

# Contenido

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

## Parte primera

### Gestión de las servucciones

<b>Capítulo 1. EL SISTEMA DE SERVUCCION .....</b>	<b>3</b>
<b>1.1. Introducción .....</b>	<b>3</b>
<b>1.2. Elementos para una teoría de la servucción .....</b>	<b>4</b>
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
<b>1.3. El sistema de servucción de la empresa de servicio .....</b>	<b>10</b>
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

<b>1.4. Implicaciones gerenciales del sistema de servucción</b> .....	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
<b>1.5. Anexo. La servucción: una herramienta operacional</b> .....	25
<b>Capítulo 2. LA GESTION DE LA PARTICIPACION DEL CLIENTE</b> .....	31
<b>2.1. Introducción</b> .....	31
<b>2.2. La justificación de la participación</b> .....	31
2.2.1. La justificación económica de la participación .....	32
2.2.2. La justificación marketing de la participación .....	33
<b>2.3. El entorno de la participación</b> .....	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
<b>2.4. Las formas de participación y sus puntos de aplicación</b> .....	40
<b>2.5. Las dimensiones de la participación</b> .....	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
<b>2.6. La gestión de la participación activa</b> .....	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
<b>Capítulo 3. LA GESTION DEL PERSONAL EN CONTACTO</b> .....	49
<b>3.1. Introducción</b> .....	49

<b>3.2. Situación y funciones del personal en contacto</b> .....	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
<b>3.3. Gestión del personal en contacto: principales ejes de acción</b> .....	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
<b>3.4. Anexo. Ficha descriptiva de la inscripción de un cliente por una recepción de hotel</b> .....	64
<b>Capítulo 4. LA GESTION DEL SOPORTE FISICO</b> .....	67
<b>4.1. Introducción</b> .....	67
<b>4.2. Las funciones del soporte físico</b> .....	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
<b>4.3. La automatización de los servicios</b> .....	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
<b>4.4. Las consecuencias gerenciales</b> .....	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**

<b>Capítulo 5. LA OFERTA DE SERVICIOS .....</b>	<b>91</b>
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
 <b>Capítulo 6. LA POLITICA DE COMUNICACION .....</b>	 <b>111</b>
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
<b>6.3. Elementos para una estrategia de comunicación .....</b>	<b>119</b>
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
<b>Capítulo 7. POLITICA DE PRECIOS .....</b>	<b>129</b>
<b>7.1. Introducción .....</b>	<b>129</b>
<b>7.2. Problemática del precio en los servicios .....</b>	<b>129</b>
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
<b>7.3. La decisión en materia de precio .....</b>	<b>136</b>
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

<b>Capítulo 8. EL MARKETING Y LAS REDES</b> .....	149
<b>8.1. Introducción</b> .....	149
<b>8.2. La elección multi-localización/multi-servicios</b> .....	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 servi- cios 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
<b>8.3. El puesto y la función del marketing en la organización</b> .....	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
<b>8.4. Conclusión</b> .....	171

### Parte tercera

#### Los nuevos servicios

<b>Capítulo 9. EL CONCEPTO DEL NUEVO SERVICIO</b> .....	175
<b>9.1. Introducción</b> .....	175

<b>9.2. La nueva actividad de servicio y la extensión de la oferta de los servicios existente</b> .....	176
9.2.1. Nuevo servicio e innovación .....	176
9.2.2. Nuevo servicio y extensión del servicio existente .....	177
<b>9.3. La fórmula del nuevo servicio</b> .....	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
<b>9.4. El binomio producto-servicio en el sistema de oferta</b> .....	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
<b>9.5. La secuencia de las elecciones estratégicas y sus «momentos» críticos</b> .....	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
<b>9.6. Tres preguntas a la espera de una respuesta</b> .....	193
9.6.1. Generalista y especialista .....	193
9.6.2. Concepto y oportunidades .....	195
9.6.3. Concepto y marketing global .....	196
<b>Capítulo 10. LA GESTION DE LOS NUEVOS SERVICIOS</b> .....	197
<b>10.1. Introducción</b> .....	197
<b>10.2. Las prácticas gerenciales</b> .....	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

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
<b>10.3. Las implicaciones gerenciales .....</b>	<b>209</b>
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
<b>10.4 Conclusión .....</b>	<b>216</b>
<b>Conclusión .....</b>	<b>217</b>