

SERVICIOS: LAS NUEVAS ARMAS DEL MERCADEO

RAQUEL PUENTE

*Master en Administración de Empresas (1995), IESA; Ingeniero Civil (1992),
Universidad Central de Venezuela. Investigadora del Centro de Mercadeo del IESA,
Caracas, Venezuela*

SUMARIO

Ofrecer un valor superior es cada vez más difícil. Los adelantos tecnológicos y la lucha por la lealtad de los consumidores han creado productos que pueden satisfacer casi cualquier necesidad. Agregar servicios a los productos puede ser la nueva clave de las empresas exitosas.

Una empresa debe competir más con categorías que con marcas. De hecho, puede ser más fácil inventar una nueva categoría y ser el primero en llegar a la mente del consumidor que convencerlo de que una nueva marca es mejor que la líder (Ries y Trout, 1992). Este principio, denominado “Ley de la categoría”, está asociado a la siguiente “Ley del liderazgo”: en la mente del consumidor sólo hay espacio para los dos primeros lugares en el mercado; el resto está fuera de la pelea.

Una nueva categoría puede crearse de diversas maneras; entre ellas, incorporar uno o varios servicios a un producto o “proposición de valor”. Varias razones hacen de ésta una de las formas más ventajosas de ofrecer un valor superior. En primer lugar, un buen servicio es una ventaja más difícil de copiar que cualquier desarrollo de producto basado en nueva tecnología. Copiar un servicio sólo se logra en el mediano o largo plazo; esto le da a la empresa tiempo suficiente para recuperar su inversión y obtener ganancias considerables. Además, es posible obtener una prima cuando se agrega un servicio al valor percibido por el consumidor. Por ejemplo, IBM decidió ofrecer a sus clientes corporativos productos prácticamente sin costo, con la garantía de ser el único proveedor de servicio. En el pasado, IBM regalaba sus servicios para vender sus productos; hoy, las ganancias derivadas de los servi-

cios crecen mucho más que las de los productos.

Aun los productos más diferenciados llegan a convertirse en genéricos y a formar parte de mercados maduros. La calidad de un producto es un calificador o exigencia básica para entrar y competir en un mercado, no un atributo ganador o ventaja competitiva que lo diferencie, especialmente en un mercado con consumidores cada vez más exigentes. En Latinoamérica, donde el buen servicio no es la norma, una empresa se diferenciará de la competencia si ofrece como parte de su propuesta de valor un servicio excelente. Esto le permitirá lograr mayor satisfacción y lealtad del cliente y, por lo tanto, mayor rentabilidad.

El servicio cultiva relaciones con los clientes mediante aprendizaje, uso de información relevante y personalización o mercadeo relacional. Además, incrementa las ganancias futuras de la empresa, pues le permite retener clientes y vender más con menores costos de promoción y publicidad. Cuando se trata de servicios, la mezcla de mercadeo tradicional ya no es suficiente. Es necesario revisar las tradicionales cuatro P del mercadeo -promoción, producto, precio y plaza- e incluir tres P adicionales: personas (empleados y clientes), procesos y perceptibles (evidencia física).

LAS PERSONAS Y EL MERCADEO INTERNO E INTERACTIVO

Las empresas que comercializan productos se concentran en el mercadeo externo: estrategias para conocer las necesidades de los consumidores, ofrecer productos que los satisfagan, informar sobre la existencia de los productos y colocarlos a su alcance.

LA ESPECIFICIDAD DE LOS SERVICIOS

Los gerentes que incorporen al servicio en el producto pudieran pensar que su experticia en mercadeo de productos facilitará el mercadeo de servicios. Sin embargo, una cosa no es más fácil ni más difícil que otra; son simplemente diferentes (Berry, 1980).

