

Contenido

Prefacio	xiii
Prólogo a la edición española	xiv
Agradecimientos	xvi
Introducción	xvii

Parte primera

Gestión de las servucciones

Capítulo 1. EL SISTEMA DE SERVUCION	3
1.1. Introducción	3
1.2. Elementos para una teoría de la servucción	4
1.2.1. Los sistemas de base	5
1.2.1.1. Sistema de tipo 1	5
1.2.1.2. Sistema de tipo 2	6
1.2.1.3. Sistema de tipo 3	7
1.2.2. Condiciones de funcionamiento	8
1.2.2.1. El equilibrio del sistema	9
1.2.2.2. El paso del no comercial al comercial	10
1.3. El sistema de servucción de la empresa de servicio	10
1.3.1. Los elementos del sistema de servucción	13
1.3.1.1. El cliente	13
1.3.1.2. El soporte físico	13
1.3.1.3. El personal en contacto	13
1.3.1.4. El servicio	13
1.3.1.5. El sistema de organización interna	14
1.3.1.6. Los demás clientes	15
1.3.2. Las relaciones entre los elementos del sistema	15
1.3.2.1. Las relaciones primarias	16
1.3.2.2. Las relaciones internas	17
1.3.2.3. Las relaciones de concomitancia	17

1.4. Implicaciones gerenciales del sistema de servucción	17
1.4.1. Concepción de sistemas adaptados	17
1.4.1.1. Rigor en la concepción	17
1.4.1.2. Algunas distinciones fundamentales	18
1.4.1.3. La segmentación de la clientela	19
1.4.1.4. La capacidad	20
1.4.2. Gestión de los sistemas de servucción	21
1.4.2.1. Explotación y operaciones	21
1.4.2.2. Gestión de los flujos	22
1.4.3. Desarrollo de redes	22
1.4.4. Problemática de la calidad	23
1.4.4.1. Calidad de los productos y calidad de los servicios	23
1.4.4.2. Las dimensiones de la calidad de los servicios	23
1.4.4.3. Acciones a favor de la calidad	24
1.5. Anexo. La servucción: una herramienta operacional	25
Capítulo 2. LA GESTION DE LA PARTICIPACION DEL CLIENTE	31
2.1. Introducción	31
2.2. La justificación de la participación	31
2.2.1. La justificación económica de la participación	32
2.2.2. La justificación marketing de la participación	33
2.3. El entorno de la participación	33
2.3.1. Participación y cultura	33
2.3.2. Participación y situación de servicio	35
2.3.3. Participación y características del comportamiento del consumidor ...	36
2.3.4. Participación y dominación	37
2.4. Las formas de participación y sus puntos de aplicación	40
2.5. Las dimensiones de la participación	41
2.5.1. Los clientes activos existen y son numerosos	42
2.5.2. El control de la situación de servicio y el tiempo pasado: dos dimen- siones importantes para los activos	43
2.5.3. El esfuerzo y el riesgo: dos dimensiones importantes para los pasivos	43
2.6. La gestión de la participación activa	44
2.6.1. La participación es un criterio de segmentación	44
2.6.2. La participación necesita un enfoque global	45
2.6.3. La participación necesita un control de la servucción	46
2.6.4. Las ventajas de la participación deben de ser evidentes	46
2.6.5. La participación no puede tener éxito sin la educación del cliente y del personal	47
Capítulo 3. LA GESTION DEL PERSONAL EN CONTACTO	49
3.1. Introducción	49

