

Venta técnica

Mercedes Gómez-Calcerrada Corrales
Teresa Noguera Vidal
Carmen Ruiz Moya
Emilia Solano García



La venta de servicios: confección de ofertas comerciales

En esta unidad

APRENDERÁS A

- Analizar estrategias para superar las dificultades que conlleva la aceptación de una oferta de prestación de servicios.
- Confeccionar argumentos de ventas de servicios públicos y privados.
- Elaborar propuestas para captar clientes que contraten prestaciones de servicios a largo plazo.

ESTUDIARÁS

- Cómo analizar a los clientes usuarios de servicios.
- Cómo elaborar un argumentario de ventas de servicios.
- Cómo planificar los servicios según las necesidades de los usuarios.

Y SERÁS CAPAZ DE

- Confeccionar ofertas comerciales de servicios, adaptando los argumentos de venta a las características específicas del servicio propuesto y a las necesidades de cada cliente.



1. Análisis de los clientes usuarios de servicios

La **venta de servicios** tiene como objetivo final satisfacer las demandas y necesidades de los usuarios, en función de las **características específicas** del sector.

Para analizar a los clientes usuarios de los servicios, debemos plantearnos las siguientes preguntas:

- ¿Qué esperan los clientes del servicio?
- ¿Qué esperan de su proveedor?
- ¿Cuáles son sus expectativas?
- ¿Son conscientes de sus expectativas o hay que ayudarles a reconocerlas?

Los compradores de productos y servicios actúan movidos por las mismas motivaciones básicas: seguridad, economía, comodidad. Las técnicas que se utilizan para vender automóviles pueden utilizarse para vender seguros, viajes, etc.

La única, pero importante **diferencia**, vendría marcada por la **adaptación** que se hiciera de estas al sector específico.

1.1. Tipos de clientes

En la mayor parte de los casos, los compradores, no importa si se trata de individuos o de empresas, son numerosos y **variados** en lo que concierne a sus necesidades, conductas de compra y patrones de consumo. Además, las diferentes empresas de servicios varían ampliamente en cuanto a sus habilidades para servir a diferentes tipos de clientes. Debido a que cada persona o empresa tienen necesidades y características distintivas (incluso únicas), nos encontramos con una tipología de clientes muy amplia y **variada**. De ahí que cada empresa debe adoptar una **estrategia de segmentación del mercado**, identificando aquellas partes, o segmentos del mismo, a los que puede servir mejor.

La **segmentación de mercado** es un proceso que consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en varios grupos más pequeños e **internamente homogéneos**. La esencia de la segmentación es conocer realmente a los consumidores. Uno de los elementos decisivos del éxito de una empresa es su capacidad de **segmentar** adecuadamente su mercado (agrupar en un segmento de mercado a personas con necesidades semejantes).

Hay varias formas de segmentar el mercado de servicios en función de cómo se atiendan las necesidades de los clientes:

- **Ofertas personalizadas**, que tratan a sus clientes como personas y desarrollan planes de marketing individuales para cada uno de ellos. Oferta adaptada a cada cliente (**oferta heterogénea**). Ejemplo: un dentista personaliza su servicio según las necesidades de cada paciente, atendiendo a su salud dental; un arquitecto puede diseñar una casa para un cliente adinerado, y un banco puede ofrecer un producto financiero (fondos de inversión...) a una empresa, según la demanda de esa empresa en particular.
- Empresas de servicios que ofrecen un solo servicio a todos sus clientes potenciales, como si sus expectativas, necesidades y preferencias fueran **homogéneas**. Ejemplo: servicios de transporte aéreo, servicios de comunicación de telefonía, televisión...

Los clientes consumidores de servicios pueden ser empresas públicas o privadas y economías domésticas. Todos y cada uno de ellos pueden ser consumidores de servicios. Debido a la gran variedad de servicios y de tipos de clientes que pueden ser consumidores de los mismos, resulta complejo realizar una clasificación de clientes de forma concreta. Para facilitar la tarea, los clasificaremos en función del servicio que demandan.

ABC VOCABULARIO

Segmentación del mercado. Es el proceso de división del mercado en subgrupos homogéneos, con el fin de llevar a cabo una estrategia comercial diferenciada para cada uno de ellos, que permita satisfacer de forma más efectiva sus necesidades y alcanzar los objetivos comerciales de la empresa.

Tipos de segmentación:

- **Demográfica.** Divide el mercado para formar grupos de acuerdo con variables como la edad, el sexo, el tamaño de la familia, la ocupación y la religión.
- **Geográfica.** Divide el mercado para formar distintas unidades geográficas, tales como naciones, países o estados.
- **Psicográfica.** Divide a los compradores para formar grupos según la clase social, el estilo de vida o las características de la personalidad.
- **Basada en el comportamiento.** Divide a los compradores para formar grupos a partir del conocimiento, la actitud, los usos o las respuestas ante los servicios.

CLIENTES QUE DEMANDAN SERVICIOS	EJEMPLOS DE TIPOS DE SERVICIO
De forma individual	Clases particulares
De forma colectiva	Clases conjuntas
Estandarizados	Transporte en tren
Personalizados	Peluquería
Profesionales	Abogados
Que se prestan <i>in situ</i>	Electricistas, atención médica a domicilio
Que se prestan en otras instalaciones	Teatros, atención médica en una clínica
Cuya demanda es estable	Seguros de vida
Cuya demanda es fluctuante	Instalación de aires acondicionados (estacional)
Cuya relación con el personal del servicio es alta	Psicólogo
Cuya relación con el personal del servicio es baja	Contabilidad, alumbrado público
De alto contacto con el cliente	Restaurantes
De bajo contacto con el cliente	Agua municipal
Externalización de servicios para empresas	Mantenimiento
Servicios accesorios al principal	Estaciones de servicio con cafetería

Tabla 3.1. Ejemplos de tipos de clientes en función de la demanda.

1.2. Comportamiento de los clientes

Para analizar el comportamiento de los clientes, debemos conocer qué esperan del servicio. Un servicio está compuesto por un conjunto de actividades destinadas a cubrir una o varias necesidades de un cliente. Los clientes tienen diferentes necesidades y nuestra obligación es conocerlas para poder crear una oferta que se ajuste a ellas. Este conjunto de necesidades son las expectativas que el cliente tiene sobre el servicio.

Las **expectativas de los clientes** son el resultado una serie de factores:

- Su educación.
- Su forma de ser.
- Sus experiencias pasadas.
- La competencia que existe.
- Lo que los usuarios escuchan de otros usuarios.

Por otra parte, hay que distinguir entre los distintos **tipos de expectativas**:

- Las que el cliente manifiesta explícitamente (y que por tanto se han de satisfacer para conservarlo).
- Las que el cliente no expresa por diferentes motivos.
- Las que el propio cliente ignora.

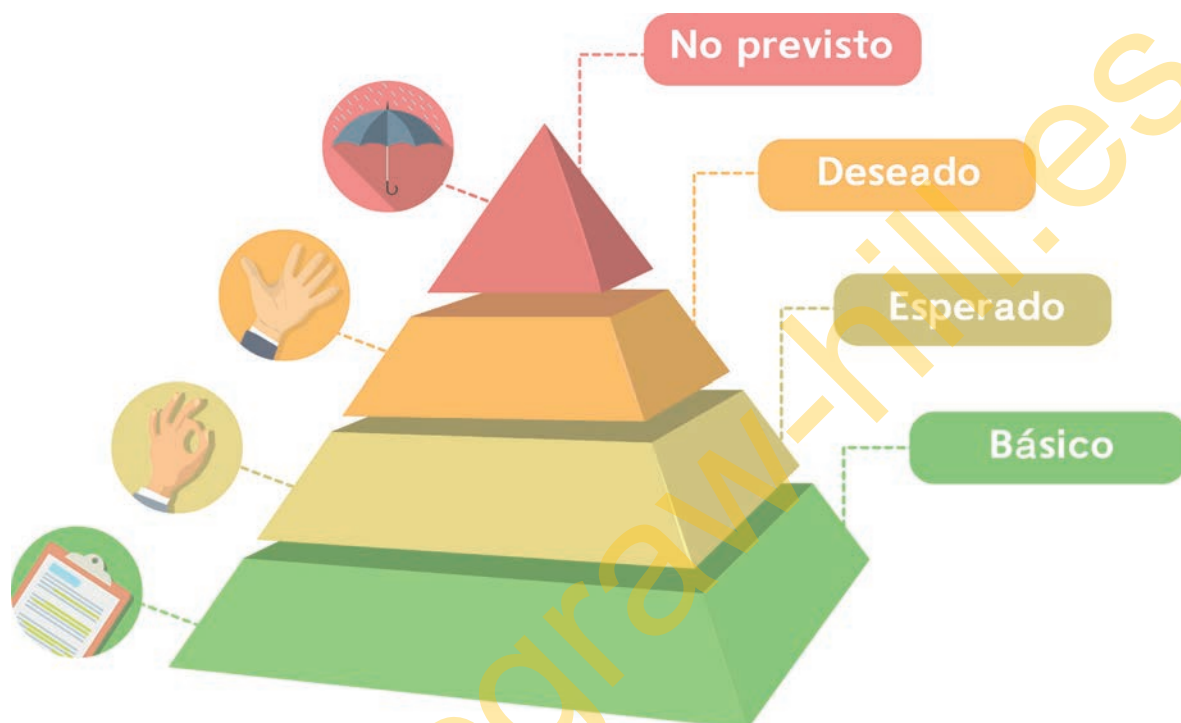


Fig. 3.1. Una forma eficaz de segmentar el mercado de servicios es atendiendo a las necesidades individuales de cada cliente.

Teniendo en cuenta esto, debemos realizar ofertas comerciales de servicios que se adapten al cliente y cubran sus expectativas, primero las que manifiesta y por último las que desconoce. Para ello, en el siguiente punto veremos cómo clasificar las expectativas del cliente.

A. Jerarquía de expectativas del cliente

Podemos clasificar la valoración que otorga el cliente a los servicios que se le han prestado siguiendo un esquema por niveles de satisfacción o de necesidades cubiertas. Así, el valor de cliente tiene cuatro niveles:



• No previsto

Rasgos que añaden valor a nuestros servicios, que van mucho más allá de las expectativas y deseos que el cliente expresa. Nosotros podemos anticiparnos a esas necesidades o crearlas. De esta forma, consolidaremos la lealtad y confianza de nuestros clientes, y nos diferenciaremos de nuestros competidores.

Ejemplo: a principios de año podemos sorprender a nuestro cliente recordándole las obligaciones fiscales que debe cumplir y comunicándole las novedades fiscales del ejercicio que está a punto de iniciarse.

• Esperado

Lo que los clientes consideran normal, tanto en nosotros como en nuestros competidores.

Ejemplo: un cliente acude por primera vez para que se le cumplimente la declaración de la renta. Se le atiende con profesionalidad. Además, se le advierte de la conveniencia de hacer la declaración conjunta. Pasados unos días, se le presentan los modelos perfectamente cumplimentados y se le dan las explicaciones pertinentes.

• Deseado

En este nivel, el cliente conoce el servicio requerido. Conoce las prestaciones ofrecidas por las empresas de servicios del sector y qué le gustaría que le ofreciesen. Hemos de identificar su deseo y tratar de dar respuesta al mismo. Debemos añadir valor a nuestro servicio, teniendo en cuenta las necesidades y expectativas expresadas por el cliente o aquellas que conocemos. Añadir elementos deseados a nuestro servicio lo hará más atractivo y superior al resto de las empresas del sector.

Ejemplo: el cliente no solo desea que se le cumplimenten las declaraciones. Le gustaría que, de cara al ejercicio próximo, le diseñasen una buena estrategia fiscal para reducir el pago de impuestos.

