



ANÁLISIS DE LA PARTICIPACIÓN DEL CONSUMIDOR EN EL ENCUENTRO DE SERVICIO

por Luis Miguel López Bonilla
y Jesús Manuel López Bonilla

Departamento de Administración de Empresas y Comercialización e Investigación de Mercados.
Universidad de Sevilla

RESUMEN: Los servicios y los productos físicos presentan una serie de diferencias claras. Entre ellas, cabe resaltar la inseparabilidad de la producción y el consumo de los primeros. En esta situación, el consumidor no sólo puede observar el proceso productivo del servicio sino que también puede interactuar en dicho proceso. Precisamente, en este artículo tratamos de comprender la participación del cliente en la producción del servicio y hacemos una especial referencia a los autoservicios, como formato claro que impulsa su mayor implicación.

Palabras clave: consumidor, encuentro de servicio, autoservicio, servicio.

ABSTRACT: The services and the physical products present a series of clear differences. Among them, it is possible to stand out the production and the consumption are inseparable. In this situation, the consumer not only can observe the productive process of the service but that also he/she can interact in this process. Indeed, in this article we try to understand the participation of the client in the production of the service and we make a special reference to the self-services, as clear format that it impels his/her greater implication.

Key words: consumer, encounter service, self-service, service.

1. INTRODUCCIÓN

Los servicios poseen una serie de características frente a los productos físicos que dificultan su comercialización. Hasta cierto punto, los servicios no pueden ser probados antes de su adquisición, ni pueden almacenarse para su venta en un tiempo posterior al momento de su oferta, ni pueden ser prestados de forma homogénea por los empleados de la organización, ni se producen con anterioridad a su consumo. Nos interesa desarrollar este último aspecto.

La mayoría de los bienes o productos físicos son, normalmente, fabricados, vendidos y consumidos, respetando esta secuencia de tiempo. Pero en los servicios ocurre que se producen a la misma vez que se consumen, una vez que ya han sido vendidos. Por lo que queda alterada la secuencia ante-

riormente descrita. Esta característica se conoce con el término de *inseparabilidad* entre la producción y el consumo, es decir, el productor o proveedor presta su servicio en el mismo instante en el que se consume por parte del cliente. Como sugieren Zeithaml y Bitner (2002), esto significa que el consumidor se halla presente mientras se produce el servicio, por lo que observa e incluso puede tomar parte en el proceso de producción. Asimismo, es frecuente que los clientes interactúen unos con otros en el proceso de producción del servicio y, en consecuencia, influyan mutuamente en sus experiencias.

En el presente artículo nos centramos en la consideración del cliente como un recurso productivo. Previamente, analizamos los servicios entendidos como sistemas, con objeto de comprender el papel que desempeñan los consumidores en la pro-

ducción del servicio. A continuación, creemos conveniente describir el momento en el que se encuentran ambas partes en la entrega del servicio, haciendo un especial hincapié en la participación del cliente y en su faceta concreta de coproductor del servicio. Un ejemplo destacado de esta participación lo representan los sistemas de autoservicio y, sobre todo, aquellos que se basan en el uso de las tecnologías.

2. EL SERVICIO COMO SISTEMA

Langeard, Bateson, Lovelock y Eiglier (1981) proporcionaron, mediante su «aproximación sistémica», un marco conceptual con el que comprender los problemas de la dirección comercial y del consumidor de un producto que es producido y consumido al mismo tiempo. En su modelo de aproximación sistémica a los servicios, Langeard *et al.* (1981) conciben la entrega del servicio a un consumidor como un sistema fundamentado en las interacciones del cliente con los elementos siguientes: (a) el personal de contacto de la empresa; (b) el soporte físico (1); y (c) otros consumidores. El servicio constituye el objetivo del sistema, esto es, el resultado de la interacción entre el cliente, el soporte físico y el personal de contacto (Eiglier y Langeard, 1989).

En esta aproximación, el sistema de prestación del servicio se divide claramente en aquellas partes que son visibles al consumidor y aquellas que no lo son. En un primer momento, las partes visibles, los otros consumidores y el propio consumidor constituyen el «sistema de servucción». Sin embargo, años más tarde, Eiglier y Langeard (1989) amplían estos elementos incluyendo en el sistema a la «organización interna», esto es, la parte no visible, que había sido excluida en los primeros modelos (2). Langeard *et al.* (1981) argumentan que la mayoría de los autores hablan de los servicios que están siendo producidos, entregados o vendidos, pero que no aciertan a expresar la simultaneidad del

(1) El soporte físico se divide a su vez en dos categorías: los instrumentos necesarios para el servicio, constituidos por todos los objetos, muebles o máquinas puestos a disposición del personal de contacto y/o del cliente; y el entorno, formado por todo lo que se encuentra alrededor de los instrumentos, como la localización, los edificios, el decorado, etc. (EIGLIER y LANGEARD, 1989).

(2) A partir de la ampliación de los elementos que constituyen el sistema realizada por EAGLIER y LANGEARD en su publicación de 1987 (edición española de 1989), la literatura especializada identifica al «sistema de servucción» con la producción de servicios —véase, por ejemplo, el modelo de Chías (1991)—.

proceso. Por lo que sugieren el uso del término «sistema de servucción», reconociendo de forma explícita el rol de los consumidores en la creación y entrega del servicio.

El modelo de servucción tiene interesantes implicaciones para el comportamiento del consumidor. El sistema de servucción implica que los consumidores tienen un papel que desempeñar en la producción del servicio que ellos mismos reciben. Un consumidor que se desvía de los procedimientos dados por la empresa puede arriesgar no sólo el servicio que recibe, sino también la calidad del servicio recibido por otros consumidores. Andreasen (1983) argumenta que comprender el papel de los consumidores en el proceso de producción es la clave para comprender el comportamiento del consumidor en los servicios. Bateson (1985) cita algunos trabajos empíricos pioneros en esta área y comenta la importancia de considerar a la empresa de servicio como un sistema abierto. Tal perspectiva requiere que el consumidor sea visto como una parte integrante de la empresa, entendiéndose que el comportamiento del consumidor es crucial para la satisfacción tanto del consumidor como del personal con quien los clientes interactúan.

Schneider y Bowen (1995) establecen tres áreas dentro de una organización de servicios: los clientes, la frontera y la coordinación. La primera zona la forman los clientes que constituyen el fundamento de cualquier organización de servicios; la frontera es el lugar donde el cliente se encuentra con la organización, produciéndose la interacción entre el personal que presta el servicio y los consumidores del mismo, de ahí la importancia del personal de contacto; y, por último, la tercera zona constituye, principalmente, la tarea de coordinación realizada por los directivos de la organización. Este modelo, según sostienen sus propios autores, contrasta claramente con el modelo tradicional de división funcional de una organización —marketing, recursos humanos y dirección de operaciones—.

