

## **CAPITULO 2.- ASPECTOS ESTRATÉGICOS EN LA MERCADOTECNIA DE SERVICIOS**

Los negocios de servicio cada vez más necesitan desarrollar estrategias que los hagan competir en una forma más efectiva en el mercado. Necesitan encontrar formas de crear ventajas competitivas, significativas para sus productos.

En este capítulo se ve la importancia de la empresa de orientarse hacia aquellos segmentos cuyas necesidades son más capaces de satisfacer. Se muestra también la forma en la cual las estrategias de mercadotecnia pueden ayudar a una empresa a resolver los problemas planteados por niveles muy diversos de demanda cuando no existe un respaldo de inventario.

### **2.1.- Posicionamiento de un servicio en el mercado**

Las compañías de servicio identifican sus segmentos clave de mercado y luego determinan la manera como desean que los consumidores perciban tanto a la compañía como a sus productos y servicios. De este modo, el concepto de posicionamiento deriva de una consideración de la forma en que la compañía desea que sus clientes visualicen sus productos y servicios con relación a aquéllos de sus competidores y sus necesidades reales o percibidas.

La idea del posicionamiento se compara con la idea de identificar necesidades y luego satisfacerlas.

#### **La búsqueda de una ventaja competitiva**

A medida que se intensifica la competencia en el sector de servicios, es cada vez más importante que las organizaciones diferencien sus productos en forma significativa.

Los negocios para obtener una ventaja competitiva en primer lugar y antes que nada se deben distinguir de su competencia. Para tener éxito se deben identificar a sí mismos y promoverse como el mejor proveedor de los atributos que son importantes para los clientes que son su objetivo.

Los vendedores definen un *mercado* como el conjunto de todos los compradores actuales y potenciales de un producto fundamental particular. Sin embargo no es real que una empresa trate de atraer a todo ese mercado, debido a que casi siempre los compradores son demasiado numerosos, están demasiado dispersos y son demasiado variados en lo que concierne a sus necesidades, conductas de compra y patrones de consumo. Además las diferentes empresas de servicio varían ampliamente en cuanto a sus habilidades para servir a diferentes tipos de clientes. En vez de tratar de competir en un mercado completo, tal vez contra competidores superiores, cada empresa debe adoptar una estrategia de segmentación del mercado, a los que pueda servir mejor.

Un *segmento del mercado* se compone de un grupo de compradores que comparten características, necesidades, conductas de compra o patrones de consumo comunes.

Un *segmento objetivo* es el que una empresa ha elegido entre todos aquéllos en el mercado. Los segmentos que se fijan como objetivos se deberían seleccionar no sólo con base en su potencial de ventas y ganancias, sino también en relación con la habilidad de la empresa para igualar o superar las ofertas de la competencia dirigidas a los mismos.

#### **Comprensión de la conducta de compra del consumidor**

La mayor parte de los bienes tienen un nivel elevado en las características de búsqueda que es posible evaluar antes de hacer la compra, es decir, los compradores

examinan los bienes antes de comprarlos, con el fin de determinar sus atributos físicos. En el caso de los bienes del consumidor que se exhiben en el menudeo, es posible tocarlos, explorarlos visualmente, según sea pertinente, es posible oler, saborear, escuchar o pesar las muestras.

En el caso de los servicios, no es fácil hacer una evaluación así, éstos sólo se pueden discernir durante el consumo y en las cualidades de credulidad que los clientes deben aceptar de buena fe, puesto que implican características que son difíciles de evaluar incluso después del consumo.

#### **Creación de una posición competitiva**

El *posicionamiento* se ocupa de identificar, diseñar y comunicar una ventaja diferenciada que hace que los productos y servicios de la empresa se perciban como superiores y distintivos con respecto a los de los competidores en la mente de los clientes. O bien, es el proceso de establecer y mantener un lugar distintivo en el mercado para una organización y/o sus ofertas de productos individuales.

En un mercado competitivo, una "posición" refleja la forma en la cual los consumidores perciben el desempeño del producto (o de la organización) en atributos específicos en relación con el de uno o más competidores. Las elecciones de marca de los clientes reflejan cuáles marcas se conocen y se recuerdan y después cómo está posicionada cada una de esas marcas en la mente del consumidor.

### **Pasos en el desarrollo de una estrategia de posicionamiento**

Debido a la naturaleza intangible y de experiencia de muchos servicios, una estrategia de posicionamiento explícita es valiosa para ayudar a los clientes potenciales a tener una "fijación" mental en un producto que de otra manera sería bastante amorfo.