• Básico

La actividad fundamental requerida del servicio.

Ejemplo: asesoría o gestoría que se limita a cumplimentar impuestos, rellenar nóminas o llevar la contabilidad de individuos y empresas.

Fig. 3.2. Valor del cliente.

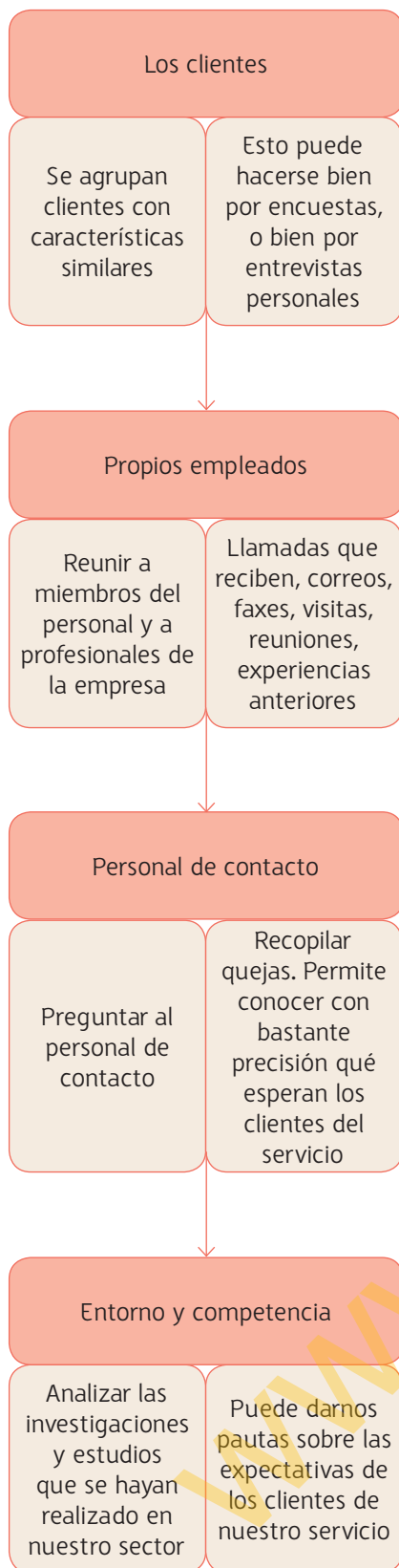


Fig. 3.3. Fases para conocer las expectativas de los clientes.

B. Cómo conocer las expectativas de los clientes

En la unidad anterior vimos diferentes **herramientas de encuesta** para conocer el grado de satisfacción del cliente. Ahora vamos a emplear herramientas parecidas, pero destinadas a conocer las expectativas que los clientes tienen para un determinado producto.

Teniendo en cuenta estas expectativas y la jerarquía realizada anteriormente, estaremos en disposición de configurar un servicio diferenciador que encuentre su espacio en el mercado.

Para conocer las expectativas de los clientes, podemos obtener información de:

- Los clientes.
- Los propios empleados.
- Los asesores que tienen contacto con los clientes.
- El entorno.
- La competencia.

Las herramientas de encuesta más habituales que suelen utilizarse para conocer las expectativas de los clientes son:

- **Paneles de clientes.** Una forma de conocer las expectativas de los clientes es utilizar lo que se conoce como **técnica de paneles de clientes**. Se agrupan clientes con características similares:

Se toma una muestra significativa de los mismos, manteniéndola a lo largo del tiempo y, sobre todo, haciendo un seguimiento de cuáles son sus demandas. Esto puede hacerse bien mediante encuestas, o bien mediante **entrevistas personales**, dirigidas a obtener información cualitativa respecto al servicio ideal que los encuestados desean recibir.

Se obtiene información específicamente para conocer cuáles son las expectativas de los clientes, que debe ser sistematizada con posterioridad. Se hace a través de preguntas abiertas y escuchando todas las sugerencias de los clientes. Para ello, generalmente se utiliza la entrevista personal. Sin embargo, esto requiere invertir mucho tiempo, por lo que este método interesa llevarlo a la práctica sobre todo con buenos clientes, o con aquellos que de algún modo sean significativos para nosotros, por su importancia, su representatividad...

- Reunir a **miembros del personal y a profesionales de la empresa** para que discutan sobre la percepción que tienen de sus clientes. El personal de contacto no teoriza sobre el cliente, sino que se basa en su experiencia personal: llamadas que recibe, correos electrónicos, faxes, visitas, reuniones, referencias, experiencias anteriores, etc.
- Otra vía que actualmente se está utilizando en algunas empresas es la utilización de los correos de sugerencias, o la participación en chats organizados por la propia firma.
- **Preguntar al personal de contacto.** El contacto directo, permanente y cotidiano que estos tienen con los clientes, el tener que afrontar sus quejas y reclamaciones, etc., les permite conocer con bastante precisión qué esperan del servicio y cuáles son las áreas en las que se producen más problemas.
- **Recopilar y analizar las quejas y reclamaciones.** Podremos detectar, con relativa facilidad, las principales áreas de problemas, así como determinar hacia dónde se orientan las tendencias de los clientes.
- Obtener y analizar las **investigaciones y estudios que se hayan realizado en nuestro sector**. Esta información puede darnos pautas sobre las expectativas de los clientes sobre nuestro servicio.

Podemos concluir que, para que la empresa cumpla su misión de satisfacer las expectativas de los clientes, ha de realizar previamente un estudio de lo que estos esperan obtener de nuestro servicio.

Para elaborar un buen estudio será necesario un trabajo en equipo, es decir, no solo consideraremos al cliente, sino que tendremos en cuenta las opiniones de los empleados de la empresa, tanto los que tienen contacto directo con el cliente como los que no.

El éxito continuado dependerá, en gran medida, de la información obtenida, para poder actuar en caso de que sea necesario.

C. Lo que valora el cliente

Ante una gran oferta de servicios, el cliente debe determinar aquellos más acordes con sus expectativas. Cada cliente tendrá sus criterios y baremos.

No es suficiente con que el servicio sea técnicamente correcto, sino que también debe tener otras cualidades, factores que contribuyen a la elección por parte del cliente de un servicio.



Fig. 3.4. Factores que valora el cliente de servicios.

El **punto de relevancia** es la zona donde ambos círculos se unen. Cuanto más grande es la zona compartida, podemos afirmar que nuestras posibilidades de dar satisfacción al cliente son mayores.

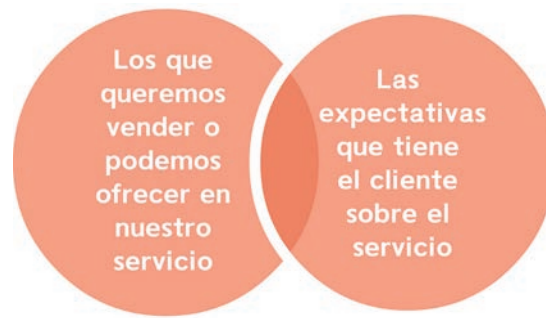


Fig. 3.5. Esquema de cómo calcular el punto de relevancia.

ABC VOCABULARIO

Outsourcing. Es un proceso utilizado por una empresa en la que otra empresa u organización es contratada para desarrollar las funciones de una determinada área de la empresa.

El *outsourcing* está estrechamente relacionado con la subcontratación de servicios.

ETT. Empresas de trabajo temporal, que facilitan la oferta y demanda de trabajos temporales, y por tanto actualmente cubren necesidades de servicio.

Adecco

CASO PRÁCTICO 1

Trabajas en una empresa especializada en la realización directa de servicios de limpieza para empresas y debes hacer un listado de lo que ofrece, atendiendo a los criterios que valora el cliente.

Solución

- **Propias del servicio:**

La empresa ofrece una amplia gama de soluciones personalizadas para cada sector de actividad, que permite adaptar los servicios a las necesidades del cliente y ajustarlos a cualquier cambio que se produzca.

- **Valor añadido. Servicios auxiliares:**

La empresa ofrece el servicio de apoyo en las labores de oficina o de almacén que los clientes necesitan para llevar a cabo su actividad principal: recepcionistas, distribución de correo interno, reprografía, gestión de salas.

- **Prestigio de la empresa:**

Tu empresa ha sido elegida la mayor empresa de *outsourcing* (subcontratación de servicios) de Europa.

- **Calidad profesional y atención cliente:**

La empresa asegura que sus empleados basan su actuación en un código de conducta elaborado por la empresa, de obligado cumplimiento (respeto al cliente y su privacidad, actuar con buena fe contractual). En caso de cualquier duda, el empleado consultará a su superior o a otro responsable.

- **Cumplimiento del compromiso:**

Entre los valores que definen la empresa se encuentra la responsabilidad. Es decir, responder y cumplir con su trabajo.

- **Servicio posventa:**

La empresa presta atención efectiva a las quejas y reclamaciones, ya que son consideradas una valiosa contribución para asegurar altos niveles de servicio.



ACTIVIDADES

1. ¿Qué valora un cliente a la hora de adquirir o contratar un servicio?
2. Según el valor del cliente por niveles del servicio, ¿cuál es el que te hace diferente de tus competidores?

2. Oferta comercial de servicios

La oferta comercial de servicios es la **cantidad de servicios** que las distintas organizaciones, empresas o personas tienen la capacidad y deseo de vender en el mercado en un determinado lapso de tiempo y espacio, con el fin de satisfacer deseos o necesidades.

La elaboración de una oferta comercial de servicios variará según el sector al que pertenezcan las **industrias de servicios**, ya que varían considerablemente dependiendo de si nos referimos al mercado del sector público o del sector privado. A continuación mostramos algunos ejemplos del sector:

		
<p>Gobierno</p> <ul style="list-style-type: none"> • Defensa nacional • Justicia • Educación • Sanidad • Alumbrado público • Transporte público • Recogida de basuras 	<p>Organizaciones no lucrativas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fundaciones • Museos • Universidades públicas • Hospitales • Beneficencia 	<p>Organizaciones de negocios</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compañías aéreas • Bancos • Hoteles • Aseguradoras • Consultorías • Medicina privada • Bufetes de abogados • Transporte privado • Inmobiliarias

Tabla 3.2. Diferentes ofertas de servicios, en función del sector.

Para facilitar la tarea, elaboraremos la oferta atendiendo a la segmentación del mercado. Como vimos anteriormente, en el mercado de servicios se realizan ofertas heterogéneas, es decir, ofertas personalizadas a cada cliente, y ofertas homogéneas, que, por el contrario, ofrecen un mismo servicio a todos sus clientes potenciales. La finalidad de identificar estos segmentos es permitir a las empresas adecuar mejor sus estrategias hacia los clientes.

2.1. Oferta comercial de servicios personalizada

La oferta comercial de servicios personalizada es **heterogénea**, adecuándose a cada cliente potencial o real.

A. Carta para ofertar servicios

Para comunicar la oferta de servicios, podemos usar las **cartas de servicios**. Nos dirigiremos al cliente mediante una carta, ofreciéndole nuestro servicio. Antes de escribirla, debemos analizar las listas de clientes a los que va a ir dirigida.

Se trata de un tipo de carta en el que una empresa ofrece sus servicios a otra. También pudiera darse el caso de personas particulares ofreciendo sus servicios a empresas, o de empresas ofreciendo sus servicios a particulares. Dichos servicios pueden variar según el tipo de actividad económica de la empresa que los ofrece y destacan, por ejemplo, los servicios de tipo jurídico, gestorías, o de limpieza, sanitarios...