Lovelock y Wright (1999) definen el sistema de servicio como un conjunto de subsistemas: 1) el servicio de operaciones, donde son procesados los recursos y donde se crean los elementos del servicio; 2) el servicio de entrega, que es aquella parte del sistema donde tiene lugar la reunión de los elementos de la organización y el consumidor, y donde se entrega el producto, incluyendo los elementos visibles de las operaciones de servicio; 3) el servicio de marketing, que representa cualquier tipo de contacto entre la organización y el consumi-

dor, desde la publicidad hasta la facturación, incluyendo al servicio de entrega. Una parte de este sistema es visible al consumidor, mientras que otra parte está oculta en lo que se denomina núcleo técnico, pudiendo ser desconocida para el consumidor. Algunos autores usan el término «frente al público» y «en la trastienda» (Mangold y Babakus, 1991), y otros, usando la terminología del ámbito teatral, lo llaman «delante del telón» y «detrás del telón» (Grove, Fisk y Bitner, 1992).

3. EL ENCUENTRO DE SERVICIO

Chase (1978, 1981, 1984) introduce el concepto de contacto del consumidor con el proceso de servicio. El contacto del consumidor se refiere a la presencia física del consumidor en el sistema de entrega del servicio, aunque, como apuntan Globerson y Maggard (1991), el contacto con el sistema podría producirse también mediante las telecomunicaciones.

Actualmente se utiliza con mucha frecuencia la expresión «momento de la verdad» para identificar al encuentro del cliente con cualquier aspecto del servicio. El inventor de este término fue Richard Normann, que lo aplicó en un estudio escrito en sueco que data de 1978. Más tarde, en 1984, aparecería en inglés, en su libro titulado *Service Management: Strategy and Leadership in Service Business*. Así lo constatan autores como Grönroos (1994, pp. 14), Schneider y Bowen (1995, pp. 19) y Lovelock y Wright (1999, pp. 389). Esta expresión ha sido aplicada con éxito en el mundo empresarial por el también sueco Jan Carlzon, que publicara su libro titulado *El Momento de la Verdad* (3) en 1985, cuando presidía la compañía Scandinavian Airlines System. Debido a la cercanía de fechas, se ha dado cierta confusión en la atribución de la autoría de dicho concepto, como hemos encontrado en algún otro texto, como el de Cottle (1991, pp. 67), que se decanta por Carlzon. En cambio, es el propio Carlzon (en Grönroos, 1994), al referirse a sus reflexiones por escrito sobre la gestión de las empresas de servicios, quien declara que «es posible que esta denominación no sea del todo original, pero la misma me conmocionó con la fuerza de una revelación».

Schneider y Bowen (1995) subrayan la importancia del encuentro en la determinación de la calidad de

los servicios, ya que los servicios suponen una experiencia psicológica más que una posesión física. Las acciones y los procesos, más que los atributos físicos del producto, son los que determinan la satisfacción del cliente con la organización que prestan los servicios. En los servicios la calidad depende de la experiencia de los clientes en el momento de la entrega, mientras que en la compra de bienes la calidad depende de la experiencia con los atributos físicos y el uso. Las organizaciones que prestan servicios crean las experiencias en los consumidores, fundamentalmente, en la entrega del servicio, mientras que las que producen bienes crean las experiencias cuando el consumidor usa el producto, que suele ser en un lugar y en un tiempo distintos al que fueron producidos, al contrario de lo que ocurre con los servicios.

Solomon, Surprenant, Czeipel y Gutman (1985) definen el encuentro de servicio como interacciones cara a cara entre un comprador y el vendedor en una situación de servicio. Ellos sostienen que la entrega de servicio mediante una máquina requiere distinto tratamiento que la entrega por parte de un empleado.

Para Shostack (1985) el encuentro de servicio es el período de tiempo durante el cual el consumidor interactúa directamente con el servicio. La definición incluye la interacción personal y la automatizada o mecanizada. Este trabajo divide el encuentro de servicio en tres categorías, una de ellas es denominada como «el encuentro remoto», que se asemeja a la entrega de autoservicio.

Bitner, Booms y Mohr (1994), Keaveney (1995) y Winstead (1997) tienen definiciones similares a la aportada por Shostack (1985), coincidiendo en que el encuentro de servicio es el momento de interacción entre un consumidor y una organización.

Bitner, Brown y Meuter (2000) afirman que los encuentros de servicio son momentos críticos de la verdad en los que los consumidores, a menudo, desarrollan una impresión imborrable de una empresa. En realidad, el encuentro es, frecuentemente, el servicio bajo el punto de vista del consumidor (Bitner, 1990). Los encuentros pueden tener lugar cara a cara en el lugar real de prestación del servicio, a través del teléfono, mediante el correo o a través de Internet. Cada encuentro es una oportunidad para que la empresa se venda, refuerce sus ofertas y satisfaga al consumidor. Sin embargo, cada encuentro es también una oportunidad para el fracaso (Bitner, Brown y Meuter, 2000). Un encuentro de servicio ineficaz, o sin éxito,

(3) El libro fue traducido y editado en español en 1991.

puede suponer costes significativos para la empresa, tales como los derivados de tener que repetir el servicio de nuevo, de compensar a los consumidores por una pobre realización, de una pérdida de los consumidores y de una comunicación boca-oreja negativa (Bitner *et al.*, 1994; Keaveney, 1995; Tax y Brown, 1998; Tax, Brown y Chandrashekarán, 1998).

El papel del empleado que presta el servicio y sus interacciones personales han sido considerados como aspectos críticos para el éxito del encuentro de servicio (Hurley, 1998; Hurley y Estelami 1998; Winsted, 1997; Dabholkar, Thorpe y Rentz, 1996; Mittal y Lassar, 1996), de ahí que la mayoría de los investigadores de los encuentros de servicio se hayan centrado en las interacciones interpersonales, principalmente entre los consumidores y los empleados de la empresa (Bitner, Booms y Tetrault, 1990; Mohr y Bitner, 1995; Price, Arnould y Deibler, 1995; Solomon, Suprenant, Czepiel y Gutman, 1985; Surprenant y Solomon, 1987). Por ejemplo, Solomon *et al.* (1985) exploraron la personalización en la interacción entre los proveedores de servicio y los consumidores y la satisfacción resultante del consumidor con el servicio. También se han realizado diversos trabajos que han estudiado las interacciones consumidor-consumidor en los lugares de prestación de los servicios (Grove y Fisk, 1997; Martín y Pranter, 1989). Igualmente, ha habido otros estudios que han examinado la dinámica interpersonal en un contexto de recuperación memorística de los encuentros de servicio y el impacto resultante sobre la satisfacción (Smith y Bolton, 1998; Tax y Brown 1998; Tax, Brown y Chandrashekarán, 1998).

Bajo el prisma de las relaciones interpersonales y utilizando la perspectiva de la literatura de la psicología social, Barbara Gutek (1999) establece la diferenciación entre dos caminos básicos para entregar los servicios: el *encuentro* y la *relación*. Para esta autora, la relación de servicio posee tres características esenciales: 1) identificación recíproca entre prestador del servicio y cliente; 2) esperanza de tener futuras interacciones; y 3) una historia de interacciones compartidas.

En cambio, un encuentro de servicio no tiene ninguna de esas tres propiedades claves de la *relación* de servicio mencionadas anteriormente. El encuentro tiene lugar entre dos extraños que no esperan interactuar en el futuro. Los empleados que prestan el servicio son intercambiables, no existen diferencias, en principio, respecto a las personas que prestan el servicio. El servicio está estandarizado,

pudiendo elegir el cliente entre unas pocas opciones al recibirlo (Gutek, 1999).