Cuatro características distinguen los servicios de los productos:

- Los servicios son intangibles. Podría distinguirse aun entre intangibles “palpables” (en relación con los sentidos) e intangibles “imaginables”, según la dificultad del consumidor para imaginarse el servicio. Por ejemplo, si alguien contrata una póliza de seguros no sabrá si funciona hasta que le ocurra un contratamiento, pero ya la habrá pagado.
- Los servicios son una “ejecución” realizada por personas. Esto hace que dos servicios sean siempre distintos, no sólo porque el mismo empleado no es siempre la misma persona -como un cajero de banco después de un aumento de sueldo o un aviso de extensión de horario sin compensación adicional- sino porque diferentes empleados entregarán el mismo servicio de maneras distintas a la misma persona. En otras palabras, para la empresa es complicado asegurar una calidad estándar: dependerá, en gran medida, del empleado que produzca el servicio.
- En el caso de los servicios no se puede separar el proceso productivo de la entrega: un dentista no puede extraer una muela sin la presencia del paciente. Esto implica que el consumidor participa en el proceso; por eso, un consumidor puede afectar no sólo su transacción sino la de otros.
- Un servicio no puede ser almacenado, revendido o devuelto. Los asientos libres de un avión durante un vuelo constituyen una pérdida para siempre. Como es imposible inventariar servicios, es difícil manejar las variaciones de la demanda y, por lo tanto, optimizar su rentabilidad con base en una capacidad fija.

Las siete P del mercadeo de servicios



El mercadeo de servicios requiere dedicar mayor atención a dos tipos de mercadeo en los cuales participan consumidores y empleados: interno e interactivo. El mercadeo interno se refiere a las estrategias de la empresa para contratar, capacitar y motivar a la mejor gente. Por su parte, el mercadeo interactivo es una relación que no depende de la empresa: la que se establece entre empleado y consumidor. ¿Por qué es necesario considerar estas estrategias de mercadeo adicionales?

El consumidor debe ser tomado en cuenta en la estrategia de mercadeo, porque está presente durante la mayoría de los procesos productivos. En primer lugar, el cliente puede añadir valor al producto o servicio. Por ejemplo, Makro no ofrece al cliente asistencia en la tienda ni bolsas para trasladar los productos al carro: el cliente trae sus propias bolsas y averigua los precios de los productos mediante máquinas de escáner colocadas en algunos pasillos del local. Esto permite a Makro ofrecer menores precios. Segundo, el consumidor puede colaborar con otros consumidores. Por ejemplo, si conversa durante el vuelo, un pasajero podría hacer más placente-

ro el vuelo del vecino de asiento o convertirlo en una pesadilla. Finalmente, el consumidor puede colaborar en la promoción de la compañía. Tal es el caso de Amex, que convierte al tarjetahabiente en un apóstol de la compañía cuando lo premia por traer nuevos clientes o inscribir a un amigo.

El mercadeo interactivo es crucial para los servicios, porque son negocios de alto contacto, esos contactos entre empleado y cliente denominados “momentos de la verdad” (Carlzon, 1991), durante los cuales se deben resolver los problemas del cliente. Si la solución se retrasa en espera de la decisión del supervisor, se perderá un cliente quien, por efecto de las referencias, hará perder muchos más. No es lo mismo que un cliente espere durante media hora en el lobby del hotel porque el empleado necesita autorización superior, que sea informado inmediatamente que el hotel le ofrecerá la habitación de lujo al mismo precio porque es un cliente leal. Si no lo era, seguramente comenzará a serlo. Si esos contactos no añaden valor a la oferta de la empresa, se lo restarán, sobre todo cuando el consumidor recibe el mensaje de que sus sugerencias, problemas o quejas no tienen mayor importancia, pues el empleado que lo atiende no tiene suficiente autoridad para decidir. Aquí comienza a adquirir importancia el mercadeo interno.

El mercadeo interno implica que la organización debe contar con empleados más capaces y con cultura de servicio. El éxito del mercadeo de una compañía de servicios depende de cómo mercadee el trabajo de sus empleados. Los empleados de servicios

son los menos motivados y peor pagados; sin embargo, se espera que ofrezcan la mejor atención. La cultura de servicio que la empresa quiere mercadear con sus empleados no siempre es recíproca: internamente, los empleados pueden ser clientes insatisfechos. Es importante dotar a los empleados de información y poder para decidir; de otra forma, la oportunidad de lograr un cliente satisfecho desaparecerá. En servicios, la mejor publicidad es *word of mouth*, —la referencia que un cliente pueda dar a sus conocidos—, y será satisfactoria en la medida en que los empleados puedan resolver problemas.