El correo electrónico puede ser extremadamente efectivo, pero el correo tradicional continúa siendo la mejor forma para alcanzar a un público específico:

16 de enero de 2015

Nombre del destinatario
Puesto
Nombre de la empresa
Dirección
Estimado/a [Nombre del destinatario]:

Nos es muy grato dirigirnos a ustedes para ofrecerles nuestros servicios de XXX [informática, asesoría, consultoría, contabilidad, etc.]. Desde hace XX años trabajamos en este campo profesional con unos resultados extraordinarios.

Nuestros profesionales están perfectamente cualificados y formados en las disciplinas XXX, lo que garantiza la calidad de nuestro trabajo.

Adjunta los remitimos, sin compromiso alguno por su parte, documentación referente a nuestra empresa y sobre la actividad que desarrollamos, así como otra información que puede ser de su interés.

Si está interesado en recibir mayor información sobre servicios que podemos ofrecerle, no dude en comunicarse y con gusto coordinaremos una entrevista personal o telefónica.

Atentamente,
(Firma)
Nombre completo
Cargo en la empresa

Fig. 3.6. Ejemplo de carta para ofrecer servicios.

B. Folleto o catálogo del servicio ofertado

Con la carta se pueden adjuntar todo tipo de folletos, dosieres, memorias, etc., que puedan ayudar a conocer mejor los servicios que ofrece la empresa.

Es importante dejar clara la **zona geográfica** de actuación para evitar que llegue a empresas o profesionales a los que no se va a poder atender.

El **inconveniente** de los folletos o *fliers* es que tienden a ser impersonales y pueden ser descartados como correo basura por la mayoría de los destinatarios. Este efecto se minimiza si van acompañados de una carta en la que aparezcan consignados el nombre y la dirección del potencial cliente.

En el siguiente punto se detalla lo que aparecerá en un catálogo.

2.2. Oferta comercial de servicios dirigida a un segmento del mercado

Tanto si consideras la posibilidad de encarar un nuevo negocio como si ya tienes uno, la preparación de ofertas a clientes es una actividad que realizarás con frecuencia.

Una oferta formal de un servicio detallará cuál es el servicio que se va a prestar, el precio, los términos y las obligaciones. En primer lugar, debe confeccionarse una plantilla con un programa procesador de textos. Después se puede ir modificando para adaptarla a las necesidades de cada cliente, en el caso de que se quiera personalizar la oferta.

Otra forma de dar a conocer los servicios que ofrece una empresa es a través de las redes sociales. Cada vez hay más empresas que brindan sus servicios y los dan a conocer mediante Facebook o Twitter, fundamentalmente.



Fig. 3.7. Cada vez más, los servicios se ofrecen a través de las redes sociales.



CASO PRÁCTICO 2

Selecciona un mercado u objetivo demográfico particular al que te gustaría llegar con un folleto. ¿Qué pasos seguirías para diseñarlo con este tipo concreto de cliente que tienes en mente?

Solución

Pasos que hay que seguir para realizar la oferta:

- Abre un documento en blanco con un programa de procesamiento de textos. Asígnale un nombre fácil de recordar, como «Propuesta de servicios de...».
- Utiliza el membrete de la compañía. Si no lo tienes, escribe el nombre, la dirección y cualquier otro dato de contacto en la parte superior del documento. Debajo de esta información puedes colocar un título como «Oferta por servicios de...».
- Recopila toda la información básica sobre tu negocio, tal como cuánto cobrarás por tu servicio, si cobrarás por hora o mensualmente, qué tipo de servicios proveerás y cuáles no, tu logotipo (si lo tienes) y la información de contacto de tu negocio: nombre, dirección, teléfono, correo electrónico y sitio web, si es pertinente.
- Ingresas la información del cliente (si va dirigido a un cliente particular, en el caso de que la oferta sea personalizada; si no, evita este paso).
- Detalla el trabajo que realizarás. Por lo general, antes de confeccionar la propuesta, se realiza un estudio de posibles clientes para conocer exactamente sus necesidades y entender el alcance del trabajo que cada uno espera. Anota los detalles de lo que este desea y cada punto que pretendas completar.
- Incluye el costo y el método utilizado para calcularlo, así como un análisis de cada partida; por ejemplo, mano de obra y suministros.
- Selecciona uno de los beneficios que tu servicio ofrece a los clientes.
- Piensa en un modo de poder motivar a nuevos clientes para que actúen cuando reciban tu oferta, tal como ofrecer descuentos en tu primer servicio, y luego darles una razón para que actúen inmediatamente, tal como una fecha de vencimiento en esa oferta.
- Establece si los servicios se van a prestar en forma semanal, mensual, etc., y las fechas en que esperas cobrar las facturas. Incluye cualquier detalle relativo a políticas de cancelaciones y de reprogramación.
- Deja un espacio libre para firmas y fechas. Al final de la página, firma y coloca la fecha, y pide al cliente que haga lo mismo. Agrega los días de validez de la oferta y una nota por la cual garantizas el trabajo realizado.

2.3. Estrategia de ventas de servicios

La **venta de servicios** es una operación que presenta sus particularidades, muy distintas de la venta de productos, aunque el objetivo de ambas es el mismo: conseguir que el cliente adquiera nuestro servicio o producto.

Algunos **aspectos exclusivos** de los servicios que orientan la formulación de la estrategia de ventas de servicios son los siguientes:

- La naturaleza **intangible** de un servicio puede dificultar más la selección de ofertas competitivas entre los clientes.
- El carácter **perecedero** de los servicios impide el almacenamiento del propio producto.

Por tanto, desarrollar la estrategia de una industria de servicios no es tarea fácil.

Antes de elaborar nuestra estrategia, será necesario definir el mercado potencial al que va dirigida la venta de servicios y segmentarlo.

A. Mercado objetivo

El mercado de servicios va dirigido tanto a empresas como a economías domésticas (hogares, personas). Ejemplo: una empresa de transporte podría optar por satisfacer las necesidades de los hogares (mudanzas), las personas (transporte colectivo, taxis, etc.) o las empresas (carga, personal, etc.). Se puede decir que el **mercado objetivo** es el segmento de la demanda al que está dirigido un producto.

No es posible ofrecer un servicio que agrade a todo el mundo o que satisfaga las necesidades de todos, por lo que hay que dirigirse a un segmento del mercado, esto es, dirigirse al mercado objetivo. Normalmente, el mercado objetivo es revaluado cada cierto tiempo, pues el mercado es algo siempre cambiante.

Una vez definido el mercado meta, pueden plantearse los objetivos de la venta de servicios.

B. Objetivos de ventas de servicios

El establecimiento de objetivos de ventas es indispensable para preparar un buen plan de ventas.

	<p>Reto alcanzable</p> <ul style="list-style-type: none"> • Si se fijan objetivos demasiado altos o irrealizables, la relación entre los gastos y las ventas será muy alta, y los resultados no serán los esperados.
	<p>Plazo específico</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los objetivos deben plantearse con un plazo determinado, con una fecha de inicio y una de finalización. Los objetivos a corto plazo son de un año y los objetivos de largo plazo se refieren a tres años.
	<p>Mensurables</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los objetivos de ventas se cuantifican en cantidades monetarias y personas. Hay que establecer los objetivos de venta, tanto para las cantidades monetarias como para las personas y empresas atendidas.
	<p>Algo más</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los objetivos de ventas pueden definirse en otros términos, y no solo por cantidades monetarias y personas. Por ejemplo, la meta para una organización no lucrativa que cuente con un programa dedicado a prevenir la violencia de género podría ser determinar la cantidad de llamadas telefónicas para solicitar ayuda o denunciar los casos de maltrato.

Tabla 3.3. Características de los objetivos de ventas.

Diseñar los objetivos de ventas debe ser un **reto alcanzable**. Los objetivos deben plantearse con un **plazo determinado**, con una fecha de inicio y una de finalización. Los objetivos a corto plazo son de un año y los objetivos de largo plazo se refieren a tres años.

Al diseñar los objetivos de ventas, deben tenerse en cuenta los factores cuantitativos y los cualitativos que influyen en el proceso.

Factores cuantitativos y cualitativos de los objetivos de ventas

- Los **factores cuantitativos** son aquellos que pueden ayudar a calcular numéricamente los objetivos específicos de ventas.
- Los **factores cualitativos** son más subjetivos, pues no son tangibles y tienen la dificultad de cuantificar ciertas clases específicas de información.

Factores cuantitativos

- Tendencias de ventas de servicios. Estudiar la tendencia de las ventas en los últimos años: ascendente, descendente, fluctuante o estable.
- Tendencia de las ventas de mi empresa con respecto a la competencia.
- Tendencia de participación de la empresa en el mercado.

Factores cualitativos

- Factores económicos: periodo de recesión, inflación, inestabilidad económica, desempleo.
- La competencia. Un aumento en la publicidad de la competencia.
- Etapa del ciclo de vida en la que se encuentra el producto.
- Personalidad de la empresa. Filosofía de la empresa al hacer negocios.

Fig. 3.8. Factores cuantitativos y cualitativos de los objetivos de ventas.

C. Estrategias que se pueden seguir

Una vez determinados los objetivos de las ventas, se desarrollará la estrategia que se va a seguir para alcanzar dichos objetivos. El vendedor de servicios se apoya en técnicas y estrategias de venta, pero tiene que estudiar las más apropiadas a cada cliente, porque no suelen existir dos ventas iguales.

Las **estrategias principales** son:

- **Adaptar la oferta a la demanda** y viceversa.
- Materializar la intangibilidad del servicio para **dar una imagen de total confianza**. Ejemplo: para ofertar un viaje se pueden utilizar folletos con fotografías sugerentes.
- El vendedor de servicios debe **insistir en el resultado de la utilización del servicio**, más que en sus características. Ejemplo: al contratar un seguro de vivienda, lo que buscamos es que, en caso de robo, rotura de cristales o cualquier otro siniestro, la compañía nos indemnice por ello.
- El servicio se vende por su **atractivo**. Ejemplo: el servicio será más atractivo si la empresa es importante y si el vendedor aporta buena imagen, prestigio, etc.

Estrategias más concretas. Una empresa de servicios ha de tomar decisiones estratégicas sobre qué servicios ofrecerá y qué características tendrá esa oferta, como el uso de marcas, garantías o precios:

- **Mostrar credenciales.** Se pueden mostrar pruebas concretas de que el servicio ha funcionado para otras personas. Para ello conseguiremos testimonios de clientes.
- **Concretar mucho el servicio.** Es muy importante explicar con todo el detalle posible en qué consiste ese servicio que se está ofreciendo.
- **Ofrecer servicios complementarios al principal.** Por ejemplo, funerarias que han incorporado servicios después del entierro, entre ellos los grupos de apoyo para los familiares; las compañías aseguradoras que se especializan en pólizas contra incendio de automóviles e incorporan un seguro de vida.
- **Marca del servicio.** El empaquetado y la etiqueta no existen en el mercado de servicios, por lo que el uso de marcas y la calidad del servicio serán importantes estrategias.