3.2. Situación y funciones del personal en contacto	49
3.2.1. El personal en contacto en la servucción	49
3.2.2. La situación del personal en contacto	50
3.2.2.1. Los intereses de la empresa	51
3.2.2.2. Los intereses del cliente	52
3.2.2.3. El personal en contacto, interfaz	52
3.2.3. Las funciones del personal en contacto	54
3.2.3.1. La función operacional	54
3.2.3.2. La función relacional	55
3.2.3.3. Otras funciones	57
3.3. Gestión del personal en contacto: principales ejes de acción	58
3.3.1. Definición de un estilo	58
3.3.1.1. Optimización del coste de mano de obra	58
3.3.1.2. Valoración del trabajo y del estatuto	58
3.3.2. Concepción de servucciones facilitadoras	61
3.3.2.1. Definición y aprendizaje de las funciones	61
3.3.2.2. Limitación de los arbitrajes	62
3.3.3. Reconocimiento del personal en contacto	63
3.3.4. La supervisión del personal en contacto	63
3.4. Anexo. Ficha descriptiva de la inscripción de un cliente por una recepción de hotel	64
Capítulo 4. LA GESTIÓN DEL SOPORTE FISICO	67
4.1. Introducción	67
4.2. Las funciones del soporte físico	68
4.2.1. El dilema escaparate-fábrica	68
4.2.1.1. Un resultado en el campo del ambiente	68
4.2.1.2. Un resultado funcional	68
4.2.1.3. La gestión del ambiente y de lo funcional	69
4.2.2. La gestión del espacio	70
4.2.2.1. La gestión de los flujos	70
4.2.2.2. La manipulación del espacio	71
4.2.3. La gestión del tiempo	71
4.2.3.1. Las dimensiones del tiempo	71
4.2.3.2. Los problemas de gestión del tiempo	72
4.3. La automatización de los servicios	73
4.3.1. Las nuevas tecnologías y el enfoque de mercado	74
4.3.1.1. Equipos especializados para mercados diferenciados	74
4.3.1.2. Logística al menor coste o logística evolutiva y flexible	74
4.3.2. Los nuevos soportes	75
4.4. Las consecuencias gerenciales	76
4.4.1. La gestión integrada de los patrimonios inmobiliarios y tecnológicos	76
4.4.2. La función estructuradora del soporte físico	77

4.4.3. La gestión de la capacidad	77
4.4.4. La calidad del servicio y el mantenimiento	78
4.5. Conclusión	79

Parte segunda

El marketing mix de la empresa de servicio en red

Capítulo 5. LA OFERTA DE SERVICIOS	91
5.1. Introducción	91
5.2. La oferta de servicios: análisis conceptual	92
5.2.1. Los servicios elementales	92
5.2.1.1. El servicio de base	93
5.2.1.2. Los servicios periféricos	93
5.2.1.3. Naturaleza de los servicios elementales	94
5.2.2. El concepto de servicio global	95
5.2.3. El caso de varios servicios de base	95
5.3. La oferta de servicios: principales decisiones	98
5.3.1. La oferta en su globalidad	98
5.3.2. Servucción de los servicios elementales	100
5.3.3. Calidad de la oferta de servicios	100
5.3.3.1. Problemática de la calidad	100
5.3.3.2. Definición de la calidad	101
5.3.3.3. Nivel de calidad	101
5.3.3.4. Verificación y medidas	102
5.3.4. Organización de los servicios elementales	102
5.3.4.1. Las técnicas de dirección de la producción	103
5.3.4.2. La utilización de los diagramas	104
5.3.5. Los servicios de base derivados	106
5.3.5.1. La elección de una lógica	106
5.3.5.2. La cohabitación de segmentos diferentes	109
5.3.5.3. Los problemas de capacidad	109
5.4. Conclusión	109
 Capítulo 6. LA POLITICA DE COMUNICACION	 111
6.1. Introducción	111
6.2. Diversidad y complejidad de la comunicación	111
6.2.1. «Todo habla en una empresa de servicio»	111
6.2.2. Dificultad de comunicar lo que es el servicio	113
6.2.3. Los diferentes medios de comunicación	113
6.2.3.1. Comunicación interna/medios	115
6.2.3.2. Comunicación interna/interpersonal	116