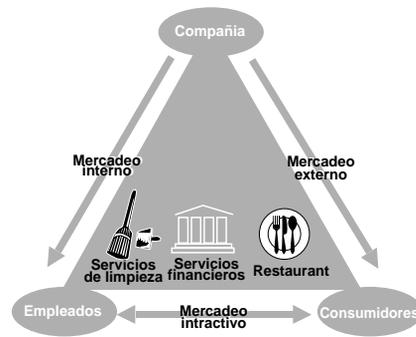
Un caso interesante es el de Sears. La empresa comenzó a enfrentar dificultades financieras porque no contaba con una oferta de valor superior a la de la competencia. Como respuesta, utilizó la orientación al consumidor como elemento diferenciador. Gracias a la aplicación de un modelo (*Total Performance Indicators*) que permite medir la relación beneficio-empleado-consumidor, los empleados se convirtieron en protagonistas del cambio: se les brindaron posibilidades de crecimiento, poder de decisión y participación en la planificación estratégica de la empresa (Rucci, Kirn y Quinn, 1998).

**PROCESOS:
LA SINCRONIZACIÓN
ENTRE OFERTA Y DEMANDA**

Es imposible inventariar servicios, dado que en la mayoría de los casos se producen al mismo tiempo que se entregan y se consumen. Esto hace que los gerentes de servicios enfrenten un nuevo reto: ¿Qué hacer con la capacidad ociosa durante los períodos de baja demanda? ¿Cómo atender los

picos de demanda si no hay suficientes recursos y no existen “depósitos” de cortes de pelo o asientos vacíos en un vuelo que está copado? Hay dos maneras de enfrentar estas situaciones: mitigar las variaciones de la demanda, de modo que se adecue a la oferta de la empresa, y ajustar la capacidad productiva para que se adapte a las fluctuaciones de la demanda.

La empresa tiene varias opciones para los períodos de alta demanda: aumentar precios, publicitar las pro-



Fuente: Adaptado de Kotler (1996).

mociones para las épocas de baja temporada, concentrar esfuerzos en clientes leales o valiosos, e informar a quienes consuman en períodos de alta demanda acerca de la existencia de períodos de menor demanda. Cuando la demanda es muy baja, una empresa puede vender más a los mismos clientes mediante publicidad y promoción, o atraer nuevos consumidores modificando ofertas u ofreciendo descuentos o promociones en precio, entre otras acciones.

Una empresa puede flexibilizar su capacidad para enfrentar los períodos de alta demanda. Por ejemplo, puede modificar el horario de servicio, contratar servicios (outsourcing)

o reclutar empleados por tiempo determinado. Cuando la demanda es muy baja, la empresa puede planificar vacaciones o entrenar a los empleados (Zeithaml y Bitner, 1996).

PERCEPTIBLES: LO TANGIBLE DE LOS SERVICIOS

Dado que los servicios son intangibles, es difícil evaluarlos antes de comprarlos; de allí que sus principales atributos sean credibilidad, fe y experiencia. Por esto, los gerentes de mercadeo tratan de proporcionar al consumidor evidencias o indicios tangibles de la oferta, llamados también perceptibles o *servicescape* (Zeithaml y Bitner, 1996). Entre estos indicios se encuentran el ambiente físico (temperatura, ruidos, música, olor), uniformes, decoración, gráficos, correspondencia, apariencia del empleado o publicidad.

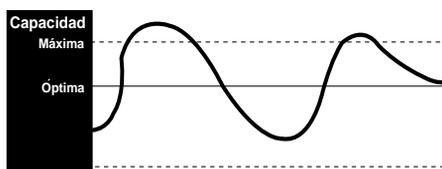
Los perceptibles no sólo ayudan a visualizar la oferta del servicio; también pueden influir en la respuesta del consumidor y en la evaluación del servicio post-compra. Por ejemplo, si el *servicescape* es “positivo” (ambiente agradable o decoración de buen gusto), los clientes internos y externos se sentirán más a gusto: el empleado tratará mejor al cliente y éste pasará más tiempo en la tienda y estará dispuesto a comprar más.