La marca de un servicio no puede incorporarse físicamente a una etiqueta ni al servicio. Se podrían utilizar las siguientes estrategias:

- Incluir un bien tangible con la imagen de la marca. Ejemplo: sombrillas con el nombre de la empresa o vincular un eslogan a la marca.
- Utilizar un color que identifique a la marca.
- **Calidad del servicio.** La calidad del servicio es difícil de definir, medir, controlar y comunicar. Sin embargo, en el marketing de servicios es un aspecto decisivo del éxito. Ejemplo: dos líneas aéreas vuelan cobrando la misma tarifa, dos bancos aplican idénticas tasas de interés. Suponiendo que también la ubicación y el horario sean iguales, la calidad del servicio será el único factor que diferencie lo que se ofrece.
- **Determinación de precios** y las estrategias **de descuento**. Muchas empresas de servicios emplean una estrategia flexible de precios. Los museos y los teatros cobran precios más bajos a niños y ancianos o determinados días. Las líneas aéreas ofrecen tarifas reducidas si se compran con antelación los billetes.
- En lo posible, **ofrecer alguna muestra del servicio gratis**. Por ejemplo, si ofreces un servicio de limpieza, de carpintería o de decoración, puedes realizar una primera prueba gratis, de forma que, si el cliente no está satisfecho con el trabajo, no paga.
- **Sistema de distribución.** Para diseñar un sistema de distribución en una empresa de servicios se requiere seleccionar los **canales de distribución** y contar con las **instalaciones físicas** para distribuir los servicios (no en todos los servicios).
- **Explicar las diferencias con la competencia.** Qué tiene de mejor nuestro servicio respecto al de otros. Es importante asegurarse de que las diferencias entre nuestro servicio y el de los demás son importantes para el cliente.



! IMPORTANTE

Las empresas de servicios se basan en **dos métodos** para fijar precios: el precio basado en el costo total unitario y el precio basado exclusivamente en el mercado.

Por ejemplo, las compañías eléctricas y telefónicas recurren a un costo base para establecer los precios que generarán determinado rendimiento sobre la inversión. Los pintores y electricistas también fijan frecuentemente el precio de sus servicios con este método. En cambio, las líneas aéreas tienden a basarse en los precios de la competencia.



? ¿SABÍAS QUE...?

Por difícil que sea definir la calidad del servicio, las empresas han de percatarse de una cosa: es el cliente quien define la calidad y no el vendedor. Lo importante es la opinión de los clientes acerca del servicio. Cuando no corresponde a sus expectativas, pueden perderse ventas entre los clientes actuales y no conseguir atraerse a otros nuevos.

En consecuencia, se deberá conservar una calidad uniforme del servicio que corresponda a las expectativas del cliente o incluso superarlas. Con todo, en ocasiones resulta casi imposible estandarizar la calidad del servicio, cuyo desempeño suele variar incluso dentro de una misma empresa debido a que el grupo de clientes al que se dirige es muy heterogéneo.

Si una empresa quiere administrar eficazmente la calidad del servicio, deberá diseñar un programa permanente de mejora que le permita vigilar el nivel de calidad, midiendo continuamente la satisfacción del cliente, es decir, su percepción de la calidad de los servicios.

- **Venta personal.** Los empleados de una empresa de servicios que entran en contacto con un cliente son en realidad parte de la **fuerza de ventas**.

Las acciones en una venta de servicios tienen relación directa con la atención y la satisfacción del cliente. Debemos asegurarnos de que todas las personas en contacto directo con el cliente tengan el perfil de servicio necesario. Es fundamental capacitar al personal sobre la atención al cliente de manera constante y establecer una supervisión continuada del equipo de vendedores.

A menudo, los clientes se forman una opinión de una compañía y de su servicio a partir de este tipo de encuentro. En consecuencia, las empresas han de preparar al personal de contacto. La preparación incluye a la fuerza de ventas y, entre otras cosas, su reclutamiento, capacitación y supervisión.

CASO PRÁCTICO 3

Desempeñas un puesto de trabajo en una empresa que se dedica a la jardinería, prestando un servicio de conservación y mantenimiento integral de jardines. En estos momentos te acaban de encargar que diseñes la estrategia que se ha de seguir para que el proceso de ventas sea más efectivo.

Solución

Tu propuesta es la siguiente:

- **Mostrar credenciales**

Informe que refleje que es una empresa que trabaja en todo el territorio nacional y que suministra servicios tanto en el sector público como en el privado.

Incluir datos como el número de empleados, la facturación, el número de clientes, los años de experiencia, los premios obtenidos [excelencia, sostenibilidad].

- **Concretar mucho el servicio**

Asesoramiento y diseño, sistemas de riego, mantenimiento, abonos, podas y tratamientos fitosanitarios. En este apartado se explicarán los sistemas que utiliza la empresa para realizar los servicios.

- **Ofrecer gratis alguna muestra del servicio**

Limpieza gratuita de una pequeña parte de la zona ajardinada (eliminación de malas hierbas y hojas secas).

- **Explicar las diferencias con la competencia**

Nuestra empresa ofrece asesoramiento técnico, adaptando sus proyectos a las necesidades de cada cliente. Cuenta con

expertos, cualificados y formados, y con maquinaria de última generación.

- **No vendemos el tiempo**

Ofrecemos un resultado seguro por un precio fijo. El tiempo dedicado a realizar el servicio no influirá en su coste.

- **Propuesta de valor que ofrecemos**

La estrategia se basa en ofrecer servicios con un alto nivel de calidad, cumplir las expectativas de clientes y empleados, garantizar la seguridad y la salud de los trabajadores y cuidar el medio ambiente:

- Cuidar y hacer crecer profesionalmente a nuestros empleados.
- Llevar a cabo una comunicación transparente y eficaz a todos los niveles.
- Realizar servicios satisfactorios para nuestros clientes, adaptándonos a sus necesidades.
- Realizar los controles, inspecciones y evaluaciones necesarias para garantizar el menor número de incidencias.
- Apostar por la innovación y la especialización en todos nuestros servicios.
- Obtener resultados económicos positivos que aseguren el crecimiento y la continuidad.
- Cumplir con los requisitos legales, así como otros requisitos asumidos voluntariamente por la empresa y acordados con los clientes.



ACTIVIDADES

3. ¿Qué debemos tener en cuenta, antes de diseñar nuestra estrategia, respecto a los objetivos que se van a seguir?
4. Elabora una oferta de servicios personalizada en dos pasos: primero redacta una carta comercial de servicios, y en segundo lugar diseña el folleto de dicho servicio.
5. Cita ejemplos de estrategias principales de venta de servicios.
6. Cita ejemplos de estrategias concretas de venta de servicios.
7. Redacta un modelo de contratación de servicios.

D. Contrato de servicios

Al aceptar un servicio, suele firmarse entre las partes un contrato mediante el cual la empresa que va a prestar el servicio se obliga con respecto a otra a realizar una serie de actividades a cambio de un precio.

El **contrato de servicios** es un acto por el cual una parte se obliga para con otra a dar, hacer o no hacer alguna cosa. Cada parte puede ser de una o de varias personas. Cuando una parte se obliga a hacer algo, se puede hablar de un contrato de servicios. El contratista hace algo, presta un servicio, una asesoría, consultoría, a cambio de un precio.

Es necesario que el vendedor del servicio conozca la **normativa** que regula los contratos de servicios, para saber dar respuesta al cliente sobre las dudas legales que surjan durante la entrevista previa a la contratación.

La empresa debe **informar** al cliente sobre el servicio que presta y sus condiciones **antes** de firmar el contrato.

A modo de ejemplo, expondremos algunas de las cuestiones que habrá que tener en cuenta si queremos que la oferta de prestación de servicios sea aceptada por el cliente:

- El cliente tiene derecho a recibir, **antes de contratar** algún servicio con la empresa, la siguiente información:
 - El nombre, razón social y domicilio completo del responsable de la oferta contractual.
 - El precio completo y desglosado, o presupuesto, en su caso.
 - Las fechas de entrega y ejecución del contrato y la duración.
 - El procedimiento de que dispone el consumidor para poner fin al contrato.
 - Las garantías ofrecidas.
 - La existencia del derecho de extinción del contrato que pueda corresponder al consumidor y usuario.
 - La dirección completa en la que el consumidor o usuario puede presentar sus quejas y reclamaciones.
- En el **acto de formalización contractual**, la empresa deberá entregar al cliente un recibo justificante, copia o documento acreditativo con las condiciones esenciales de la operación, aceptadas y firmadas por el consumidor y usuario, incluidas las condiciones generales de la contratación cuando estas sean utilizadas en este proceso.
- La formalización del contrato será gratuita para el consumidor, cuando deba documentarse por escrito o en cualquier otro soporte de naturaleza duradera. No obstante, aquellos contratos que, por prescripción legal, han de formalizarse mediante escritura pública pueden conllevar un coste añadido.
- El vendedor que oferta el servicio sujeto a un contrato debe estudiar con antelación los aspectos legales que afectan a dicho contrato para que su formalización sea exitosa.

Responsabilidad civil inherente a un contrato de servicios

Es importante tener clara la responsabilidad civil inherente al contrato de servicios, que prevé la indemnización por perjuicios causados por cualquiera de las partes debido al incumplimiento del contrato, o a su incorrecto cumplimiento, o al cumplimiento retardado.

Por ejemplo, el contrato de servicios generalmente tiene una vigencia en el tiempo y se supone que el contratista debe cumplir con lo pactado. Así, si el contrato de servicios se firmó por seis meses, se supone que obliga al contratista a que cumpla con ese tiempo y, de no hacerlo, estaría faltando a lo que se obligó en el contrato, por lo que habrá que asumir cualquier penalización que se hubiera pactado por ello.

Por ejemplo: por su incorrecto cumplimiento, un accidente en el transcurso de un contrato de transportes, pintores que manchan la moqueta.



¿SABÍAS QUE...?

El contrato de servicios en el sector público se rige por el texto refundido de la Ley de Contratos del Sector Público, aprobado por Real Decreto Legislativo 3/2011, de 14 de noviembre (www.boe.es/boe/dias/2011/11/16/pdfs/BOE-A-2011-17887.pdf).

El contrato de servicios en el sector privado queda regulado por el Código Civil, título II de los contratos, artículo 1254 y siguientes.

Los contratos de servicios entre empresas se rigen por el Código Civil, pero a la hora de elaborar los contratos se añaden cláusulas de derecho mercantil.

Los contratos de servicios suelen ser empleados para evitar contratos laborales y es un hecho perseguido.



CEO

Puedes descargar en el CEO un modelo de contrato de servicios.

3. Argumentario de ventas

El argumentario de ventas es una **herramienta** de uso **del vendedor**, que le ayuda de forma determinante en la entrevista de ventas ante el cliente.

El argumentario de ventas de servicios será diferente según se trate de un servicio público o privado.

3.1. Servicio privado

Para construir un buen argumentario de ventas, necesitamos disponer de información:

- Del **servicio** que vamos a ofrecer: información detallada de los servicios que ponemos a disposición de nuestros clientes.
- De la **empresa**: los años que lleva operando en el mercado, el ámbito geográfico de su actuación, la opinión que los clientes se han formado de la misma y cuál es su posición con respecto a otras empresas competidoras.
- Del **mercado** al que nos dirigimos: hay que conocer con detalle los posibles compradores, y si nos dirigimos a un grupo homogéneo o heterogéneo.

Toda esta información nos permitirá, a partir de las características de nuestra oferta, construir un argumentario que recoja los beneficios más adecuados a las necesidades y motivaciones del público objetivo al que dirigimos esa oferta.

Por lo tanto, el argumentario de ventas es una herramienta que el vendedor utilizará en el momento de la entrevista comercial, después de conocer las necesidades, intereses y motivaciones de su cliente. Consecuentemente, para elaborarlo, debemos tener en cuenta los siguientes aspectos:

A. Aspectos generales del cliente

- Edad media de los clientes que solicitan nuestros servicios. Según el servicio ofertado, los clientes tendrán distintas edades.
- Si se trata de un cliente-empresa, sector que demanda nuestros servicios.
- Nivel socioeconómico de nuestro cliente, tanto el nivel de estudios finalizados como la profesión y el nivel de ingresos económicos, así como el tamaño y el volumen de actividad de la empresa a la que le ofrecemos el servicio.

B. Aspectos específicos del cliente

- Sus **necesidades** específicas, es decir, qué espera obtener de los servicios que le ofrecemos.
- Su **motivación** para acudir a nuestra empresa, qué es lo que le llama la atención de ella.

