poderosa, proporciona tal excedente de alimentos que el gobierno federal proporciona apoyos para el precio y subsidios para mantener a las granjas en el negocio. En apariencia, las preocupaciones concernientes al cambio a la manufactura no tenían razón de ser. De hecho, el cambio produjo el crecimiento económico. De manera similar, con los adelantos en la tecnología y las nuevas prácticas de administración, ya no existe la necesidad de tener a tantas personas en la industria manufacturera como las que teníamos a mediados del siglo XX. La industria manufacturera no es superior a la de servicios. Las dos son interdependientes. De hecho, la mitad de los trabajadores en la manufactura desempeñan trabajos tipo servicio.⁸

Otra crítica contra la economía de servicios corresponde a la dicotomía de la riqueza entre los trabajadores de servicios. En Estados Unidos, 80% de la población ha experimentado una disminución de su ingreso real durante los últimos 20 años. En contraste, el 5% más rico de la población ha registrado un incremento de 50% en el ingreso real, y el 1% más rico de toda la población ha duplicado sus ingresos.⁹ Aunque no todos los expertos están de acuerdo, algunos creen que los salarios bajos que pagan algunas industrias de servicios, junto con el cambio de la economía alejándose cada vez más de la fabricación de mercancías, conducirá a una mayor **dicotomía de la riqueza**, los ricos serán más ricos y los pobres serán más pobres. Sin duda, el sector servicios tiene muchos trabajos mal remunerados.¹⁰ En el caso de las personas menores de 30 años, los trabajos de servicio pagan 25% menos que los trabajos de manufactura. Algunos expertos creen que a medida que el sector de la manufactura siga disminuyendo, el suministro de trabajo para las ocupaciones de servicios se incrementará, lo que hará que los salarios de servicios disminuyan todavía más.

dicotomía de la riqueza
Los ricos se hacen más ricos y los pobres se hacen más pobres.

Sin embargo, no todos en el sector servicios están mal remunerados. Por ejemplo, en los subsectores de finanzas y comercio mayorista, los salarios están mucho más cerca de los salarios de la industria manufacturera. Además, un creciente número de personal de servicios está altamente capacitado y empleado en industrias basadas en el conocimiento. De hecho, en la actualidad más de la mitad de la fuerza de trabajo estadounidense está empleada ya sea en la producción, el almacenamiento, la recuperación o la difusión del conocimiento. Además, entre las oportunidades de empleo de más rápido crecimiento en el sector servicios se encuentran los servicios de finanzas, seguros, propiedad y negocios, ocupaciones todas que requieren un personal con un alto nivel educativo.¹¹ En general, los salarios de servicios parecen alcanzar a los salarios obtenidos en la industria manufacturera, y es obvio que existen ocupaciones de servicios que ganan mucho más dinero que sus contrapartes en la manufactura.¹²

La preocupación final por los salarios asociada con el empleo en servicios es una preocupación real, e ilustra la continuación de las prácticas de administración industrial tradicionales. “La mayoría de las empresas de servicios se compone de un *trust* de cerebros bien remunerados y un personal de apoyo mal remunerado; abogados que ganan \$500 por hora y secretarías que ganan \$10 por hora.”¹³ Este es un punto importante que debemos considerar. En todo el mundo, algunas de las personas más importantes en una organización de servicios, en términos de las primeras impresiones del cliente y de las fuentes de información clave para los clientes, son las personas menos respetadas y menos bien pagadas en sus respectivas organizaciones: secretarías, recepcionistas, aeromozas o camareras, profesores, enfermeras, etc. ¡Esto no tiene absolutamente ningún sentido! ¿Por qué un empleado mal remunerado y que no es respetado debe pregonar la excelencia de una empresa que trata a sus propios empleados en una forma tan despreciable? Las empresas de servicios exitosas reconocen la importancia del personal de atención al cliente (o de primera línea) y lo tratan conforme a eso.

Consideraciones éticas para las empresas de servicios

La segunda mitad de este capítulo está dedicada al tema importante de la ética en el marketing de servicios. Las circunstancias únicas que se presentan en el sector servicios crean un entorno ético que vale la pena estudiar y analizar. La siguiente discusión presenta una variedad de temas relacionados con la ética que corresponden específicamente al sector servicios. De manera más específica, estos temas incluyen: (1) la vulnerabilidad del consumidor en el marketing de servicios; (2) aspectos que crean un conflicto ético; (3) factores que influyen en la toma de decisiones éticas; (4) los efectos del comportamiento no ético; y (5) las estrategias para controlar el comportamiento ético.