Gutek, Bhappu, Liao-Troth y Cherry (1999) y Gutek (1999; 2000) describen una categoría intermedia entre el encuentro y la relación de servicio, que se trata de la *pseudorelación* de servicio. Posee las mismas características de las relaciones pero los sujetos que interactúan son el cliente y la organización, y no el empleado. Son encuentros que se producen cuando el consumidor va a la misma organización pero recibe los servicios, de manera ocasional, por distintos empleados. En las pseudorelaciones, por tanto, no hay identificación recíproca entre comprador y vendedor, aunque sí la hay entre comprador y empresa. Tampoco existe una restricción de la información respecto a los dos sujetos que intervienen, sino que la información sobre el consumidor está disponible para cualquier prestador potencial del servicio.

4. EL CONSUMIDOR EN EL ENCUENTRO DE SERVICIO

Silpakit y Fisk (1985) definen la participación del consumidor como el grado de esfuerzo que realiza el cliente, tanto mental como físico, con objeto de participar en la producción y en la entrega de los servicios. En una línea parecida, Dabholkar (1990) define este concepto como el grado en el que el cliente está implicado en la producción y entrega del servicio.

Lovelock y Wright (1999) agrupan a los servicios en tres niveles de contacto en función a lo extensa que sea la interacción con el personal que presta el servicio, los elementos físicos o ambas cosas a la vez.

Los servicios de alto contacto son los que responden a una interacción significativa entre los consumidores, el personal de servicio y/o los equipos materiales. Suelen ser aquellos que son recibidos fácilmente por los consumidores de manera personal y los consumidores están activamente implicados con la organización y con los empleados durante toda la entrega del servicio (por ejemplo, servicios de peluquería o servicios médicos). En la actualidad, la tecnología puede transformar a un buen número de servicios que tradicionalmente han sido de alto contacto interpersonal, permitiendo que se pueda elegir una opción de bajo contacto, como es el caso, por ejemplo, de la banca al por menor, de la compra de mercancías y de la educación universitaria.

Los servicios de contacto medio implican sólo una limitada cantidad de contactos entre los consumidores y las operaciones de servicio. Suponen situaciones en las que los consumidores tienen facilidad para visitar los servicios del proveedor (siendo procurados en casa o en otro lugar), pero el contacto no permanece durante toda la entrega del servicio o sólo hay un contacto moderado con el personal. El propósito de estos contactos está a menudo limitado por los siguientes aspectos: 1) el establecimiento de una relación y la definición de la necesidad de un servicio (por ejemplo, una consultora o un asesor financiero, a los que los clientes le hacen una visita inicial a la oficina de la empresa pero que, a partir de ese momento, tienen interacciones limitadas durante la producción del servicio); 2) inspeccionar una posesión física sobre la que se está prestando el servicio; o bien, 3) intentar resolver un problema.

Los servicios de bajo contacto son aquellos que requieren un escaso o nulo contacto directo entre los consumidores y las operaciones de servicio. Los contactos tienen lugar de manera remota a través de los canales de distribución electrónicos o físicos, son servicios dirigidos hacia la mente del consumidor (4) (por ejemplo, la radio, la televisión) o de naturaleza intangible prestados sobre otro intangible (por ejemplo, los seguros). También estarían incluidos los servicios sobre la propiedad en los que el objeto que requiere el servicio puede ser enviado al lugar de prestación del servicio o ser susceptible de reparaciones remotas electrónicamente desde la vivienda del consumidor (cada vez más utilizado para resolver los problemas de software). Por último, como ya hemos mencionado, muchos servicios de elevado contacto interpersonal están siendo transformados en servicios de bajo contacto, como la compra desde casa, la banca por teléfono o la búsqueda y compra de productos a través de la World Wide Web (Lovelock y Wright, 1999).

Eiglier y Langeard (1989) consideran distintas formas de participación del consumidor en el servicio. Por un lado, la participación puede darse en la fase de especificación de la prestación, en la fase de la acción propiamente dicha o en la fase de control del resultado y del proceso. Por otro lado, la participación puede ser física, intelectual o afectiva.

(4) Hace referencia a la clasificación de los servicios dada por LOVELOCK, en la que hay una categoría de servicios dirigidos a la mente del consumidor.

Chase (1978, 1981, 1984) define la extensión del contacto como el porcentaje de tiempo que el consumidor está en el sistema, comparándolo con el tiempo total que supone la realización completa del servicio (5). La hipótesis sugerida por Chase es que un servicio de elevado contacto es más difícil de estandarizar y controlar que un servicio de bajo contacto y que, por lo tanto, genera más altos costes de operación. Así, una posible estrategia que podría ser adoptada por las empresas que desean mejorar su productividad es diseñar sistemas de entrega de bajo contacto (Chase, Aquilano y Jacobs, 2001).

Bitner, Faranda, Hubbert y Zeithalm (1997) estudian la producción del servicio mediante niveles de participación bajo, moderado y alto. La participación baja se define como la necesidad de la presencia del cliente durante la entrega del servicio. La participación moderada implica al cliente como un recurso para crear el servicio. Y la alta participación supone que el cliente está implicado activamente en la creación mutua del servicio.

Schneider y Bowen (1985) aseveran que el consumidor en un encuentro de servicio no puede ser visto como un sujeto pasivo e inanimado similar a los materiales que se utilizan en la producción de un bien, como ocurre en las organizaciones manufactureras. En los servicios, los consumidores participan activamente y libremente, pudiendo cortar la relación con el proveedor en cualquier momento. Cualquier cambio en el servicio debe ser implantado contando con las necesidades del consumidor, previniendo sus reacciones potenciales al cambio.

Bettencourt (1997) expresa el concepto de cooperación voluntaria en un servicio (6), que se refiere a los comportamientos del consumidor que faciliten la entrega de un servicio de calidad, así como señala lo importante que es su cooperación, amabilidad y respeto y, también, la observación de las reglas dictadas por la dirección de la organización prestadora de los servicios.

(5) Parece que CHASE no habla de participación, sino de la presencia del consumidor en la tarea.

(6) Esta categoría, junto con la promoción del servicio —lealtad, en palabras de BETTENCOURT— y la colaboración en las tareas directivas —participación, según este autor—, forman parte de otro concepto más amplio que es el de la realización voluntaria del consumidor.

5. EL CONSUMIDOR COMO COPRODUCTOR DE LOS SERVICIOS

Ciertos investigadores argumentan que las empresas deberían ver a los consumidores como empleados a tiempo parcial, pudiendo influir en la productividad y en la calidad de los procesos y en los productos finales (Bowen, 1986; Lovelock y Young, 1979; Mills y Morris, 1986; Kelley, Donnelly y Skinner, 1990; Mills, Chase y Margulies, 1983). Los consumidores actúan no sólo como tales consumidores sino también como productores, conduciéndonos a la idea de que no basta con dirigir el trabajo de los empleados sino que también es necesario administrar el de los consumidores. Ello significa que los directivos deben ver a los clientes como recursos humanos disponibles para la empresa (Kerr y Jermier, 1978; Ulrich, 1989). Esta perspectiva requiere un cambio en la mente empresarial, como Schneider y Bowen (1995) apuntan que «si pensamos en el consumidor como un empleado parcial, debemos comenzar a pensar de manera diferente sobre lo que esperamos que los consumidores aporten al encuentro de servicio. Ahora ellos no sólo deben traer expectativas y necesidades sino también competencias relevantes para la producción, que hagan posible que estos jueguen el papel de empleados parciales. El reto para la dirección de los servicios es profundo». Pero el problema es que los consumidores no son personas con los mismos miedos y compromisos que los empleados, por lo que son más difíciles de manejar. En realidad, muchas empresas de servicios perciben a los clientes como algo molesto para ser introducidos en el proceso de producción. La cuestión es cómo incrementar la productividad de tus clientes sin crear las consecuencias negativas de su presencia durante la producción (Schneider y Bowen, 1995).