La **forma de obtener la información general** necesaria es mediante el análisis de la información de la que disponemos **dentro** de la propia empresa, así como **estudios de mercado** centrados en la satisfacción de nuestra clientela. Con estas dos fuentes podremos saber cómo son los clientes que hemos atendido hasta el momento y cuál es su opinión sobre nuestro negocio.

La **forma de obtener la información específica** del cliente es a través del sondeo o, dicho de otra manera, obteniendo la información a través de la formulación de preguntas en el mismo acto de ventas.

El método más adecuado para la creación de una herramienta como el argumentario de ventas se basa en la elaboración **de una ficha del servicio**, que ha de incluir toda una serie de contenidos que nos aseguren un buen conocimiento del servicio para dirigirlo a un mercado concreto teniendo en cuenta las diferentes tipologías de clientes que nos podemos encontrar.



Fig. 3.9. Para construir un argumentario de ventas, necesitamos analizar la información disponible sobre el cliente.

CASO PRÁCTICO 4

Trabajas en una empresa de *outsourcing* para la prestación del servicio de fotocopiado y encuadernación de documentos, y te encargan realizar la ficha técnica de dicho servicio.

Solución

Dicha ficha debe contener información del servicio que se ofrece, tanto de las necesidades que cubre como de sus características técnicas, la tipología del cliente a quien va dirigido, el horario de contacto y los servicios adicionales que ofrece:

FOTOCOPIADORA Y ENCUADERNACIÓN

Objeto	<i>Outsourcing</i> para la prestación del servicio de fotocopiado y encuadernación de documentos.
Denominación del servicio	Fotocopiadora y encuadernación.
Denominación técnica del servicio	Servicio de fotocopiado y servicio de encuadernación.
Público al que va dirigido	Perfil: pymes, centros de estudio, organismos oficiales. Necesidades: empresas que requieran una actividad auxiliar de fotocopias y elaboración de documentos.

CARACTERÍSTICAS MÍNIMAS EXIGIDAS

Equipos	Una máquina de fotocopiado de alto rendimiento para copias a color y copias en blanco y negro, con capacidad para realizar hasta 20.000 copias al mes. Una máquina para argollado en espiral plástico.
Operarios	El operario debe revisar diariamente el área donde se cumplirá el objeto del contrato, verificando el estado normal del equipo y de la producción, para que, en el caso de una anomalía, informe lo más pronto posible al contratista.
Mantenimiento	El contratista se hará cargo de todos los costos de mantenimiento del equipo de fotocopiado y de argollado, de tal manera que garantice la calidad del servicio. En caso de que el equipo suministrado falle y no logre ser reparado dentro de las ocho horas siguientes a su fallo, debe reemplazarse en un plazo no superior a otras ocho horas hábiles.

DESCRIPCIONES GENERALES

Especificaciones técnicas	Velocidad de copia: 50 copias por minuto. Capacidad de alimentación de papel: 4.400 hojas.
Mantenimiento	Preventivo: uno al mes. Correctivo: los necesarios.
Atención y solución	Horario hábil de lunes a viernes de 7.00 a 19.00 horas.
Servicios complementarios	Entrega y recogida de la infraestructura al inicio y finalización del contrato. El contratista proporcionará y se hará responsable del papel necesario para las fotocopias, así como de informar a la empresa cliente acerca de los requerimientos de servicios, reemplazo de suministros y cuidado de los bienes objeto del contrato.



CEO

Puedes descargar en el CEO un modelo de la ficha de cliente.

Tras la realización de la **ficha servicio**, el vendedor dispondrá de una herramienta realmente eficaz para utilizar en la fase de argumentación de la entrevista de ventas y además le habrá servido como entrenamiento complementario a sus técnicas de venta.

Como hemos explicado a lo largo de la unidad que la oferta de servicios puede ir dirigida a un grupo heterogéneo de clientes, sería conveniente realizar una ficha de cliente.

Una **ficha de cliente** es un documento breve que contiene los datos de contacto y toda la información relevante que hay que tener en cuenta sobre un posible comprador.

La **información básica** que debe reflejar la ficha de cliente es la siguiente:

- Nombre de la empresa cliente.
- Datos bancarios.
- Datos de contacto.
- Cuándo contactar (mejores horas).
- Servicios contratados.
- Historial de pagos y deudas.
- Detalles para recordar a la persona de contacto.

Pero puede añadirse cualquier otro dato que sea relevante para el negocio, aunque debe ser breve e incluir solo la información verdaderamente relevante.

El argumentario de ventas será diferente según se trate de un servicio público o privado, ya que las características que los diferencian hacen que la estrategia de venta o prestación del servicio sea diferente.

3.2. Servicios públicos

La idea de **servicio público** es un concepto ambiguo que va evolucionando con el tiempo, como sucede con las ideas de «interés general», «servicios esenciales» o «necesidad social» que lo definen y que justifican la obligatoriedad de su satisfacción por parte de la **Administración**. Aunque la **competencia** sobre esas actividades son de orden **público**, asistimos a una progresiva **privatización**, al menos de su realización, que también está afectando a su gratuidad.

Las empresas y organizaciones del sector público tienden a centrarse en servicios, fundamentalmente de carácter social, reglamentados en leyes y decretos de los organismos de gobierno, ya sean nacionales o regionales. Pero la gestión o realización de esos servicios también pueden subcontratarse a empresas privadas, con las reservas legales pertinentes.

En otros casos, el sector público y el sector privado se superponen, ofreciendo a los ciudadanos la posibilidad de escoger entre los servicios ofrecidos por los organismos públicos o pagar por servicios privados que puedan acomodarse mejor a sus necesidades o posibilidades.

A. Características de los servicios públicos

Por tratarse los servicios públicos de actividades de interés general y por su carácter de esenciales para el funcionamiento de la sociedad, sus principales características son:

- **Obligación en la prestación de servicios.** La Administración pública tiene la responsabilidad de gestionar y garantizar el funcionamiento de ciertos servicios sociales esenciales, que no son prestados por organismos ni empresas privadas. Multitud de objetivos son obligaciones que la Administración asume como propias y pone en práctica mediante el desarrollo de proyectos financiados con el presupuesto público.
- La empresa pública **no puede seleccionar a sus clientes**. Las obligaciones del servicio público generalmente son **no excluyentes**; todos los ciudadanos necesitan de sus servicios, independientemente de su preparación, capacidades, ingresos o localización geográfica.

- **Gestión transparente.** Las leyes democráticas así lo reconocen, pero además los ciudadanos y las empresas esperan que las autoridades se responsabilicen de la gestión del dinero de los contribuyentes. Lógicamente, aparte de la responsabilidad política, existen mecanismos y organismos legales para controlar la gestión pública y demandar responsabilidades penales.
- **Presupuesto asegurado.** La Administración cuenta con una gran ventaja frente al modelo empresarial privado, y es disponer de una partida presupuestaria anual asegurada, si bien no siempre es igual, sino que puede ser mayor o menor en función de la disponibilidad pública y de las políticas de cada momento.
- **Rigidez legal.** Una profusa y rígida legislación administrativa enmarca lo que la Administración puede hacer y cómo puede hacerlo, mientras que las empresas privadas pueden hacer todo aquello que, simplemente, no sea ilegal. Además, tantas normas (que conforman lo que se denomina *derecho administrativo*) mediatizan los procedimientos, haciéndolos más lentos y complicados.
- La mayor parte de las decisiones, importantes y menos importantes, son tomadas por **órganos colegiados** (plenos, comisiones), por lo que las responsabilidades por los errores o las irregularidades son difíciles de depurar.



Fig. 3.10. Algunas Administraciones Públicas privatizan o contratan la gestión de servicios públicos, como las depuradoras de aguas.

Los servicios públicos son actividades que realiza el Estado para satisfacer necesidades colectivas, que pueden ser ejecutadas en forma directa por el Estado, o concediendo esta función a los particulares, bajo control estatal. En este último caso, hablamos de concesión de servicios públicos, que es un contrato administrativo de carácter público, por el cual quien recibe la concesión (concesionario) se compromete a prestar el servicio de interés general, de manera continua y regular, como, por ejemplo, los servicios de transporte, la provisión de agua potable, el suministro de gas, las telecomunicaciones, la electricidad, etc.

El contrato de concesión o **pliego de condiciones** debe estar autorizado legalmente, en virtud de leyes nacionales, autonómicas, provinciales u ordenanzas municipales, y suele contener cláusulas que limitan la actividad del concesionario, evitando abusos en cuanto a las tarifas, multas por incumplimiento del servicio, etc., siempre bajo la vigilancia del Estado, ya que se supone que el contratista buscará su propia ganancia, pudiendo impedir el fin de utilidad común para el que fue contratado.

Por lo tanto, en los servicios públicos, las empresas privadas deben cumplir unos determinados requisitos que la propia Administración establece.

CASO PRÁCTICO 5

Quieres abrir un bar en el polideportivo municipal de tu ciudad y, para ello, debes informarte de los requisitos que el ayuntamiento establece.

Solución

Un Ayuntamiento ha convocado la licitación para la explotación del bar del polideportivo municipal por un periodo máximo de cuatro años desde el día de la firma del contrato y un precio mínimo de 300 euros al mes (IVA no incluido).

Establece un pliego de condiciones, que el contratista debe respetar.

Condiciones:

El adjudicatario del contrato prestará el servicio de bar en los términos y con las condiciones establecidas en el pliego de cláusulas económico-administrativas. Entre las condiciones más importantes de la explotación (extraídas de los pliegos de cláusulas) se incluyen las siguientes:

- Será de cuenta del adjudicatario el equipamiento de los inmuebles objeto del contrato con cuantos bienes muebles sean necesarios para la explotación del negocio. En concreto, serán de su cuenta el equipamiento de los locales con mesas, sillas, electrodomésticos, vajilla, cocina (en el bar exclusivamente) y frigoríficos. Finalizado el plazo del contrato, el adjudicatario podrá retirar todo el equipamiento de bienes muebles que haya instalado.
- El local del bar y las instalaciones anexas al mismo permanecerán abiertas a los usuarios, como mínimo, todos los días del año, incluidos los festivos, con las siguientes excepciones:
 - Un día por semana que no podrá ser en ningún caso sábado o domingo. No se cerrará ningún día durante los meses de junio, julio y agosto.
 - Y quince días continuados al año de vacaciones, que no podrán ser durante los meses de junio, julio y agosto.

- El local del bar y las instalaciones anexas al mismo permanecerán abiertas al público, como mínimo, con el siguiente horario:
 - Desde el 20 de septiembre hasta el 21 de marzo, desde las 9.00 horas hasta las 21.00 horas.
 - Desde el 22 de marzo hasta el 19 de septiembre, desde las 9.00 horas.
- En todo caso, el cierre de los locales objeto del contrato, por lo que se refiere a la actividad de bar-restaurante, se producirá a las horas que para las diferentes actividades establezca el departamento competente del gobierno autonómico.
- El Ayuntamiento podrá exigir la apertura del establecimiento en determinadas fechas en que se produzcan eventos deportivos concretos y el adjudicatario no podrá cerrar o impedir el acceso al público en general para la organización de eventos privados.
- Estará prohibida la venta de bebidas alcohólicas.
- El adjudicatario deberá observar en el ejercicio de la actividad de bar, cafetería, restaurante y quiosco las normas sanitarias y de seguridad exigibles; se proveerá del carnet de manipulador de alimentos y dispondrá de hojas de reclamaciones a disposición de los usuarios y libro de visitas. Someterá la lista de precios al oportuno visado de la Administración competente y lo expondrá al público en lugar visible.
- Serán de cuenta del adjudicatario todos los gastos que se originen en el funcionamiento del bar, del quiosco y de los elementos anexas, tales como el teléfono, el material de limpieza e higiene, las reparaciones ordinarias y extraordinarias, etcétera (excepto los suministros de luz y agua).
- El plazo de presentación de las ofertas con las condiciones establecidas en los propios pliegos será hasta el día 8 de junio a las 15 horas.