6.2.3.3. Comunicación externa/medios	116
6.2.3.4. Comunicación externa/interpersonal	117
6.2.4. El boca-oreja	118
6.3. Elementos para una estrategia de comunicación	119
6.3.1. Principios de estrategia de comunicación	119
6.3.1.1. El principio de existencia	119
6.3.1.2. El principio de continuidad	120
6.3.1.3. El principio de diferenciación	120
6.3.1.4. El principio de claridad	120
6.3.1.5. El principio de realismo	120
6.3.1.6. El principio de declinación	120
6.3.1.7. El principio de coherencia	120
6.3.1.8. El principio de aceptabilidad interna	121
6.3.2. Objetivos de comunicación	121
6.3.2.1. Atracción	121
6.3.2.2. Fidelización	123
6.3.2.3. Modificación de la demanda	123
6.3.2.4. Facilitación	124
6.3.3. Gestión de las evidencias	124
6.3.4. Los grandes equilibrios	125
6.3.4.1. Equilibrio de los medios	125
6.3.4.2. Equilibrio de los niveles	126
6.3.5. El marketing interno	127
Capítulo 7. POLITICA DE PRECIOS	129
7.1. Introducción	129
7.2. Problemática del precio en los servicios	129
7.2.1. El problema de los costes	130
7.2.2. La percepción del precio por el cliente	133
7.2.2.1. Precio e inmaterialidad del servicio	134
7.2.2.2. Las expectativas de gratuidad	134
7.2.2.3. La relación precio/calidad	134
7.2.2.4. La relación calidad/precio	135
7.2.3. La reglamentación de los precios	135
7.3. La decisión en materia de precio	136
7.3.1. Contenido de la decisión de precio	137
7.3.1.1. El nivel del precio	137
7.3.1.2. El pago en sí	138
7.3.2. Precios y ofertas de servicios	140
7.3.3. Precios y gestión de la demanda	142
7.3.3.1. Reducción del precio en temporada baja	143
7.3.3.2. Ventajas suplementarias gratuitas en temporada baja	144
7.3.4. Precios y estrategia competitiva	145
7.3.4.1. Las promociones	145
7.3.4.2. La guerra de los precios	146

Capítulo 8. EL MARKETING Y LAS REDES	149
8.1. Introducción	149
8.2. La elección multi-localización/multi-servicios	149
8.2.1. Las situaciones tipo en la rejilla multi-localización/multi-servicios .	150
8.2.1.1. Primera situación: multi-localización y oferta de un número muy limitado de servicios	150
8.2.1.2. Segunda situación: gran número de servicios ofrecidos con una red muy limitada	151
8.2.1.3. Tercera situación: multi-localización/multi-servicios	151
8.2.2. Estrategia de desarrollo rápido de la red	152
8.2.3. Estrategia de limitación voluntaria de la red y del desarrollo de la oferta de servicios	154
8.2.4. Estrategia de desarrollo diversificado de la red de la oferta de servicios bajo una marca única	156
8.2.5. Estrategia de desarrollo diversificado de la red y de la oferta de servicios bajo diferentes marcas	158
8.2.6. El análisis de las relaciones entre las cuatro estrategias de desarrollo de la red y de la oferta de servicios	159
8.3. El puesto y la función del marketing en la organización	160
8.3.1. La diversidad de las redes	160
8.3.1.1. Red densa y red selectiva	160
8.3.1.2. Red de servucciones y red de venta	161
8.3.1.3. Red controlada, red compartida y red de los demás	161
8.3.1.4. Red integrada y red de franquicia	162
8.3.1.5. Mono-red y multi-redes	163
8.3.2. El impacto de la red en el marketing	163
8.3.2.1. Marketing compartido y marketing interno	163
8.3.2.2. Cuota de mercado, efecto de experiencia, calidad y beneficio	164
8.3.2.3. Marketing de enseña y marketing de lugar	166
8.3.3. Las tareas del marketing	166
8.3.3.1. Las tareas del marketing interactivo	167
8.3.3.2. Las tareas del marketing funcional	167
8.3.3.3. Las tareas del marketing de gestión	167
8.3.4. El marketing en la organización	167
8.3.4.1. La función de marketing del primer nivel de gestión	168
8.3.4.2. El marketing organizado alrededor de los servicios ofrecidos	169
8.3.4.3. El marketing organizado alrededor de los segmentos	170
8.4. Conclusión	171