La respuesta está en tratar a los consumidores como empleados parciales usando la misma lógica que se utiliza con los recursos humanos en cualquier empresa, para lo cual es conveniente seguir los requisitos que se enumeran (Lovelock y Wright, 1999):

1. Realizar un análisis de los papeles actuales de los consumidores en la empresa y compararlos con los que les gustaría que tuvieran.
2. Determinar si los consumidores son conscientes de cómo se espera que ellos actúen y si tienen las capacidades necesarias. Estas dos características son denominadas por Schneider y Bowen (1985) como *claridad* y *habilidad*, respectivamente.

3. Motivar a los consumidores asegurándoles que se les recompensará por realizar bien su labor (por ejemplo, la satisfacción de una mejor calidad y un producto más personalizado, lo divertido de participar en el proceso real o la creencia que su propia productividad acelera el proceso y consigue reducir costes).

4. Medir regularmente la realización de los consumidores. Si ésta resulta insatisfactoria, habrá que intentar cambiar su papel y los procedimientos en los que están implicados los consumidores. Las acciones correctivas pueden suponer el cambio de los sistemas y procedimientos, tal vez simplificándolos o haciéndolos más amigables. De manera alternativa, se puede considerar a estos consumidores como si hubieran terminado la relación con la empresa (amablemente, por supuesto) y buscar otros nuevos.

Dedicaremos unas líneas más a cada uno de los cuatro pasos o requisitos mencionados por Lovelock y Wright (1999). Así, Schneider y Bowen (1995) establecen cuatro etapas en el trabajo de los clientes, que deben ser tenidas en cuenta por los directivos a la hora de pensar acerca del comportamiento que esperan de los consumidores de sus productos, como se detalla seguidamente.

1. El encuentro de preservicio: esta etapa supone que los consumidores deben prepararse para el encuentro de servicio. Por ejemplo, una clínica le envía a un paciente las instrucciones que debe seguir durante las horas anteriores a hacerse una prueba.
2. El encuentro en sí mismo: implica lo que el cliente debe realmente hacer durante el encuentro de servicio mientras se realiza el núcleo del servicio. Por ejemplo, en un cajero automático el cliente debe seguir las instrucciones que le indica la máquina.
3. Desacople: esta fase supone lo que el cliente debe hacer para concluir el proceso de entrega del servicio. También puede implicar que la organización quiera que los consumidores dejen solos al personal que ha prestado el servicio.
4. Postencuentro: incluye qué es lo que los clientes deben continuar haciendo después del encuentro para ayudar a garantizar la eficacia del mismo. Por ejemplo, los pacientes deben continuar tomando sus medicinas y los propietarios de automóviles deben continuar el mantenimiento regular de sus vehículos.

Los directivos no sólo deben pensar, cuidadosa y estratégicamente, qué comportamientos esperan de sus consumidores a través de estas cuatro etapas, sino que deben saberlo comunicar a sus clientes y asegurarse que éstos conocen con **claridad** lo que se espera de ellos, especialmente cuando están llevando a cabo el papel de coproductores por primera vez (Bitner, Faranda, Hubbert y Zeithalm, 1997).

Además, es necesario que los consumidores posean la **habilidad** adecuada para coproducir el servicio, para lo cual podemos utilizar dos estrategias generales de recursos humanos: selección y entrenamiento. ¿Sobre cuál de ellas es conveniente poner el énfasis? ¿Puede la organización realmente excluir a los clientes que no posean los conocimientos, capacidades y habilidades para la coproducción o tiene que aceptar a todos los consumidores por razones económicas o legales? Canziani (1997) sostiene que al igual que la dirección de recursos humanos comienza con el reclutamiento y la selección, esto mismo debería aplicarse a los empleados parciales. Si la coproducción requiere capacidades específicas, las empresas deberían dirigir sus esfuerzos de marketing en el reclutamiento de nuevos consumidores que tengan las competencias necesarias para la realización de las tareas requeridas. Algunas empresas pueden usar mecanismos tales como altos precios o elevados requisitos de admisión para garantizar su interacción solamente con consumidores cuyos atributos personales se ajustan de forma correcta a los atributos requeridos para participar en los sistemas de entrega de servicio. La mayoría de las empresas, sin embargo, no pueden hacerlo. En su lugar, aceptan a cualquier consumidor potencial porque el conjunto de atributos relevantes para separarlos es demasiado amplio y ambiguo o porque piensan que deberían luchar únicamente para obtener suficientes clientes, no trabajar para excluirlos. En tales circunstancias, el entrenamiento es la clave para conseguir la habilidad de los clientes (7).

Además de los aspectos relativos a la habilidad y claridad, es conveniente **motivar** a los consumidores para que se impliquen en las tareas de copro-

ducción, haciéndoles apreciar que hay algo para ellos —alguna clase de recompensa—. Los directivos de servicio deben valorar los diferentes tipos de recompensas que podrían darse, cómo vincular la recompensa al éxito completo de la tarea y mostrar claramente a los consumidores en qué consisten las recompensas y qué tienen que hacer para obtenerlas.

Esencialmente, existen dos tipos de recompensas: intrínsecas y extrínsecas. Las intrínsecas se asocian a las satisfacciones personales de hacer algo bien. Así, las investigaciones realizadas por Langer, Bateson, Lovelock y Eigler (1981), Bateson (1985) y Dabholkar (1996) demuestran que algunos tipos de consumidores que prefieren la alternativa de autoservicio, encuentran intrínsecamente más satisfacción en el uso de los cajeros automáticos que en las transacciones realizadas por un empleado. Las empresas que consideran la introducción de una alternativa de autoservicio o un sistema de entrega con unos elevados requisitos de coproducción deberían llevar a cabo investigaciones de mercado para identificar qué grupos de consumidores (si los hay) encuentran la recompensa por sí mismos.

Si las recompensas intrínsecas no son suficientes para motivar al cliente, se debe considerar qué recompensas extrínsecas podrían ofrecerse. Primero se debe determinar cuál de ellas es altamente valorada por los consumidores que quieren participar y después especificar claramente las reglas para obtener las recompensas (Schneider y Bowen, 1995).

