

LA GERENCIA DEL SERVICIO

LOS CONOCIMIENTOS desarrollados en el área de mercadeo de servicios son aplicables no sólo al departamento de mercadeo sino a toda la empresa y, más allá, a cualquier tipo de organizaciones: empresas de servicio o manufactura, organismos públicos y todas aquellas en las cuales la oferta de valor solucionan un problema o satisfacen una necesidad— no es suficiente para crear una ventaja competitiva, y la mayoría de las veces no lo es. Cuando la empresa comprende que es necesario desarrollar una oferta integral que incluye una serie de servicios capaces de generar valor para el cliente, descubre la perspectiva de servicio como una filosofía de negocios que le otorga una ventaja sostenible.

TODOS LOS NEGOCIOS SON NEGOCIOS DE SERVICIO En la era industrial, los servicios eran considerados «productos complementarios»: algo necesario para entregar los bienes o productos físicos, pero que no agregaban mucho valor a la empresa ni a la sociedad. La teoría del mercadeo comenzó a desarrollarse sobre el argumento de que mercadear bienes era « diferente» de mercadear servicios, debido a la naturaleza de los servicios: intangibilidad, heterogeneidad, inseparabilidad de los procesos de consumo y compra, y la imposibilidad de inventariar servicios. Una nueva tendencia desarrollada en la era postindustrial objeta esta diferencia: tales características no son específicas de los servicios (Grönroos, 2000). Por ejemplo, en la mente del consumidor un perfume puede ser tan intangible como un servicio de comunicación, la venta de muebles modulares implica la participación del consumidor en el proceso de compra y evaluar un sistema de sonido sin instalarlo en casa puede ser tan difícil como evaluar un servicio financiero antes de comprarlo. El desarrollo de la «producción modular», la adaptación de productos a necesidades específicas del consumidor y la influencia de éste en el diseño y la manufactura de bienes en diversas etapas del proceso , apoyan la idea de que mercadear servicios y bienes no es tan diferente. Podría incluso decirse que la perspectiva de mercadeo de servicios es mucho más amplia y aplicable a todos los casos, pues considera variables que no se tomaban en cuenta en el mercadeo tradicional de bienes o productos físicos. Las estadísticas oficiales, al agrupar las actividades económicas en sectores, impiden apreciar el hecho de que los servicios no son actividades que sólo hacen algunas empresas. Definitivamente, en todos los sectores se prestan servicios, aunque en algunos como manufactura o agricultura esto no sea evidente. Por ejemplo, para la empresa Daimler-Chrysler, de los ingresos generados durante el ciclo de vida de un vehículo sólo un tercio resulta de la venta del producto, mientras que dos tercios se derivan de los

servicios adicionales relacionados con la venta y el mantenimiento del vehículo. Christian Grönroos (2000) explica que, en el caso de las empresas de manufactura, los componentes de servicio que agregan valor a la oferta pueden re-sumirse en cinco categorías correspondientes a los distintos momentos del proceso de producción y consumo:

1. Antes de la manufactura: investigación y desarrollo, diseño, financiamiento.
2. Durante la manufactura: financiamiento, control de calidad, seguridad.
3. La venta: logística, distribución, información.
4. Durante el consumo y el uso: mantenimiento, arrendamiento, entrenamiento del cliente, atención de quejas.
5. Después del consumo y el uso: disposición de desperdicios, reciclaje.

Estos servicios «escondidos» suelen ser vistos como algo «molesto» que muchas empresas quisieran evitar o minimizar pues sólo ocasionan costos; por ejemplo, facturación, atención de quejas y reclamos, entrenamiento de clientes, entre otros. Además, como no se les da la importancia que merecen, rara vez son diseñados y administrados como parte de la oferta de valor, sino como simples rutinas administrativas que deben ejecutarse con criterios de eficiencia interna y minimización de costos.

Todo esto hace que las empresas no se percaten de que los consumidores no compran bienes ni servicios, sino soluciones a Del mercadeo de servicios a la gerencia de servicios.

Cuando la empresa entiende que el mercadeo de servicios no se limita al departamento de mercadeo, descubre una fuente para desarrollar ventajas competitivas. Pero adoptar una perspectiva de servicio requiere una cultura de colaboración entre todas las áreas de la empresa. Para ello, es necesario cambiar la percepción de los servicios en todos los niveles; desde la dirección de la empresa, que debe asumir el liderazgo del cambio con el apoyo de los departamentos de mercadeo y recursos humanos.