Parte tercera

Los nuevos servicios

Capítulo 9. EL CONCEPTO DEL NUEVO SERVICIO	175
9.1. Introducción	175

9.2. La nueva actividad de servicio y la extensión de la oferta de los servicios existente	176
9.2.1. Nuevo servicio e innovación	176
9.2.2. Nuevo servicio y extensión del servicio existente	177
9.3. La fórmula del nuevo servicio	179
9.3.1. Un concepto de servicio único	179
9.3.1.1. El concepto de servicio y la actividad de servicio	179
9.3.1.2. Creatividad y movilización alrededor del concepto	180
9.3.1.3. El concepto y la diferenciación	180
9.3.1.4. El concepto es único	180
9.3.2. Un segmento de mercado único e identificable	181
9.3.2.1. El enfoque cógelo-todo o segmentado	181
9.3.2.2. Las variables de comportamiento y los atributos del servicio	181
9.3.2.3. Tamaño del segmento y fuerza del concepto	182
9.3.3. Una servucción especializada y fácil de desmultiplicar	182
9.3.4. Una oferta limitada fácil de estructurar	183
9.3.5. Una imagen clara y fácil de comunicar	183
9.3.6. Las dos fases del proceso de elaboración de la fórmula del nuevo servicio	185
9.4. El binomio producto-servicio en el sistema de oferta	185
9.4.1. La condición de existencia del binomio producto-servicio	186
9.4.2. Los elementos de identificación de los sistemas de oferta con el binomio producto-servicio	186
9.4.3. La identificación de la dominante en el binomio producto-servicio	187
9.4.4. La evolución de la empresa, de su sistema de oferta y de su binomio producto-servicio	188
9.5. La secuencia de las elecciones estratégicas y sus «momentos» críticos	190
9.5.1. Una secuencia estratégica en cuatro etapas	190
9.5.2. La madurez de la empresa y la gestión de la evolución de las prestaciones existentes	192
9.5.3. La indeterminación de las elecciones de diversificación	193
9.5.4. Estrategia de desarrollo y gestión de los nuevos conceptos de servicio	193
9.6. Tres preguntas a la espera de una respuesta	193
9.6.1. Generalista y especialista	193
9.6.2. Concepto y oportunidades	195
9.6.3. Concepto y marketing global	196
Capítulo 10. LA GESTIÓN DE LOS NUEVOS SERVICIOS	197
10.1. Introducción	197
10.2. Las prácticas gerenciales	198
10.2.1. La aplicabilidad de la fórmula del nuevo servicio	198
10.2.1.1. La emergencia rápida del concepto de servicio	199
10.2.1.2. La preeminencia del test real sobre el estudio comercial	200

xii *Servucción*

10.2.1.3. La emergencia tardía del sistema de oferta en el proceso de desarrollo	201
10.2.1.4. La simultaneidad del desarrollo del nuevo servicio y del desarrollo de la red	204
10.2.2. El posicionamiento de los proyectos en la secuencia de las elecciones estratégicas	205
10.2.3. La gestión del binomio producto-servicio y el grado de orientación marketing de la empresa en la gestión del proyecto	206
10.2.4. La cultura funcional dominante en la gestión del proyecto del nuevo servicio	208
10.3. Las implicaciones gerenciales	209
10.3.1. La empresa debe reconocer la doble componente tecnológica y social de la innovación de servicio	209
10.3.2. La empresa debe crear un clima interno favorable a la innovación terciaria	210
10.3.3. La empresa debe separar claramente la fase de desarrollo y experimentación de la nueva fórmula de servicio de la fase de comercialización	212
10.3.4. La empresa debe organizar la función investigación y desarrollo ..	213
10.3.5. La empresa debe establecer una nueva estructura que facilite la gestión de los nuevos servicios	214
10.3.6. La apertura de la empresa de servicio hacia el entorno	215
10.4 Conclusión	216
Conclusión	217