Por último, las empresas necesitan recoger información no sólo de la satisfacción de los consumidores sino también del desempeño de los mismos. Con frecuencia los consumidores se culpan de los malos resultados —al menos, parcialmente—, lo que provoca que se encuentren menos insatisfechos con el proveedor de servicios que cuando piensan que éste es el responsable y podría haber evitado el problema (Bitner, 1990; Folkes, 1988; Bitner, Faranda, Hubbert y Zeithalm, 1997). Sin embargo, Schneider y Bowen (1995) afirman que no se debe culpar a los clientes de un mal resultado, sino que todos son fallos de la empresa porque alguno de los componentes del sistema de producción del servicio no proporciona a los consumidores las características de claridad, habilidad y/o motivación. Una claridad limitada puede subsanarse con una visión más completa y precisa sobre qué es lo que se espera de ellos; una habilidad escasa puede invertirse si se vuelve a pensar sobre la conveniencia de la partici-

(7) La necesidad de las empresas de servicio de proporcionar entrenamiento a sus consumidores está creciendo rápidamente por dos tendencias aparentemente opuestas: la mayor sofisticación tecnológica de los sistemas de entrega de servicio y el florecimiento de los autoservicios (SCHNEIDER y BOWEN, 1995).

pación de los consumidores en ese trabajo, o bien, mejorando el entrenamiento, las instrucciones o la asistencia de los empleados; y una motivación reducida se puede corregir mediante el aumento de los incentivos del desempeño correcto o la introducción de penalizaciones por un rendimiento bajo. Otra respuesta puede consistir en revisar el análisis del trabajo del consumidor y las acciones correctivas pueden suponer el cambio de los sistemas y procedimientos, tal vez simplificándolos o haciéndolos más amigables.

6. LA PARTICIPACIÓN DEL CONSUMIDOR EN EL AUTOSERVICIO

Globerson y Maggard (1991), tomando como referencia la participación del cliente en la prestación del servicio, establecen dos extremos opuestos para las transacciones de servicios, como son:

- *Transacciones de servicio completo.* El consumidor especifica la compra, con todas las actividades requeridas realizadas por el prestador del servicio. Así, un prestador del servicio realiza una porción de las actividades junto con el consumidor y el resto de las actividades son realizadas en la trastienda.
- *Transacciones de autoservicio.* Una parte importante de la transacción es llevada a cabo por el consumidor. El porcentaje de tiempo que el consumidor está dedicado a realizar, solamente, las actividades relacionadas con la transacción se define como la intensidad del autoservicio. Puede suponer desde un pequeño porcentaje hasta cerca del 100%, pero nunca alcanzará el 100% ya que siempre hay preparativos que deberá realizar el prestador del servicio. Por ejemplo, el uso de los cajeros automáticos para realizar diferentes transacciones de caja se percibe como una actividad de autoser-

vicio, aunque la máquina debe ser preparada también por el empleado del banco.

Globerson y Maggard (1991) señalan que las actividades de autoservicio que son necesarias para completar una transacción son las realizadas por los consumidores sin la presencia de ningún empleado de la organización (prestador del servicio). Esta definición nos permite diferenciar entre el servicio completo, en el cual el prestador del servicio y el consumidor interactúan, y el tiempo de contacto del autoservicio, donde el consumidor realiza actividades relacionadas con el servicio que hubieran sido realizadas por el prestador del servicio. El contacto del consumidor sigue un continuo, con una graduación que va desde el servicio completo hasta el autoservicio. La matriz que se muestra a continuación incluye ejemplos de servicios en las casillas formadas por la intersección de las variables siguientes: «contacto con el prestador del servicio» y «servicio del consumidor».

El área de la literatura que se ha ocupado del desarrollo de la participación del consumidor en la prestación del servicio ha ignorado, tradicionalmente, el escenario de la producción completa por parte del consumidor. Los investigadores preocupados por este tópico han explorado el crecimiento de la participación conjunta entre el consumidor y el proveedor pero no han tenido en cuenta la creciente producción completa del servicio por parte del consumidor de manera independiente (Dabholkar, 1996).

Dos estudios pioneros abren el camino a las futuras investigaciones sobre el tópico del autoservicio. En el primero de ellos, Langeard, Bateson, Lovelock y Eiglier (1981) exploraron la segmentación de mercados basada en el deseo de participar activamente en la entrega de servicios. Este estudio intentaba identificar y describir aquellos consumi-

TABLA 1. **Transacciones de servicio completo y de autoservicio**

	Servicio del consumidor	
	Completo	Autoservicio
Alto contacto con el prestador del servicio	Visita a la consulta de un médico Teatro	Selección de frutas y vegetales en supermercado Cafetería y bufé
Bajo contacto con el prestador del servicio	Taller de reparación de coches Préstamo bancario	Cajero automático Transferencia electrónica de fondos

Fuente: GLOBERSON y MAGGARD (1991).

dores que podían desear participar en una alternativa de entrega de autoservicio. El estudio se centra en seis escenarios diferentes de autoservicio: un banco, una gasolinera, un hotel, un aeropuerto, un restaurante y la venta de cheques de viaje. En cada escenario los entrevistados mostraban su preferencia de ser atendidos por una alternativa de un servicio completo o de un autoservicio. Encontrándose que los participativos tienden a ser más jóvenes, solteros, mejor educados y con más bajos niveles de ingresos. Además, sólo un pequeño porcentaje de la muestra podía ser calificado como participativo a través de los seis escenarios. Esto confirmaba los hallazgos de un estudio anterior, que encontró también que la participación en los autoservicios parecía estar más relacionada con la situación que con características personales (Lovelock y Young, 1979).

Sin embargo, se observó que un segmento significativo de cada escenario elegía el modelo participativo, a pesar de que en el escenario se controlaban algunos de los beneficios —tales como ahorros de tiempo y de coste— que están asociados, típicamente, a las situaciones de autoservicio. Por el contrario, había usuarios que nunca eligieron el modelo participativo, llegándose a la conclusión de que algunas personas encuentran la participación en la producción de un servicio inherentemente atractiva, mientras que otras no. Además, había grupos de tamaño considerable de consumidores indecisos. Estos consumidores no tenían fuertes sentimientos acerca de la participación en el autoservicio, ilustrando la importancia de comprender los factores que pueden ser usados para manejar este numeroso grupo de consumidores indecisos.

Un segundo estudio influyente en el campo del autoservicio exploró la elección entre las opciones de *hacerlo uno mismo* y los sistemas tradicionales de entrega interpersonales (Bateson, 1985). Como en la investigación anteriormente descrita, este estudio examinó un amplio abanico de situaciones de servicio y la respuesta de los consumidores a las alternativas disponibles. Bateson (1985) investigó si el autoservicio era atractivo cuando los incentivos de ahorros de tiempo y monetarios estaban controlados. Como en el estudio de Langeard *et al.* (1981), se determinó que existía un grupo significativo que elegía usar el autoservicio a pesar de que los beneficios usuales de ahorros de tiempo y dinero eran suprimidos. Bateson también exploró si la propensión a participar variaba de un servicio a otro. Pero contrariamente a los dos estudios anteriores, donde se concluía que la participación esta-

ba relacionada con una situación específica (Langeard *et al.* 1981; Lovelock y Young 1979), Bateson (1985) concluyó que la propensión a participar puede trascender a los servicios particulares.

Debemos señalar que en los trabajos mencionados de Bateson (1985), Langeard, Bateson, Lovelock y Eiglier (1981), Lovelock y Young (1979) y Globerson y Maggard (1991) no se distinguió entre los autoservicios intensivos en mano de obra y los basados en la intervención de una tecnología. Puede que diferentes factores sean relevantes para la aceptación de cada una de estas dos alternativas, haciéndose necesario la exploración de sus diferencias.