Es necesario señalar que en este capítulo no pretendemos “predicar” que lo que pensamos es correcto o incorrecto. Esa decisión se deja a la consideración del lector. Por desgracia, como usted vivirá para aprender, lo apropiado y/o la aceptación pública de sus decisiones y/o su comportamiento por lo general se decide en el noticiero nocturno, o incluso en programas de debate populares como los de “Oprah”, “Ellen”, o “Nancy Grace”. Nuestro objetivo primordial es proporcionarle algo para pensar, para fomentar la **vigilancia ética**, la cual consiste en prestar atención a si las propias acciones (individuales u organizacionales) son correctas o incorrectas, y facilitar las discusiones en el aula acerca de un tema importante que a menudo se pasa por alto.

¿Qué es la ética?

En general, la **ética** se define como: (1) “una rama de la filosofía que se relaciona con la definición de lo que es bueno y lo que es malo, y con los deberes y obligaciones morales”; y (2) “los principios del comportamiento moral que gobiernan a una persona o un grupo”.¹⁴ La **ética en los negocios** incluye los principios y normas morales que guían la conducta en el mundo de los negocios.¹⁵ Por ejemplo, algunas organizaciones buscan activamente un “triple resultado” que toma en cuenta no sólo la prosperidad económica de una empresa, sino que también incluye las metas y los objetivos correspondientes a asuntos y avances ambientales y

vigilancia ética Prestar atención a si las propias acciones son “correctas” o “incorrectas” y, si son éticamente incorrectas, preguntarse por qué usted se comporta de esa manera.

ética Rama de la filosofía que se relaciona con la definición de lo que es bueno y lo que es malo, y con los deberes y obligaciones morales; los principios de comportamiento moral que gobiernan a una persona o un grupo.

ética en los negocios Principios del comportamiento moral que guían la conducta en el mundo de los negocios.

SUSTENTABILIDAD Y SERVICIOS *EN ACCIÓN*

El Triple Resultado Final

A medida que la sustentabilidad se afirma en el mundo de los negocios, la industria de los servicios está adoptando un concepto conocido como el Triple Resultado Final (Triple Bottom Line). Esto “se refiere al compromiso de una organización con el progreso económico, ambiental y social.” Creado en 1994 por John Elkington, este concepto se ha convertido en una práctica de negocios imperativa a partir del siglo XXI. Con el fin de apegarse a este principio, las empresas deben considerar la prosperidad económica actual, los aspectos y avances ambientales y la justicia social, así como los planteamientos de los movimientos de igualdad.

La creación de políticas para ayudar a sustentar y mejorar estos ideales puede cosechar grandes beneficios para las empresas de servicios. Las prácticas éticas, la transparencia y el enfoque ambiental se vuelven cada vez más importantes en la creación de la imagen de una empresa. Esta presentación es vital para incrementar la confianza de los públicos interesados, la retención de los empleados y la lealtad de los clientes. Bob Willard, ex ejecutivo de IBM Canadá, cita siete beneficios para las empresas que buscan una filosofía de sustentabilidad:

1. Mejoramiento del reclutamiento
2. Mayor retención del mejor talento
3. Creciente productividad del empleado
4. Gastos reducidos en las operaciones para los bienes de manufactura
 - a. Reducción de materiales, energía y recursos empleados para cada producto
 - b. Rediseño de las operaciones
 - c. Reuso y reciclaje
5. Gastos reducidos en sitios comerciales
 - a. Mejoramiento del manejo del desperdicio
 - b. Conservación del agua
 - c. Espacio de oficinas reducido y menos viajes de negocios
 - d. Menores costos de instalación
 - e. Eficiencia de energía
6. Mayores ingresos y participación de mercado
7. Riesgo reducido y financiamiento más fácil
 - a. Facilidad para atraer a los inversionistas
 - b. Menor riesgo ante cambios gubernamentales y legislativos

Fuente: Tevault, Ashley, “Serving it up Green: Examination of Sustainability in the Service Sector”. Colorado State University Honors Program Senior Thesis, 12 de noviembre de 2009.

movimientos de justicia e igualdad social a medida que la empresa lleva a cabo sus operaciones cotidianas (vea Sustentabilidad y servicios en acción).

La distinción entre una decisión ordinaria y una decisión ética es que los valores y criterios desempeñan un papel crítico en las decisiones éticas. En contraste, las decisiones ordinarias se toman utilizando una serie de reglas preordenadas aceptables.