ACTIVIDADES

8. Define los conceptos de servicio público y servicio privado.
9. Cita tres diferencias que aprecies entre servicio público y servicio privado, y cómo afectarán a sus argumentarios.
10. Realiza una ficha técnica de un servicio privado.
11. Realiza la ficha de un cliente.
12. Cita algunos aspectos que debemos conocer de nuestros clientes para hacer un argumentario de ventas de un servicio privado.
13. ¿Qué diferencia existe entre un servicio público y un servicio privado en cuanto a la rigidez legal? Pon un ejemplo.
14. Define qué es un argumentario de ventas. ¿Será el mismo si se trata de un servicio público o de un servicio privado?



Trabajas en una empresa de *catering* para comedores escolares y te encargan que elabores el argumentario de ventas.

Solución

Propones el siguiente argumentario:

Nombre del servicio: *catering* escolar.

Descripción del servicio: ofrece soluciones para comedores escolares adaptadas a cada comunidad educativa.

Servicio principal: preparación de menús escolares.

Servicios complementarios: servicio de acogida de los escolares, soporte en las aulas, acompañamiento en salidas escolares, actividades extraescolares (actividades en vacaciones y campamentos urbanos).

Perfil del público al que va dirigido:

- 0-3 años: servicio de alimentación.
- Educación Primaria y Secundaria: servicio de alimentación y gestión del tiempo de mediodía.

Necesidades detectadas en relación con ese público:

- Una alimentación sana y equilibrada para recuperar energía y favorecer el crecimiento del niño.
- El desarrollo personal de cada usuario a través del aprendizaje de hábitos, habilidades y valores, guiados por un equipo de educadores.
- Un descanso lúdico, donde el juego es un instrumento excelente para el crecimiento y la convivencia.

Frase de apertura que podemos utilizar al inicio de la entrevista para despertar interés:

«Nosotros entendemos el comedor escolar como un proyecto educativo del centro que ofrece una alimentación sana y equilibrada, desarrollo personal y descanso lúdico.»

Preguntas de sondeo para obtener información sobre características específicas del cliente:

En este caso, las preguntas se realizarán a los centros educativos y a los padres y madres de los escolares.

Características técnicas y generales del servicio que ofrecemos:

- La programación de menús se realiza de manera consensuada con el cliente.
- Servicio de acogida: de mañana, mediodía y tardes.
- Soporte en las aulas: para reforzar la tarea educativa de los centros en todo aquello que crean conveniente.
- Acompañamiento en salidas escolares: excursiones, viajes, piscinas, colonias...
- Actividades extraescolares: propuestas a medida del proyecto escolar y de las necesidades de los niños y sus familias:
 - Planificación y organización de ludotecas, permanentes o puntuales.
 - Actividades en vacaciones y campamentos urbanos.

Ventajas e inconvenientes de nuestro servicio en comparación con otros servicios de la competencia:

- Ventajas: contamos con un asesor personal respaldado por un equipo de profesionales cualificados y con amplia experiencia en el sector. El gestor propone soluciones para desarrollar un servicio de comedor en consonancia con el proyecto educativo de cada comunidad.
- Inconvenientes: la competencia en el sector es tan grande que las condiciones y precios están muy igualados.

Objeciones que el posible comprador puede plantear ante nuestra oferta:

Coste del servicio, cualificación del personal, cantidad de personal...

Prever las posibles respuestas a las objeciones que hemos planteado:

«Si desea solicitarnos un presupuesto, por favor póngase en contacto con nosotros enviándonos el formulario que encontrará en nuestra web. Podemos ajustarlo a sus necesidades o bien puede llamar a nuestro número de teléfono.»



4. La fuerza de ventas de servicios

La fuerza de ventas es el conjunto de **recursos materiales y personales** con que cuenta una empresa para contactar y tratar con los clientes, que pueden ser:

- **Reales** (los que ya adquieren los productos o servicios de la empresa).
- **Potenciales** (susceptibles de adquirirlos en el futuro).

La fuerza de ventas personal con que cuenta una empresa puede ser:

- **Interna** o de plantilla.
- **Externa**, establecida sobre una base contractual, como por ejemplo el caso de la venta a través de agentes, comisionistas, representantes autónomos, etc., cuya remuneración habitualmente consiste en una comisión sobre las ventas que realicen.

4.1. Funciones y objetivos de la fuerza de ventas de servicios

Las **funciones** de la fuerza de ventas son las siguientes:

- **Comunicar** las características y ventajas de utilización del servicio ofertado y obtener pedidos.
- Mantener y desarrollar las **relaciones con los clientes** y mejorar la imagen y posición de la empresa ante ellos.
- Recoger **información** y transmitirla a su empresa: sobre la competencia, sobre las opiniones de los clientes, los problemas que puede tener el servicio, las perspectivas de futuro del mercado, etc.

Tradicionalmente, se ha considerado que el objeto fundamental de la fuerza de ventas es precisamente conseguir ventas. En consecuencia, la formación que se dé al personal de ventas y el perfil de las personas que se seleccionen para este tipo de trabajo deben ir encaminados a conseguir ese objetivo [o sea, las ventas].

Sin embargo, este tipo de vendedor no sería el ideal para una empresa de servicios. Los **vendedores de servicios** tratarán de conocer problemas y necesidades de los clientes y les ayudarán a encontrar una solución, e intentarán construir una relación sólida con ellos que ayude a fidelizarlos y garantice las ventas futuras. Es decir, deben poner menos énfasis en la venta a corto plazo y más en los clientes.

Como se ve, al hablar de **objetivos de la fuerza de ventas**, se trata desde dos visiones:

- De un lado, hay objetivos de venta a **corto plazo**: visita y persuasión al cliente, y empleo del precio como herramienta de ventas.
- Del otro lado, un conocimiento de los beneficios con los que contribuye cada servicio y la búsqueda de la maximización del beneficio, no de las ventas, planificando la actividad de ventas en función del potencial de los clientes para generar beneficios, quizá a **plazo más largo**.

Este último enfoque es el que persigue la empresa de servicios.

4.2. La remuneración de los comerciales

Para recompensar los resultados individuales de los vendedores, muchas empresas de servicios adoptan **sistemas de remuneración con comisiones**, es decir, un salario base completado con la posible ganancia de comisiones en función del resultado. El salario proporciona un nivel mínimo de seguridad para los empleados, mientras que las comisiones proporcionan el incentivo para un esfuerzo suplementario.

Pero existen otros sistemas de remuneración que se basan totalmente, o en su mayor parte, en el pago de comisiones, en función de los resultados obtenidos por el trabajador o vendedor. Sin embargo, por la propia naturaleza del tipo de incentivo, el vendedor actúa en beneficio de la empresa intentando incrementar los ingresos de la misma, lo cual puede perjudicar al



Fig. 3.11. Los vendedores de servicios deben conocer las necesidades de sus clientes para fidelizarlos.

cliente, que confía en que el vendedor le proporcione asesoramiento objetivo en función de sus propias necesidades.

El establecimiento de guías y valores claros es un primer e importante paso para mejorar el comportamiento de las empresas y evitar conflictos.

4.3. Fidelización de los clientes frente a nuevos clientes

En este apartado veremos si debemos priorizar la consecución de nuevos clientes para conseguir ampliar nuestra empresa o si hay que cuidar y tener contentos a los que ya son nuestros clientes, y de esta forma **fidelizarlos**.

La **fidelización de los clientes** consiste en la forma de mantener al cliente por voluntad propia. Fidelizar a un cliente implica una actitud positiva de toda la empresa, del departamento de administración, del departamento comercial, etc.

La fidelización está relacionada con la comercialización de servicios, pues en muchos casos supone la venta de nuevos servicios a clientes propios, o la mejora de otros ya contratados.

No es fácil retener a un cliente. Pensemos que la competencia es brutal, y ello se traduce en el hecho de que el cliente cada vez tiene más oferta de servicios entre los que poder elegir. En un momento de descontento, con una simple llamada telefónica, un correo electrónico o una carta, puede darse de baja. Y casi al mismo tiempo puede contratar los servicios de una empresa nueva.

No siempre se fideliza bajando precios, sino dando razones al cliente para que lo siga siendo, como puede ser a través del servicio, la confianza y la empatía, que permiten sobrepasar las expectativas, sorprender al cliente y, en definitiva, fidelizarlo.

Es mucho **más rentable conservar a un cliente** y ampliar las prestaciones que le ofrecemos **que captar a uno nuevo**. Hay numerosos estudios que indican que atraer a un nuevo cliente es más caro que mantener a uno existente. En este punto es fundamental contar con una buena base de datos de clientes.

Atraer a un nuevo cliente requiere esfuerzos extra en cada uno de los puntos que hay que tratar, como es la comunicación del producto, la comercialización del mismo o el precio de venta; sin embargo, con un cliente que ya confía en nosotros solo debemos preocuparnos de poder seguir manteniendo una relación comercial y de que nuestro producto satisfaga sus necesidades.

Existen multitud de **estrategias de fidelización** del cliente. Por ejemplo, es frecuente repostar el combustible de nuestro vehículo siempre en la misma cadena de estaciones de servicio, por los descuentos adicionales o los puntos que nos puedan ofrecer.

A. Ventajas de la fidelización de los clientes

Entre otras, podemos citar las siguientes:

- Suele ser **más barato** mantener a un cliente antiguo que captar otro nuevo, aunque solo sea por el esfuerzo y el tiempo que tiene que dedicar a ampliar esta cartera el departamento comercial.
- Es **más fácil** convencer a un cliente propio sobre un nuevo servicio que a uno nuevo. Además, al cliente le será mucho más cómodo que sus necesidades queden cubiertas por una misma firma.
- También será más sólida la firma y podrá ofrecer mayor resistencia frente a la competencia.
- Cuanto más se presta un servicio a un cliente fiel, más se lo conoce y más barato es atenderlo bien. Es decir, cuando a un cliente se lo conoce bien, es más fácil acertar con lo que necesita, e incluso anticiparse a sus necesidades. Por ello, cuanto más fiel es, más fácil resulta la gestión de fidelizarlo.
- Atender a un cliente fiel es **muy estimulante** y motiva mucho a los empleados. Por tanto, también es más rentable, pues al aumentar la motivación aumenta la productividad.
- El cliente fiel soporta mejor las subidas de **precios** o los precios elevados, puesto que valora el servicio que está recibiendo.
- El cliente fiel aporta ideas para la **innovación** y facilita la introducción de nuevos servicios.



¿SABÍAS QUE...?

Cuando un consumidor compra un servicio, pueden ocurrir tres cosas distintas:

- Que no vuelva a comprarlo.
- Que vuelva a comprarlo.
- Que lo compre a la competencia.



IMPORTANTE

La calidad de un servicio conduce a la satisfacción del cliente, que lleva a la fidelización del cliente, que lleva a la rentabilidad.

- Cuanto más fiel es un cliente, menos información busca respecto a las firmas competidoras y más difícil es persuadirlo. Además, si tiene el convencimiento de que el servicio que recibe es bueno o bastante bueno, no quiere perder el tiempo buscando otro o probándolo.
- El cliente fiel **recomendará** los servicios de la firma a otras personas y empresas, y por tanto se convierte en el mejor propagandista.