6.1. El consumidor en el autoservicio tecnológico

El uso creciente de las tecnologías de la información está fomentando el fenómeno de la producción completa del servicio por parte del cliente. Estas nuevas posibilidades de entrega de los servicios son totalmente diferentes y están cambiando significativamente la estructura general de las relaciones entre los consumidores y las empresas (Bitner, Brown y Meuter, 2000; Dabholkar, 2000; Meuter, Ostrom, Roundtree y Bitner, 2000; Parasuraman, 2000; Rust, 1999).

Meuter, Ostrom, Roundtree y Bitner (2000) realizan una clasificación de lo que denominan «sistemas de autoservicios tecnológicos» (SSTs), basándose en una matriz en la que las columnas representan los tipos de tecnología que las empresas usan para interferir con los consumidores en los encuentros de autoservicio y las filas atienden a los propósitos de la tecnología desde la perspectiva del consumidor, esto es, aquello que el consumidor puede llevar a cabo usando la tecnología. En la tabla 2 se representa esta matriz, con algunos ejemplos que pretenden aclarar su significado.

Los tipos de interfaces tecnológicas incluyen las tecnologías basadas en el teléfono y varios sistemas interactivos de respuesta de voz, conexiones directas online e interfaces basados en Internet, quioscos interactivos y tecnologías de vídeo o de *compact-disc* (CD). Estas tecnologías son usadas, algunas veces, de forma combinada. Por ejemplo, una empresa proporciona un CD que permite al consumidor visualizar los productos o servicios y, después, entrar directamente en una página web para tener una mayor información o para hacer el

TABLA 2. **Categorías y ejemplos de SSTs en uso**

PROPÓSITO	INTERFAZ			
	Teléfono/Respuesta de voz interactiva	On-line/Internet	Quiosco interactivo	Vídeo/CD
Servicio al consumidor	— Banca por teléfono — Información de vuelos — Estado de un pedido	— Seguimiento de un paquete — Información contable	— Cajeros automáticos — Pago de hotel	
Transacciones	— Banca por teléfono — Receta de recambios	— Compra al por menor — Transacciones financieras	— Pago en la máquina — Pago de hotel — Arrendamiento de coches	
Autoayuda	— Líneas de información telefónica	— Búsqueda de información en Internet — Aprendizaje a distancia	— Máquinas de presión de la sangre — Información turística	— Declaración de impuestos informatizada — Entrenamiento por TV/CD

Fuente: MEUTER *et al.* (2000).

pedido. De manera similar, un consumidor puede comprar un objeto a través de un sistema de telefonía automática y, posteriormente, observar la situación del envío mediante la página web, que proporciona la posibilidad de su seguimiento automático.

Los sistemas tecnológicos de autoservicio pueden ser utilizados para una gran variedad de propósitos, recogidos en las filas de la matriz. En la primera fila se representan diversas formas de servicios a los consumidores que son proporcionadas a través de la tecnología. Cuestiones relativas a las cuentas bancarias, pago de facturas, preguntas realizadas más frecuentemente y seguimiento de la entrega son tan sólo unos cuantos ejemplos de servicios a los consumidores que hoy en día son facilitados por este tipo de sistemas.

Una segunda área de rápido crecimiento para los SSTs (segunda fila de la matriz) es la transacción directa. La tecnología permite a los consumidores hacer pedidos, comprar productos e intercambiar recursos con las empresas sin ninguna interacción directa con sus empleados. Ejemplos de transacciones de este tipo son los servicios comerciales *on-line* de las empresas, entre los que podemos destacar la compra de libros, música y servicios turísticos.

En la tercera fila de la matriz de las tecnologías de autoservicio se encuentra la categoría denominada autoayuda, que se refiere a las tecnologías que posibilitan a los consumidores aprender, recibir información, formarse y proporcionarse su propio servicio. Como ejemplos que incluyen las páginas web

de información señalamos los CDs y los programas informáticos de declaración de impuestos, así como los vídeos de autoayuda y las líneas de información telefónica.

En la tabla 3 hemos recogido los servicios prestados a través de Internet en la actualidad, como muestra ilustrativa de los autoservicios tecnológicos en nuestro país. Sabemos que la red Internet abanderará el desarrollo de los autoservicios basados en tecnología, pero no hay que olvidar que, como manifiestan Meuter, Ostrom, Roundtree y Bitner (2000), existe una gran variedad de sistemas de autoservicio tecnológicos, a pesar del considerable crecimiento experimentado por Internet. Los datos que se presentan en dicha tabla están extraídos de la Encuesta de Tecnologías de la Información en los Hogares que realiza periódicamente el Instituto Nacional de Estadística. Se refieren a los servicios prestados a través de Internet para uso privado durante los últimos tres meses, en el momento de la encuesta.

Atendiendo a la clasificación de Meuter, Ostrom, Roundtree y Bitner (2000) respecto a sistemas de autoservicios tecnológicos, podemos apreciar que los propósitos de uso de Internet están dominados por los servicios al consumidor y las autoayudas. Así, por ejemplo, las aplicaciones de comunicación, de búsqueda de información y de relaciones con la Administración alcanzan, como mínimo, unos porcentajes del 75,48%, 73,21% y 53,51%, respectivamente. Por el contrario, las transacciones están todavía en una fase de crecimiento más ralentizado, destacando los usos relativos a la banca electrónica y las actividades financieras.

TABLA 3. **Servicios de Internet utilizados para uso particular**

Usos de Internet	2003	%	2004	%
Comunicaciones: correo electrónico.	9.554.141	78,76	10.216.550	75,48
Comunicaciones: chats, conversaciones o foros	4.213.177	34,73	4.148.507	30,65
Comunicaciones: teléfono a través de Internet.	972.442	8,02	963.613	7,12
Comunicaciones: mensajes a móviles (SMS)	2.265.119	18,67	1.632.297	12,06
Ventas e Inversiones: banca electrónica y actividades financieras	3.197.304	26,36	3.923.762	28,99
Ventas e Inversiones: ventas de productos y servicios.	705.987	5,82	489.964	3,62
Ventas e Inversiones: compras de productos y servicios.	2.117.819	17,46	2.468.077	18,24
Búsqueda de información y servicios en la red: búsqueda de información sobre bienes y servicios.	9.891.093	81,54	9.908.368	73,21
Búsqueda de información y servicios en la red: servicios de turismo	3.104.054	25,59	3.191.760	23,58
Búsqueda de información y servicios en la red: medios de comunicación (TV, radio, periódicos, revistas)	6.053.838	49,91	7.050.405	52,09
Búsqueda de información y servicios en la red: servicios de ocio (juegos, música)	5.898.395	48,63	6.578.044	48,6
Servicios de salud: realizar trámites o buscar información sobre salud	2.374.380	19,57	3.061.249	22,62
Relación con Organismos de la Administración: obtener información de páginas web de la Administración.	6.308.456	52,01	7.242.436	53,51
Relación con Organismos de la Administración: descargar formularios oficiales	3.296.727	27,18	3.787.858	27,99
Relación con Organismos de la Administración: enviar formularios cumplimentados	1.844.146	15,2	2.204.891	16,29
Educación y Formación: cursos de educación reglada	2.487.741	20,51	2.357.085	17,42
Educación y Formación: cursos dirigidos a búsqueda de oportunidades de empleo	1.625.948	13,4	1.881.404	13,9
Educación y Formación: otro tipo de cursos	1.115.649	9,2	1.518.691	11,22
Otros servicios: otros servicios o consultas	665.590	5,49	1.744.017	12,89
NS/NR	18.819	0,16	0	0
Total personas que han usado Internet.	12.130.100	100	13.534.664	100

Fuente: Elaboración propia a partir del INE.