En general, la opinión del público acerca de la ética en los negocios no es abrumadoramente positiva.¹⁶ Según un estudio de Business Week/Harris, 46% de los entrevistados creía que los estándares de las personas de negocios sólo eran medianamente éticos. Además, 90% de los entrevistados creía que los delitos de cuello blanco eran, hasta cierto punto, comunes o muy comunes. Otro estudio reportó que la mayoría de los estadounidenses cree que muchas personas de negocios tienen un comportamiento no ético. De hecho, 76% de los participantes en otro es-



La mayoría de las empresas de servicios hacen negocios de manera ética; sin embargo, ha habido algunas corporaciones que no han jugado apegándose a las reglas... y a la larga han pagado un precio muy alto.

tudio cree que la baja en los estándares morales en Estados Unidos es un resultado directo de la falta de ética en los negocios que se lleva a la práctica diariamente. No obstante, tal vez todavía sean más preocupantes los resultados de un estudio realizado entre los propios profesionales de negocios: 66% de los ejecutivos que respondieron la encuesta cree que las personas de negocios ocasionalmente actúan en forma no ética durante sus tratos de negocios, mientras que otro 15% cree que el comportamiento no ético ocurre a menudo en el sector de los negocios.

La oportunidad de un comportamiento no ético en el marketing de servicios

Las oportunidades para un comportamiento no ético se pueden atribuir en forma predominante a las dimensiones de intangibilidad, heterogeneidad e inseparabilidad inherentes a la provisión de servicios.¹⁷ Como se verá con más detalle en el capítulo 3, la *intangibilidad* complica la capacidad del consumidor para evaluar en forma objetiva la calidad del servicio proporcionado; la *heterogeneidad* refleja la dificultad en la estandarización y el control de calidad; y la *inseparabilidad* refleja al elemento humano involucrado en el proceso de entrega del servicio. Estas tres dimensiones contribuyen a la vulnerabilidad del consumidor y a la confianza en el comportamiento ético del proveedor de servicios durante el encuentro de servicio.

En términos más específicos, la vulnerabilidad del consumidor al comportamiento no ético dentro del sector servicios se puede atribuir a varias causas, como las siguientes:¹⁸

- *Los servicios se caracterizan por muy pocos atributos de búsqueda.*
- *Los servicios a menudo son especializados y/o técnicos.*
- *Algunos servicios tienen un lapso de tiempo significativo entre el desempeño y la evaluación.*
- *Muchos servicios se venden sin garantías ni seguridades.*
- *A menudo los servicios los proporciona personal que desempeña un rol de vinculación.*
- *La variabilidad en el desempeño del servicio está, de alguna manera, aceptada por los clientes.*
- *Los sistemas de recompensas a menudo se basan en el resultado, en vez de basarse en el comportamiento.*
- *Los clientes son participantes activos en el proceso de producción del servicio.*

Pocos atributos de búsqueda

Como se verá en el capítulo 4 (Comportamiento del consumidor de servicios), los *atributos de búsqueda* se pueden determinar previamente a la compra e incluir atributos como tacto, olor, indicios visuales y sabor. Sin embargo, debido a la intangibilidad de los servicios, los consumidores carecen de la oportunidad de examinar físicamente un servicio antes de comprarlo. En consecuencia, los consumidores tienen muy poca información disponible antes de la compra o contratación de un servicio que los ayude a tomar una decisión informada e inteligente. Por

consiguiente, los consumidores de servicios a menudo deben basar su decisión de compra únicamente en la información proporcionada por el proveedor de servicios.

Servicios técnicos y especializados

Muchos servicios no se pueden comprender y/o evaluar con facilidad; en consecuencia, existen oportunidades para engañar a los consumidores. La evaluación del desempeño de los proveedores de servicios profesionales es particularmente intrigante. Como consumidor, ¿cómo sabe usted si su médico, abogado, corredor, sacerdote o ministro es competente en su trabajo? A menudo, nuestras evaluaciones de esas personas se basan en su apariencia, el mobiliario en sus oficinas y en si poseen habilidades sociales agradables. En otras palabras, a falta de información comprensible, los clientes a menudo evalúan la información alrededor del servicio, y no el servicio básico mismo.