MERCADEO DE SERVICIOS: ¿RESPONSABILIDAD FUNCIONAL O COMPROMISO DE LA ORGANIZACIÓN?

Introducir servicios como valor agregado a los productos requiere que las funciones de recursos humanos y operaciones estén estrechamente relacionadas con mercadeo. Esto es especialmente cierto en empresas de

servicios, más que en aquellas que ofrecen productos. Para crear una cultura de servicio es primordial que la orientación y los objetivos de mercadeo sean compartidos por el resto de la organización. De aquí que, en empresas de servicio, todos los empleados y departamentos deben hacer mercadeo.

UN RETO CLÁSICO: DEMANDA VARIABLE Y CAPACIDAD FIJA



EL PRECIO DE LOS SERVICIOS

El papel del precio como indicador de calidad es un protagonista más importante en el mercadeo de servicios que en el de productos, dado que son intangibles y que uno de sus principales atributos es fe o credibilidad. Al contratar un abogado, los consejos de amigos o conocidos resultan muy útiles; pero, si se trata de un caso importante seguramente no se recurrirá al más económico porque de alguna forma esto indica que no es el mejor.

El precio debe reflejar en forma clara y sencilla el valor ofrecido al cliente y minimizar el riesgo que asume al adquirir el servicio (Berry y Yadav, 1997). Para ello, una empresa puede ofrecer diferentes precios para diferentes niveles de servicios, precios con garantía de satisfacción, contratos a largo plazo o agrupación de precios que aseguren relaciones de confianza.

CONCLUSIONES

Agregar valor a los productos mediante servicios es un nuevo reto para los gerentes de mercadeo; entender las particularidades del mercadeo de servicios, la clave del éxito. Cuando el servicio se agrega a un producto que tiene imagen y posicionamiento, el mercadeo es más sencillo, porque el producto es de algún modo la evidencia tangible del servicio. Por lo tanto, el riesgo que asume el consumidor se minimiza: ambas ofertas están atadas. Por ejemplo, cuando Toyota agrega a su propuesta de valor el servicio de mantenimiento, el cliente confía en que el servicio será excelente, dada la calidad del producto.

Algunos gerentes de mercadeo sostienen que, en algunos casos, es prácticamente imposible añadir servicios a los productos. ¿Cómo ofrecer servicios con un detergente? Procter & Gamble lo hace: ha reorientado sus negocios hacia los servicios. Por ejemplo, lo que se conocía como *Package soap and detergent* ahora se llama *Laundry care*: se añade al producto la preocupación de la empresa por el cuidado de la ropa o el mantenimiento de los colores. Además, cuenta con su tradicional servicio de atención al consumidor conocido como “Señora Robles” y una filosofía de atención a los canales de distribución basada en el sistema *Respuesta eficiente al consumidor* (ECR, por sus siglas en inglés).

No hay excusas para que las empresas que comercializan productos no aumenten sus ganancias, permanezcan en el mercado y tengan éxito a mediano y largo plazo: los servicios son la respuesta.

BIBLIOGRAFÍA

BERRY, L. “Services Marketing is different”. *Business*. Mayo-junio, 1980.

BERRY, L. y M. YADAV “El papel del valor en la determinación de los precios de los servicios”. *Harvard Deusto Business Review*. Mayo-junio, 1997.

CARLZON, J. *El momento de la verdad*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 1991.

KOTLER, P. Dirección de mercadotecnia: Análisis, planeación, implementación y control. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, 1996.

RIES, A. y J. TROUT. Posicionamiento: *El concepto que ha revolucionado la comunicación publicitaria y la mercadotecnia*. México: McGraw-Hill, 1992.

RUCCI, A., S. KIRN y R. QUINN “The employee-customer-profit chain at Sears”. *Harvard Business Review*. Enero-febrero, 1998.

ZEITHAML, V. y M. BITNER Services marketing. Nueva York: McGraw Hill, 1996. ☀