Como se ha comentado anteriormente, para aplicar estrategias de fidelización, es fundamental tener un completo conocimiento de nuestros clientes mediante un buen sistema CRM (*customer relationship management*) y una base de datos de clientes actualizada (lo cual no es una tarea fácil).

? ¿SABÍAS QUE...?

Cada vez hay más empresas, según un estudio del Ministerio de Industria, que usan soluciones de software como CRM para analizar información sobre clientes con fines de marketing.

B. CRM, una orientación estratégica de la empresa hacia el cliente

CRM, o *customer relationship management* (gestión de la relación con el cliente), es el conjunto de estrategias de negocio, marketing, comunicación e infraestructuras tecnológicas, diseñadas con el objetivo de construir una relación duradera con los clientes, uno a uno, identificando, comprendiendo y satisfaciendo sus necesidades. El CRM es más que una herramienta



Fig. 3.12. Una estrategia de CRM consiste en segmentar a los clientes en grupos homogéneos entre sí.

de software, es una estrategia empresarial que coloca al cliente en el centro del negocio.

El CRM permite conocer en mayor profundidad al cliente, ya que se recoge toda la información de cada contacto con él, independientemente del canal de comunicación empleado o del departamento de la empresa que ha intervenido. Además, aporta la capacidad para predecir el comportamiento del cliente.

El CRM ayuda a optimizar la gestión de la fuerza de ventas e incrementar las propias ventas, al adaptar nuestra oferta de productos y servicios a las nuevas demandas de los clientes. Igualmente, facilita la personalización de las acciones de marketing.

Las **claves** para tener éxito en el desarrollo de una estrategia de CRM son las siguientes:

- Realizar una correcta segmentación de clientes, es decir, concentrarlos en grupos de miembros homogéneos entre sí y heterogéneos con respecto a otros grupos.
- Recoger toda la información relevante del cliente en una base de datos y gestionarla en tiempo real.
- Ofrecer distintos canales para que el cliente pueda comunicarse.

- Hacer percibir al cliente que participa en el proyecto.
- Integrar la información y las herramientas que permiten la relación directa con el cliente (*front office*) y sistemas que gestionan los procesos internos de la compañía (*back office*).
- Implicar a toda la compañía en el desarrollo del proyecto.

Al final, el principal objetivo del CRM consiste en construir **relaciones duraderas** mediante la comprensión de las necesidades y preferencias individuales y, de este modo, añadir valor a la empresa y al cliente. Es conseguir que los clientes sean fieles. Eso supone conocerlos, saber quiénes son, cuáles son sus gustos, sus preferencias, para, así, poder ofrecerles lo que quieran, cuando lo quieran y como lo quieran.

Por tanto, el CRM supone una orientación estratégica de la empresa hacia al cliente. No se trata de implantar una determinada tecnología ni de crear un departamento para ello, sino que debe implicar a cada uno de los trabajadores de la compañía, con independencia del papel que desempeña en ella.



CASO PRÁCTICO 7

Trabajas como comercial en una empresa de telecomunicaciones. La empresa lanza para el mes de junio una campaña de nuevas tarifas que incluyen más servicios a menos precio. La dirección de ventas te marca el objetivo de captar nuevos clientes. Argumenta por qué es conveniente ofrecer el nuevo servicio a los clientes de la empresa antes que a nuevos clientes.

Solución

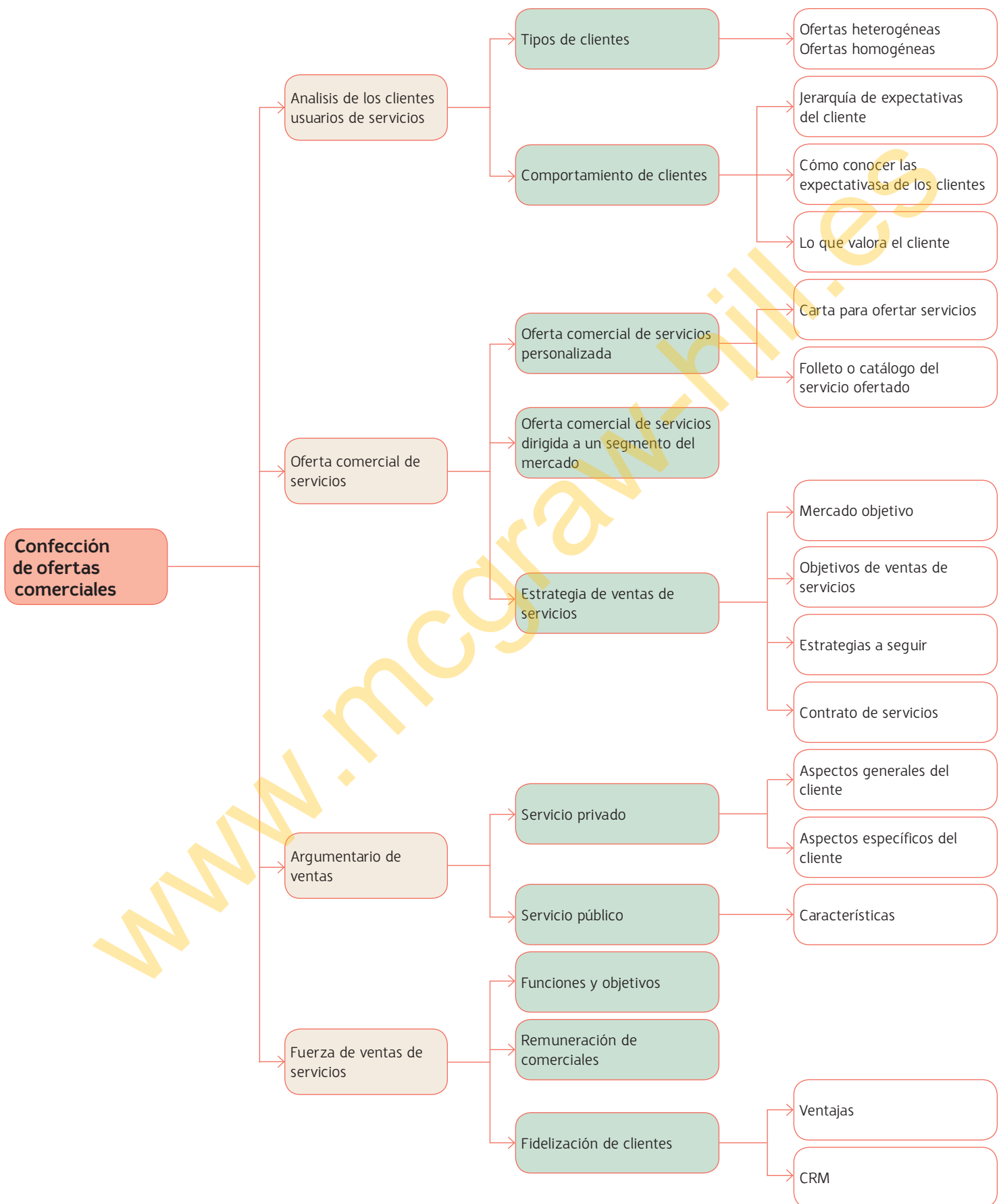
El informe que entregas después de tu análisis plantea los siguientes puntos:

- Debido a la competencia en el mercado de telecomunicaciones, podrías perder el cliente de la empresa.
- Es más fácil convencer a un cliente propio sobre un nuevo servicio que a uno nuevo.
- Cuanto más se presta un servicio a un cliente fiel, más se le conoce y más barato es atenderlo bien.
- Atender a un cliente fiel es muy estimulante y motiva mucho a los empleados.
- El cliente fiel aporta ideas para la innovación y facilita la introducción de nuevos servicios.
- Cuanto más fiel es un cliente, menos información busca respecto a las firmas competidoras y más difícil es para ellas persuadirlo.
- El cliente fiel recomendará los servicios de la firma a otras personas y, por tanto, se convierte en el mejor propagandista.



ACTIVIDADES

15. ¿Qué significa la frase «poner menos énfasis en la venta a corto plazo y más en los clientes»?
16. ¿Qué inconveniente en la venta de servicios tiene la remuneración a los vendedores por comisiones?
17. ¿Qué es más rentable, conservar a un cliente o captar a uno nuevo? Razona tu respuesta.
18. ¿Qué es el CRM?
19. Busca información en la web sobre el porcentaje de empresas que utilizan soluciones de software, como el CRM, y la comparativa de España con la Unión Europea. Puedes encontrar información en ontsi.res.es.





TEST DE REPASO

1. Los clientes de servicios son:

- (a) Empresas.
- (b) Individuos.
- (c) Individuos y empresas.

2. ¿Qué significa segmentar el mercado?

- (a) Dividir el mercado en subgrupos heterogéneos.
- (b) Dividir el mercado en subgrupos homogéneos.
- (c) Dividir el mercado en clientes con características diferentes.

3. La jerarquía de expectativas del cliente es:

- (a) Básico, esperado, deseado y previsto.
- (b) Básico, esperado, deseado y no previsto.
- (c) Básico, esperado y deseado.

4. ¿Cuál no sería un consumidor de servicios?

- (a) Comprador de maquinaria.
- (b) Usuario de transporte público.
- (c) Usuario de un hospital privado.

5. Para conocer las expectativas de los clientes podemos obtener información de:

- (a) Los clientes, los propios empleados, los asesores, la competencia y el entorno.
- (b) Solamente de los clientes y la competencia.
- (c) Solamente de los clientes y los empleados que están en contacto con clientes.

6. Los clientes de servicios valoran:

- (a) El prestigio de la empresa y la calidad profesional.
- (b) Que el servicio sea técnicamente correcto.
- (c) Son correctas a) y b).

7. Diseñar los objetivos de ventas debe ser:

- (a) Un reto alcanzable.
- (b) Un planteamiento con un plazo determinado.
- (c) Son correctas a) y b).

8. La diferencia en la estrategia de ventas de un producto respecto un servicio se basa en:

- (a) La confianza y el vendedor como parte del servicio.
- (b) El servicio tiene sus especificaciones y el vendedor no forma parte de él.
- (c) El servicio es un producto industrial puramente técnico.

9. Diseñar los objetivos de ventas debe ser:

- (a) Un reto alcanzable.

- (b) Plantearse un plazo determinado.

- (c) Son correctas a) y b).

10. La diferencia en la estrategia de ventas de un producto respecto a un servicio se basa en:

- (a) La confianza y el vendedor como parte del servicio.
- (b) El servicio tiene sus especificaciones y el vendedor no forma parte de él.
- (c) El servicio es un producto industrial puramente técnico.

11. Debido a que un servicio no se puede almacenar, una estrategia de su venta es:

- (a) Adaptar la oferta a la demanda y viceversa.
- (b) No hace falta prever una capacidad de servicio para una compra media.
- (c) Un servicio se puede almacenar.

12. Los servicios públicos pueden ser ejecutados:

- (a) Directamente por el Estado.
- (b) Se concede esta función a los particulares, bajo control estatal.
- (c) Son correctas a) y b).

13. El argumentario de un servicio privado:

- (a) Es la ficha de servicio utilizada como una herramienta complementaria a la técnica de ventas.
- (b) Debe adaptarse a las necesidades de cada cliente.
- (c) Son correctas a) y b).

14. El objeto principal de la fuerza de ventas de servicios es:

- (a) Conseguir ventas a largo plazo, mediante la fidelización del cliente.
- (b) Conseguir ventas a corto plazo.
- (c) Conseguir ventas y generar ingresos.

15. Un sistema de remuneración por comisiones es:

- (a) Un salario base completado con el cobro de comisiones.
- (b) Cobrar solo comisiones, en función del resultado.
- (c) Son correctas a) y b).