Lapso de tiempo entre el desempeño y la evaluación

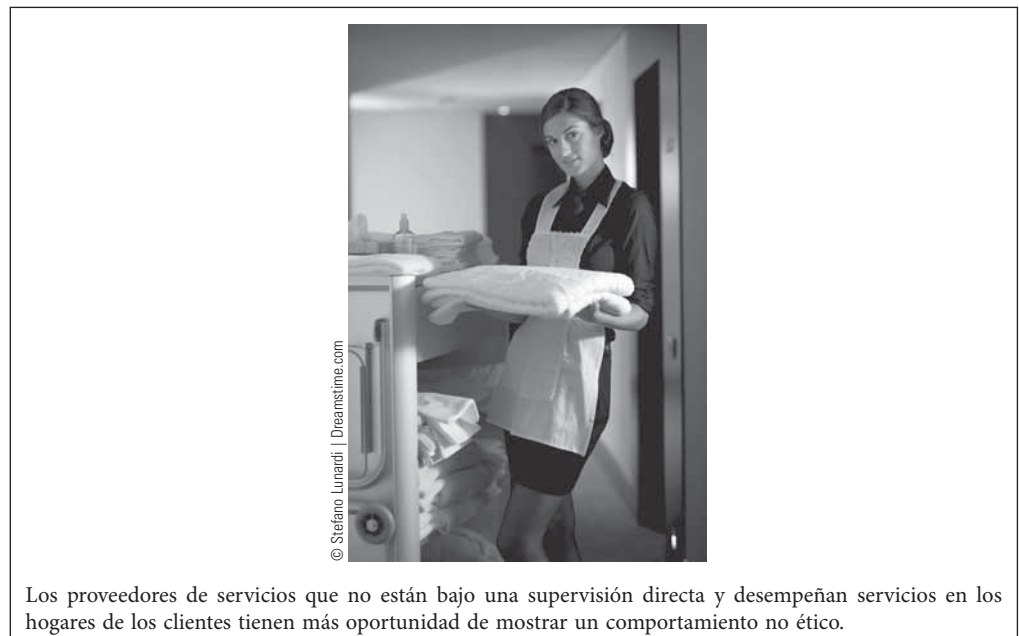
La evaluación final de algunos servicios como seguros y planeación financiera a menudo se hace mucho tiempo después de la contratación del servicio. Por ejemplo, el éxito o fracaso de la planeación del retiro no se puede hacer sino hasta 30 años después de haber hecho la operación original del servicio. Así, no es posible hacer responsables a los proveedores de servicios de sus acciones a corto plazo. Esto podría conducir a un escenario en el que los proveedores de servicios no éticos pueden maximizar sus ganancias a corto plazo a costa de los beneficios a largo plazo del consumidor.

Servicios vendidos sin seguridades ni garantías

Otra oportunidad para un comportamiento no ético en el sector servicios es resultado de que existen pocas seguridades y garantías significativas. En consecuencia, cuando el consumidor experimenta dificultades con un proveedor que no es escrupuloso, hay muy pocos medios o ninguno para buscar una retribución rápida. Por ejemplo, ¿cuáles son sus opciones si a usted le hacen un mal corte de cabello? ¿usar fijador o un sombrero nuevo?

Servicios desempeñados por personal con rol de vinculación

Numerosos proveedores proporcionan sus servicios fuera de las instalaciones de la empresa. Al hacerlo así, esos proveedores amplían las fronteras de una empresa más allá de su oficina





El objetivo principal de este libro es proporcionar material que no sólo introduzca al lector en el ámbito del marketing de servicios, sino que lo familiaricen con temas específicos de servicio al cliente. Además del conocimiento tradicional de las empresas, el mundo de los negocios demanda ahora mayores competencias de los empleados en el desarrollo de procesos de servicio efectivos, la construcción significativa de espacios, la satisfacción del cliente y la medición de la calidad en el servicio, así como la recuperación de habilidades de servicios que son esenciales en el crecimiento y el mantenimiento de la base actual de clientes.

Enfoque

Esta edición examina el uso del marketing de servicios como arma competitiva desde una perspectiva ampliada. Así, dicho marketing se visualiza no sólo como herramienta para las empresas de servicios, sino como un medio de ventaja competitiva para las empresas que comercializan bienes en la parte tangible del continuo del producto.

¿Qué hay de nuevo en la cuarta edición?

- **Capítulos significativamente actualizados.** Cada capítulo ha sido actualizado y/o revisado para ofrecer lo último en conceptos y prácticas de marketing de servicios.
- **Presentación de la sección *Sustentabilidad y servicios en acción*:** Cada capítulo contiene una nueva sección llamada *Sustentabilidad y servicios en acción*. En ella los autores se enfocan en las prácticas sustentables de marketing de servicios en varias industrias en el mundo. A pesar de la naturaleza intangible de los servicios, las empresas que los producen se encuentran entre los mayores consumidores del mundo de los recursos naturales del planeta.
- **Actualización de la sección *Servicios globales en acción*:** Se incluyen características en recuadros de prácticas internacionales de marketing de servicios en cada capítulo, las cuales demuestran los a menudo sutiles ajustes a la estrategia que son necesarios para convertir a la empresa en una organización de servicios de clase mundial.
- **Revisión de la sección *Servicios electrónicos en acción*:** Incorporada en cada capítulo, esta sección remarca el carácter dinámico de las prácticas de marketing de servicios en línea.
- **Nuevos casos de final de capítulo.** Se incorpora un nuevo conjunto de casos de diversas industrias de servicios al final de los capítulos que ilustran, profundizan y amplían los conceptos desarrollados.
- **El sitio web <http://latinoamerica.cengage.com/hoffman>** posee valiosos recursos adicionales de tecnología educativa que están a la vanguardia.