7. CONCLUSIONES

Las características peculiares de los servicios determinan, entre otros aspectos, que la producción y el consumo aparezcan al unísono, ya que el proveedor presta su servicio a la vez que se consume por parte del cliente. Por ello, puede resultar de gran relevancia estudiar la participación del consumidor en el proceso productivo del prestador de servicios.

La participación del consumidor en la producción del servicio se puede dar en varias situaciones. Así, puede contemplarse en la fase de especificación de la prestación, en la fase de acción o en la fase de control del resultado y del proceso. Esta participación puede ser física, intelectual o afectiva y, también, puede aparecer en distintos grados, siendo una participación reducida cuando se habla de la necesidad de la presencia del cliente durante la entrega del servicio, una participación moderada cuando es un recurso para crear el servicio y una participación elevada cuando el consumidor se implica activamente en la producción del servicio.

En cierta medida, los clientes pueden ser considerados por los directivos de las organizaciones como empleados a tiempo parcial. Para mejorar la productividad de las empresas es necesario que los clientes sean tratados como lo son, de hecho, los propios empleados. Las organizaciones deben favorecer la claridad, la habilidad y la motivación de los consumidores en la participación de la producción del servicio. De esta manera, las organizaciones deben analizar y conocer los comportamientos que se esperan de sus consumidores y, además, deben saber comunicárselos. Asimismo, se requiere de ciertas habilidades por parte de los clientes para que puedan coproducir el servicio con éxito, lo cual supone que las empresas tienen que desarrollar actividades de selección y formación de los mismos. Por último, es preciso que se motive a los consumidores para que realicen las tareas de coproducción.

Un caso singular de la participación del consumidor en la producción del servicio se enmarca en los sistemas de autoservicio. Estos sistemas se basan en las transacciones realizadas por los consumidores bajo la ausencia, prácticamente,

del prestador del servicio. Actualmente, las tecnologías de la información están contribuyendo al desarrollo de dichos sistemas y, por tanto, a la producción completa del servicio por parte del consumidor. Como ejemplo más evidente destaca la prestación de servicios a través de Internet, cuyos propósitos de uso se centran, especialmente, en los servicios al consumidor y las autoayudas, como son las aplicaciones de comunicación, las búsquedas de información y las relaciones con la Administración Pública.

BIBLIOGRAFÍA

ANDREASEN, A. R. (1983): «Consumer Research in the Service Sector», en BERRY, L. L.; SHOSTACK, G. L. y UPHA, G. D. (eds.), *Emerging Perspectives on Services Marketing*, Chicago, IL, pp. 63-64.

BATESON, J. E. G. (1985): «Self-service Consumer: An Exploratory Study», *Journal of Retailing*, 3 (61), pp. 49-75.

BETTENCOURT, L. A. (1997): «Customer Voluntary Performance: Customer as Partners in Service Delivery», *Journal of Retailing*, 73 (3), pp. 383-406.

BITNER, M. J. (1990): «Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses», *Journal of Marketing*, 54 (abril), pp. 69-82.

BITNER, M. J.; BOOMS, B. H. y TETREAU, M. S. (1990): «The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents», *Journal of Marketing*, 54, enero, pp. 71-84.

BITNER, M. J.; BOOMS, B. H. y MOHR, L. A. (1994): «Critical Service Encounters: The Employee's Viewpoint», *Journal of Marketing*, 58 (octubre), pp. 95-106.

BITNER, M. J.; BROWN, S. W.; MEUTER, M. L. (2000): «Technology Infusion in Service Encounters», *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (1), winter, pp. 138-149.

BITNER, M. J.; FARANDA, W. T.; HUBBERT, A. R. y ZEITHALM, V. A. (1997): «Customer Contributions and Roles in Service Delivery», *International Journal of Service Industry Management*, 8 (3), pp. 193-205.

BOWEN, D. E. (1986): «Managing Customers as Human Resources in Service Organizations», *Human Resources Management*, 25 (otoño), pp. 371-383.

CANZIANI (1997): «Leveraging Customer Competency», *International Journal of Service Industry Management*, 8 (1), 1997, pp. 5-25.

CHASE, R. B. (1978): «Where Does the Customers Fit in Service Operation?», *Harvard Business Review*, 56 (6), nov/dic, pp. 137-142.

CHASE, R. B. (1981): «The Customer Contact Approach to Service: Theoretical Bases and the Practical Extensions», *Operations Research*, 29 (4), julio/agosto, pp. 698-706.

CHASE, R. B. (1984): «Designing High-Contact Service Systems: Application to Branches of a Savings and Loan», *Decision Sciences*, 15 (otoño), pp. 542-556.

CHASE, R. B.; AQUILANO, N. J. y JACOBS, F. R. (2001): *Manual de Operaciones de Manufacturas y Servicios*, McGraw-Hill, Bogotá.

CHÍAS, J. (1991): *El mercado son personas*, McGraw-Hill/Interamericana de España, Madrid.

COTTLE, D. (1991): *El Servicio Centrado en el Cliente*, Díaz de Santos, Madrid.

DABHOLKAR, P. A. (1990): «How Improve Perceive Service Quality by Increasing Customer Participation», en DUNLAP, B. J. (ed.), *Developments in Marketing Science*, vol. 13, Cullowhee, NC, pp. 438-487.

DABHOLKAR, P. A. (1996): «Consumer Evaluations of New Technology-based Self-service options: An Investigation of Alternative Models of Service Quality», *International Journal of Research in Marketing*, 13 (1), pp. 29-51.

DABHOLKAR, P. A. (2000): «Technology in Service Delivery: Implications for Self-service and Service Support», en SWARTZ, T. A. y IACOBUCCI, D. (eds.), *Handbook of Services Marketing and Management*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, pp. 103-110.

DABHOLKAR, P. A.; THORPE, D. I. y RENTZ, J. O. (1996): «A Measure of Service Quality for Retail Stores: Scale Development and Validation», *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24 (1), pp. 3-14.

EIGLIER, P. y LANGEARD, E. (1989): *Servucción: El Marketing de Servicios*, McGraw-Hill Interamericana de España, Madrid.

FOLKES, V. S. (1988): «Recent Attribution Research in Consumer Behaviour: A Review and New Directions», *Journal of Consumer Research*, 14 (marzo), pp. 548-565.

GLOBERSON, S. y MAGGARD, M. J. (1991): «A Conceptual Model of Self-service», *International Journal of Operations & Production Management*, 11 (4), pp. 33-43.

GROVE, S. J. y FISK, R. P. (1997): «The Impact of Other Customers on Service Experiences: A Critical Incident Examination of Getting Along», *Journal of Retailing*, 73 (1), pp. 217-224.