16. Aplicar estrategias de fidelización de clientes es:

- (a) Más rentable que captar nuevos clientes.
- (b) Más caro que captar nuevos clientes.
- (c) La fidelización no tiene nada que ver con la comercialización de un servicio.

COMPRUEBA TU APRENDIZAJE

Analizar estrategias para superar las dificultades que conlleva la aceptación de una oferta de prestación de servicios.

1. Formas de segmentar el mercado de servicios.
2. Enumera la jerarquía de expectativas del cliente de servicios y cita un ejemplo.
3. ¿Qué factores influyen en el cliente a la hora de elegir un producto?
4. Relaciona en tu cuaderno los siguientes términos referidos al valor del cliente, con su definición.

a) Básico	1. Qué les gustaría que les ofreciesen.
b) Esperado	2. La actividad fundamental del servicio.
c) Deseado	3. Lo que los clientes consideran «normal».
d) No previsto	4. Rasgos que añaden valor a nuestros servicios.

5. Definición de «oferta comercial de servicios». ¿Qué es una oferta comercial de servicios personalizada?
6. Escoge una empresa de servicios y haz un esquema de las estrategias que se deben seguir para vender el servicio.
7. ¿Qué significa «responsabilidad civil inherente a un contrato de servicios»?
8. Rellena en tu cuaderno una tabla similar a la siguiente, en el caso de una empresa aseguradora:

Empresa aseguradora	
Mercado objetivo	
Credenciales	
Servicio principal	
Servicios complementarios	
Marca del servicio	
Calidad del servicio	
Determinación de precios	
Diferencias con su competencia	

Confeccionar argumentos de ventas de servicios públicos y privados.

9. Definición de argumentario de ventas.
10. Enumera de dónde podemos obtener la información para conocer las expectativas de los clientes.
11. Haz un esquema de las fases para obtener información de los clientes.

12. ¿A qué nos referimos al hablar de rigidez legal en los servicios públicos?
13. Haz un estudio en tu barrio de los servicios que ofrece. Sepáralos en públicos y privados.
14. Busca una web que oferte un servicio y elabora en tu cuaderno la ficha de dicho servicio. Puedes basarte en la siguiente tabla:

Los contenidos de la ficha de servicio

Nombre del servicio.
Descripción del servicio.
Utilización principal del servicio.
Perfil del cliente al que va dirigido.
Necesidades detectadas en dichos clientes.
Frases de apertura que podemos utilizar al inicio de la entrevista. Despertar interés.
Preguntas de sondeo para obtener información sobre características específicas del cliente.
Características técnicas y generales de nuestro servicio.
Ventajas e inconvenientes del servicio para con otros servicios de nuestra cartera y también en comparación con otros servicios de la competencia.
Objeciones que el posible comprador puede plantear ante nuestra oferta.
Prever las posibles respuestas a las objeciones que hemos planteado.

Elaborar propuestas para captar clientes que contraten prestaciones de servicios a largo plazo.

15. ¿Consideras que la propuesta elaborada para captar clientes en una empresa de restauración será la misma si ofrece sus servicios a diferentes clientes?, ¿por qué? Realiza en tu cuaderno una propuesta con una tabla similar a esta:

Cientes	Propuesta
Empresas o instituciones	
Comedores escolares	
Hospitales	
Residencias de la tercera edad	

16. Ante un aumento de la competencia en el mercado de servicios y debido a que nuestros clientes consideran similares los servicios que ofrecen los diferentes proveedores, necesitamos actuar para no perder clientela. Las tres áreas de actuación serán las siguientes: diferenciación del servicio, productividad del servicio y calidad del servicio.

COMPRUEBA TU APRENDIZAJE

Copia en tu cuaderno la tabla que te presentamos a continuación y coloca las actuaciones que realiza la empresa en el área que les corresponda:

Diferenciación del servicio	a) b) c)	Productividad del servicio	a) b) c)	Calidad del servicio	a) b) c)
-----------------------------	----------------	----------------------------	----------------	----------------------	----------------

Actuaciones:

- Diferenciarme en precios, si no hay competencia de precios.
- Crear una oferta, una entrega y una imagen diferenciada.
- Ofrecer una calidad más alta que la competencia.
- La calidad del servicio depende de la interacción entre empleados y clientes.
- En la recuperación de la calidad se deben convertir clientes molestos en clientes leales.
- Formar a los empleados de primera línea para reconocer las necesidades de los clientes y satisfacerlas. Aumentar la productividad de los empleados.
- Si aumentan costes, las empresas de servicios se ven presionadas a mejorar la productividad.
- El proveedor de servicios debe aprovechar el poder de la tecnología para hacer más productivos a los empleados del servicio.
- No darle importancia a la productividad si esta reduce la calidad.

17. Una vez que hayamos logrado ganarnos la confianza del cliente y hayamos estrechado la relación con él, habremos conseguido su lealtad. Llegados a este punto, pon un ejemplo para mantener esa lealtad, es decir, recompensar su fidelidad:

Regalos
Descuentos
Eventos
Financiación
Publicaciones
Tarjetas de fidelización

18. Según Philip Kotler, «venderle a un cliente satisfecho resulta cinco veces más económico que hacerlo con un nuevo cliente». Razona esta idea.

19. Remuneración de los vendedores: si se paga demasiado poco, la rotación de vendedores se vuelve alarmante. Si se paga muy por encima de mercado, la fuerza de ventas es demasiado cara para los resultados que obtiene. La cifra total, entonces, es el menor de los problemas. Luego, ¿cómo se compone ese total? ¿Será todo sueldo fijo? ¿Será todo o casi todo comisiones? ¿O quizá una mezcla de ambos sistemas? Cada uno de estos sistemas de remuneración tiene sus puntos a favor y en contra. Analízalos:

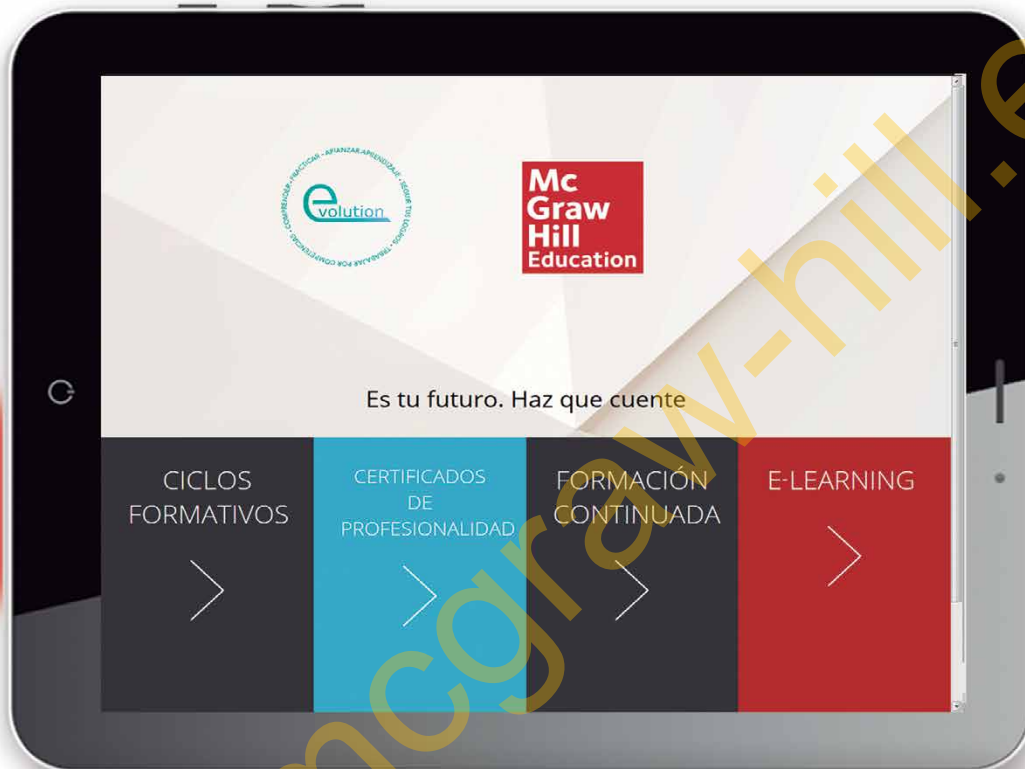
- a) Ventajas y desventajas de los planes de remuneración basados en el sueldo.
- b) Ventajas y desventajas de los métodos de compensación basados en las comisiones.

20. ¿Por qué crees que fracasan muchas estrategias de fidelización? A continuación exponemos algunos motivos que pueden llevar al fracaso. Desarróllalos en tu cuaderno en una tabla como la siguiente:

Motivos	Por qué se produce
Buscar el éxito a corto plazo	
Diseñar programas sin atender a las necesidades específicas de cada cliente	
Creer que la fidelidad se compra	
Desconocer cuántos y qué tipo de clientes se pierden todos los años	
Los servicios son de mala calidad	
El personal que los atiende no es profesional	
Pensar que los clientes fieles son menos sensibles al precio	
Carecer de unos objetivos claros	
Falta de fe en las estrategias de fidelización	
Desconocimiento de la rentabilidad de una estrategia de fidelización	

21. ¿Cuál es el principal objetivo del CRM? ¿Por qué crees que gracias al CRM se pueden construir relaciones duraderas con los clientes?

PIENSA EN TU DESARROLLO PROFESIONAL.
TE OFRECEMOS DIFERENTES CAMINOS PARA ELLO.



McGraw-Hill Education

una editorial global a tu servicio



Para más información: www.mcgraw-hill.es / Tel.: 902 289 888
educador@mheducation.com
www.mcgraw-hill.es / www.mhe.es

Telf. contacto: 902 656 439

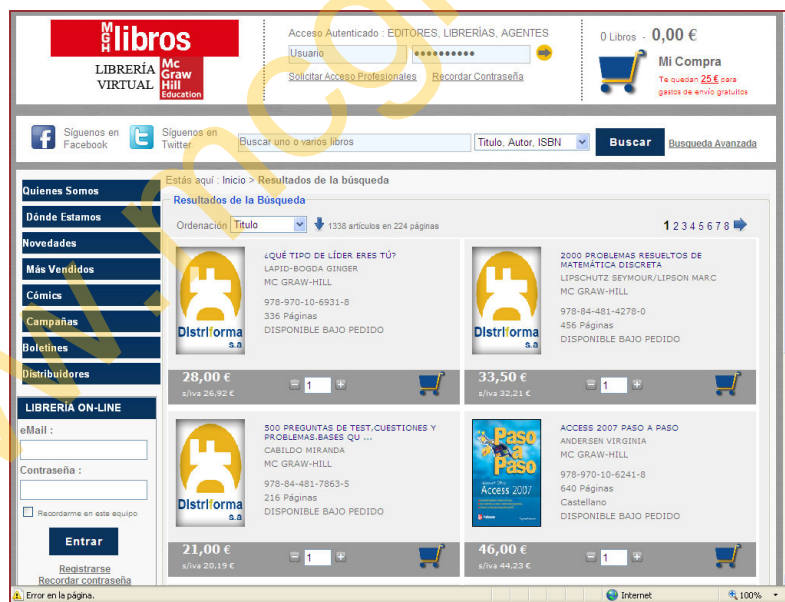


<http://mgllibros.distriforma.es/>

**McGraw-Hill te facilita disponer de tus eBooks y libros
¡No esperes más para tenerlos!
Un sistema rápido y cómodo al recibirlo en tu domicilio
Contacta con MGHLibros**



www.mcgraw-hill.es/ / www.mhe.es



Distriforma y MGHLibros: Distribuidor de ebook y venta tradicional

McGraw-Hill y Distriforma colaboran gestionando la librería virtual

En esta página web puedes disponer de nuestro fondo actualmente activo