A continuación se muestran los pasos básicos necesarios en la identificación de una posición adecuada en el mercado y en el desarrollo de una estrategia para llegar a esa posición:

1.- *Análisis del mercado.*- Es necesario para determinar factores como la tendencia de la demanda, así como la ubicación geográfica de esa demanda. Tal vez sea necesaria una investigación para obtener una mejor comprensión no sólo de las necesidades y preferencias del cliente dentro de cada uno de los distintos segmentos, sino también de la forma en la cual cada uno de ellos percibe a la competencia.

2.- *Análisis corporativo interno.*- Requiere que la organización identifique sus recursos (financieros, mano de obra y conocimientos humanos y activos fijos), cualesquiera limitaciones o restricciones y los valores y metas (utilidades, crecimiento, preferencias, etc.) de su gerencia, y de esta manera seleccionar un número limitado de segmentos del mercado que son su objetivo y a los que está dispuesta y es capaz de servir con productos ya sea nuevos o existentes.

3.- *Análisis competitivo.*- La identificación y el análisis de la competencia pueden proporcionar al estratega de mercadotecnia una idea de sus puntos débiles y fuertes, lo que a su vez puede sugerir oportunidades para una diferenciación.

## 2.2.- Desarrollo de relaciones con los clientes

Los negocios de servicio pueden crecer en una o más de las siguientes formas:

- 1.- Atraer a nuevos clientes.
- 2.- Alentar a los clientes existentes a comprar más unidades de servicio.
- 3.- Alentar a los clientes existentes a comprar servicios de un valor más elevado.
- 4.- Poner fin a relaciones que no dejan utilidades, o que son insatisfactorias y reemplazarlas con nuevos clientes que se adapten mejor a las metas de utilidades, crecimiento y posicionamiento de la empresa.

Tradicionalmente, la mercadotecnia ha insistido demasiado en atraer a nuevos clientes. Pero una organización bien administrada trabajará en forma ardua para conservar a sus clientes existentes y hacer que crezca la cantidad de ellos. Se ha dicho que, en promedio, a una empresa le cuesta de cinco a seis veces más atraer a un nuevo cliente que poner en práctica estrategias de retención para conservar a uno existente.

Se han sugerido una variedad de estrategias que las empresas de servicio pueden utilizar con el fin de conservar y mejorar las relaciones, incluyendo algunas tan básicas como tratar a los clientes con cortesía y ofrecer aumentos en el servicio.

No todas las relaciones con los clientes ameritan conservarse. Existen clientes que ya no se ajustan a la estrategia de posicionamiento de la empresa ya sea porque la estrategia se ha modificado, o porque la naturaleza de la conducta y las necesidades del cliente han cambiado.

### **Creación y mantenimiento de relaciones valiosas con los clientes**

Una *relación valiosa* es aquella en la cual el cliente encuentra un valor, debido a que los beneficios recibidos de la entrega del servicio exceden considerablemente los costos asociados de obtenerlos. Para la empresa, es una relación lucrativa en el aspecto financiero a lo largo del tiempo y en la cual los beneficios de servir a un cliente se pueden extender más allá de los ingresos, para incluir aspectos intangibles como el aprendizaje obtenido al trabajar con ese cliente. En una relación así y que ofrezca mutuos beneficios, ambas partes deben tener un incentivo para asegurarse de que esa relación se prolongue durante años.

Mientras más tiempo permanece un cliente con una empresa, más utilidades deja el servicio que se proporciona. Los beneficios económicos de la lealtad del cliente a menudo explica porqué una empresa obtiene más utilidades que un competidor. Casi siempre resulta menos costoso servir a los clientes leales, debido a que se vuelven más eficientes en su trato con el proveedor y aumenta su gusto a lo largo del tiempo. También debido a que están satisfechos, esos clientes actúan como representantes de ventas no pagados, al recomendar al proveedor y sus productos a otros compradores potenciales.

### **2.3.- Administración de la demanda**

Una empresa de servicio con un nivel fijo de capacidad se enfrenta a grandes problemas cuando la demanda de su producto es muy fluctuante o muy baja, ya que el servicio no se puede inventariar y habrá ocasiones en que se esté en la obligación de rechazar a los clientes y otras en que las instalaciones permanecerán ociosas.

Hay dos soluciones básicas para el problema de las fluctuaciones en la demanda. Una de ellas es ajustar la capacidad de manera que satisfaga las variaciones en la demanda. La segunda es controlar el nivel de la demanda empleando estrategias de mercadotecnia.