GROVE, S. J.; FISK, R. P. y BITNER, M. J. (1992): «Dramatizing the Service Experience: A Managerial Approach», en SWARTZ, T. A.; BOWEN, D. E. y BROWN, S. W. (eds.), *Advances in Service Marketing and Management*, JAI Press, vol. 1, Greenwich, CT, pp. 91-122.

GRÖNROOS, C. (1994): «From Scientific Management to Service Management: A Management Perspective for the Age of Service Competition», *International Journal of Service Industry Management*, 5 (1), pp. 5-21.

GUTEK, B. (1999): «The Social Psychology of Service Interactions», *Journal of Social Issues*, 55 (3), pp. 603-617.

GUTEK, B. (2000): «Service Relationships, Pseudo-Relationships, and Encounters», en SWARTZ, T. A. y IACOBUCCI, D. (eds.), *Handbook of Services Marketing and Management*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, pp. 371-379.

GUTEK, B.; BHAPPU, A.; LIAO-TROTH, M. y CHERRY, B. (1999): «Distinguishing between Service Relationships and Encounters», *Journal of Applied Psychology*, 84 (2), pp. 218-233.

HURLEY, R. F. (1998): «Customer Service Behavior in Retail Settings: A Study of the Effect of Service Provider Personality», *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26 (2), pp. 115-127.

HURLEY, R. F. y ESTELAMI, H. (1998): «Alternative Indexes for Monitoring Customer Perceptions of Service Quality: A Comparative Evaluation in a Retail Context», *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26 (3), pp. 209-221.

KEAVENEY, S. M. (1995): «Customer Switching Behavior in Service Industries: An Exploratory Study», *Journal of Marketing*, 59 (abril), pp. 71-82.

KELLEY, S. W.; DONNELLY, J. H. y SKINNER, S. J. (1990): «Customer Participation in Service Production and Delivery», *Journal of Retailing*, 66 (otoño), pp. 315-335.

KERR, S. y JERMIE, J. (1978): «Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement», *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 22 (diciembre), pp. 375-403.

LANGEARD, E.; BATESON, J. E. G.; LOVELOCK, C. H. y EIGLER, P. (1981): *Service Marketing: News Insights from Consumer and Managers*, Marketing Science Institute Report n.º 81-104, Boston, MA.

LÓPEZ BONILLA, L. M. y LÓPEZ BONILLA, J. M. (2005): *Prestación de servicios telemáticos: las influencias de las creencias de los usuarios sobre sus actitudes*, XVII Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing, Madrid.

LOVELOCK, C. H. (1990): «Managing Interactions Between Operations and Marketing and Their Impact on Consumers», en BOWEN, D. E.; CHASE, R. B.; CUMMINGS, T. G. and ASSOCIATES (eds.), *Service Management Effectiveness: Balancing Strategy, Organization and Human Resources, Operations, and Marketing*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, CA, pp. 343-368.

LOVELOCK, C. H. y YOUNG, R. F. (1979): «Look to Consumers to Increase Productivity», *Harvard Business Review*, 57 (mayo-junio), pp. 168-178.

LOVELOCK, C. H. y WRIGHT, L. (1999): *Principles of Service Marketing and Management*, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.

MANGOLD, W. G. y BABAKUS, E. (1991): «Service Quality: The Front-stage versus the Back-stage Perspective», *Journal of Service Marketing*, 5 (4), pp. 59-70.

MARTIN, C. L. y PRANTER, C. A. (1989): «Compatibility Management: Customer-to-Customer Relationship in Service Environments», *Journal of Services Marketing*, 3 (verano), pp. 6-15.

MILLS, P. y MORRIS, J. H. (1986): «Clients as Partial Employees of Service Organizations: Role Development in Client Participation», *Academy of Management Review*, 11 (4), pp. 726-735.

MILLS, P.; CHASE, R. y MARGULIES, N. (1983): «Motivating the Client/Employee System as a Service Production Strategy», *Academy of Management Review*, 8, pp. 301-310.

MITTAL, B. y LASSAR, W. M. (1996): «The Role of Personalization in Service Encounters», *Journal of Retailing*, 72 (1), pp. 95-109.

MOHR, L. A. y BITNER, M. J. (1995): «Process Factors in Service Delivery: What Employee Effort Means to Customers», en SWARTZ, T. A.; BOWEN, D. E. y BROWN, S. W. (eds.), *Advances in Service Marketing and Management*, vol. 4, JAI Press, Greenwich, CT, pp. 91-117.

PARASURAMAN, A. (2000): «Technology Readiness Index (TRI): A Multiple-item Scale to Measure Readiness to Embrace New Technologies», *Journal of Service Research*, 2 (4), pp. 307-320.

PRICE, L. L.; ARNOULD, E. J. y DEIBLER, S. L. (1995): «Customers' Emotional Responses to Service Encounters», *International Journal of Service Industry Management*, 6 (3), pp. 34-63.

RUST, R. (1999): «Automating Service», *Journal of Service Research*, 2 (1), editorial.

SCHNEIDER, B. y BOWEN, D. E. (1995): *Winning the Service Game*, Harvard Business School Press, Boston, MA.

SHOSTACK, G. L. (1985): «Planning the Service Encounter», en CZEPIEL, J. A.; SOLOMON, M. R. y SURPRENANT, C. F. (eds.), *The Service Encounter*, Lexington Books, Lexington, MA, pp. 243-254.

SILPAKIT, P. y FISK, R. P. (1985): «Participating in the Service Encounter: A Theoretical Framework», en BLOCH, T. M.; UPAH, G. D. y ZEITHAML, V. (eds.), *Services Marketing in a Changing Environment*, Chicago, IL, pp. 117-121.

SMITH, A. K. y BOLTON, R. N. (1998): «An Experimental Investigation of Customer Reactions to Service Failure and Recovery Encounters», *Journal of Service Research*, 1 (1), pp. 65-81.

SOLOMON, M. R.; SURPRENANT, C. F.; CZEPIEL, J. A. y GUTMAN, E. G. (1985): «A Role Theory Perspective on Dyadic Interactions», *Journal of Marketing*, 49 (invierno), pp. 99-111.

SURPRENANT, C. F. y SOLOMON, M. R. (1987): «Predictability and Personalization in the Service Encounter», *Journal of Marketing*, 51 (abril), pp. 73-80.

TAX, S. S. y BROWN, S. W. (1998): «Recovering and Learning From Service Failure», *Sloan Management Review*, 40 (1), pp. 75-88.

TAX, S. S.; BROWN, S. W. y CHANDRASHEKARAN, M. (1998): «Customer Evaluations of Service Complaint Experiences: Implications for Relationship Marketing», *Journal of Marketing*, 62 (abril), pp. 60-76.

ULRICH, D. (1989): «Tie the Corporate Knot: Gaining Complete Customer Commitment», *Sloan Management Review*, 30 (verano), pp. 19-27.

WINSTEAD, K. F. (1997): «The Service Experience in Two Cultures: A Behavioral Perspective», *Journal of Retailing*, 73 (3), pp. 337-360.

ZEITHAML, V. A. y BITNER, M. J. (2002): *Marketing de servicios*, 2.ª edición, McGraw-Hill, México.