#### **Control de la capacidad**

La capacidad productiva de una organización de servicio adquiere varias formas. Una de ellas concierne a las instalaciones físicas que albergan a personas u objetos, como hoteles, clínicas médicas, anaqueles en los supermercados o vagones de carga en los ferrocarriles. Otra forma de capacidad productiva concierne al equipo, como teléfono, secadoras para el cabello, herramienta eléctrica, detectores de metales en aeropuertos, etc..

Hay varias acciones que los gerentes pueden emprender para ajustar la capacidad y equilibrarla con los niveles fluctuantes de la demanda:

1.-Programar el tiempo de paro durante los periodos de baja demanda. Las actividades de reparación y mantenimiento se deben llevar a cabo cuando se espera que la demanda sea baja, asegurando así una capacidad disponible del 100% en los periodos pico.

2.-Contratar empleados por hora. Muchas organizaciones contratan trabajadores extra durante los periodos de mucha actividad.

3.-Rentar o compartir instalaciones o equipo extra. Con el fin de limitar la inversión en activos fijos, un negocio de servicio puede rentar espacio o máquinas extra en las temporadas pico.

4.-Proporcionar a los empleados una capacitación interfuncional. Desempeñando una variedad de tareas, éstos se pueden cambiar según sea necesario a los puntos donde hay obstáculos, incrementando así la capacidad total del sistema.

### **Estrategias para la administración de la demanda**

Una organización de servicio con capacidad fija se puede enfrentar a una de cuatro condiciones:

- La demanda excede la capacidad máxima disponible, se puede perder un negocio potencial.
- La demanda excede el nivel de capacidad óptimo, no se rechaza a nadie, pero es probable que todos los clientes perciban un deterioro en la calidad del servicio proporcionado.
- La demanda y la oferta están bien equilibradas a nivel de la capacidad óptima.
- La demanda está por debajo de la capacidad óptima y los recursos disponibles no se utilizan a su máxima capacidad.

Hay cinco estrategias comunes a la administración de la demanda:

- 1.- No emprender ninguna acción y dejar que la demanda encuentre sus propios niveles. A la larga, los clientes se enteran, ya sea por experiencia propia o por comentarios verbales, de cuando tendrán que formarse en fila para utilizar el servicio y cuándo estará disponible sin demoras.
- 2.- Reducir la demanda en los periodos pico.
- 3.- Incrementarla cuando hay un exceso de capacidad.
- 4.- Hacer el inventario de la demanda mediante el sistema de reservaciones.
- 5.- Hacer el inventario de la demanda mediante una lista de espera formalizada.



### **Inventario de la demanda por medio de listas de espera y reservaciones**

Todas las organizaciones de servicio se enfrentan al problema de las filas de espera en algún punto en su operación. Estas ocurren siempre que el número de personas que llegan a una instalación de servicio excede la capacidad del sistema para procesarlas.

No todos los sistemas de fila de espera funcionan con la idea de servir al primero que llegue. A veces se utiliza la segmentación de mercado para diseñar estrategias relacionadas con las filas de espera que establecen diversas prioridades para diferentes tipos de clientes. La distribución para separar las áreas de las filas se basa en:

- Urgencia del trabajo.
- Duración de la transacción del servicio.
- Pago de un precio alto.
- Importancia del cliente.

Los estudios psicológicos revelan que las personas a menudo consideran haber esperado más tiempo por un servicio del que realmente esperaron para ser atendidos. Citando al famoso filósofo William James quien observó: "El tedio es el resultado de estar atento al paso del tiempo". David Maister ha formulado ocho principios acerca del tiempo de espera:

- El tiempo desocupado parece más largo que el ocupado.
- La espera previa al proceso da la impresión de ser más larga que la espera durante el proceso.
- La ansiedad hace que la espera parezca más larga.
- Las esperas inciertas son más largas que las conocidas y finitas.
- Las esperas injustas son más largas que las justas.

- Mientras más valioso es el servicio más esperarán las personas.
- Las esperas a solas dan la impresión de ser más largas que aquellas en grupo.

Por lo común los bienes que requieren un servicio se pueden dejar en lista de espera más tiempo que cuando se trata de personas, pero en ocasiones sus propietarios no se quieren separar demasiado tiempo de ellos. De esta manera tal vez sea necesario un sistema de reservaciones para los negocios de servicio en campos como la reparación y mantenimiento.

El hecho de aceptar reservaciones sirve para la preventa del servicio. En teoría beneficia a los clientes al evitar la necesidad de formarse en fila y ayuda a la empresa a equilibrar la capacidad, garantizando la disponibilidad del servicio en un momento específico.