



CAPACITARTE

Es ser líder de tu vida



EJEMPLOS DE MARKETING ESTRATEGICO¹

SWACHT

Desde la II segunda guerra mundial, Suiza siempre había sido líder en la industria relojera de calidad. Pero a principio de la década de los 80 llegaría una de las crisis más grandes de su historia sufriendo una caída de ventas en los relojes de calidad.

Dos de los principales factores que afectaron a la industria fueron aspectos relacionados con nuevos hábitos de compra de clientes y la irrupción de relojes asiáticos (Japón y Hong Kong) de bajo coste y con buena calidad, convirtiéndose en un éxito comercial.

Los fabricantes Suizos preocupados por la pérdida de cuota de mercado, analizaron lo que estaba ocurriendo en el mercado relojero y cuáles eran las expectativas de los clientes. Gracias al marketing estrategico crearon una nueva estrategia de marketing para adaptarla a una nueva necesidad que habían detectado.



Los relojes digitales asiáticos eran de bajo coste pero tenían un diseño descuidado, todos de color negro, oscuros y todos se asemejaban entre sí. La nueva estrategia de marketing consistiría en continuar con las marcas de relojes lujo y de calidad tan arraigadas a Suiza. Pero por otro lado seguirían una estrategia de lanzamiento de nuevos productos para competir con los relojes orientales. Estos nuevos relojes suizos tendrían un precio accesible y contarían con diseños innovadores, atractivos y con colores vivos para competir con la imagen triste de los relojes Asiáticos. Crearon una nueva categoría de producto diferencial dentro de un mercado con productos que ofrecían la misma propuesta de valor. Nació una marca de relojes disruptiva: [Swatch](#).

¹ <http://robertoespinosa.es>

TOYOTA

Los fabricantes de automóviles vieron como existía un segmento de la población que cada vez más les preocupaba el medio ambiente, el continuo aumento del precio del combustible y se adaptaban rápido a los nuevos cambios tecnológicos.

Ante esta situación, Toyota decidió lanzar su modelo Prius, un automóvil híbrido que utiliza electricidad y gasolina. Este vehículo ecológico reduce el impacto ambiental al consumir menos combustible y emitir menos gases perjudiciales para el medio ambiente. Además tiene en cuenta la economía del usuario, puesto que al ser un modelo híbrido consume menos combustible.



Desde su lanzamiento en 1997, el [Toyota Prius](#) se ha convertido en el automóvil sostenible por excelencia. En 2005, fue declarado coche del año en Europa y América.

Toyota, con su modelo híbrido Prius es un buen ejemplo de como trabajar correctamente el marketing estratégico. Supo detectar y explotar una necesidad latente en el mercado, como es tener un coche que tenga en cuenta el medio ambiente y además fuera mucho más económico en el consumo de combustible.

Servicios

Dos características distintivas del servicio son, en primer lugar, el servicio es un proceso o un desempeño, más que sólo una "cosa" y, en segundo lugar, los clientes están considerados en mayor o menor grado en el proceso de producción de servicio.

Estas dos dimensiones son decisivas para la comprensión del concepto de **encuentro de servicio**, definido por Shostack como "un periodo durante el cual un consumidor interactúa directamente con un *servicio*. La naturaleza y el grado de los encuentros de servicio varían ampliamente según el nivel de contacto con la organización y su personal.

La estrategia de mercadotecnia, se debe basar en una comprensión clara de estas diferencias.

Muchos problemas de la calidad del servicio giran alrededor de incidentes insatisfactorios entre los clientes y los empleados que están en contacto con ellos, en muchas industria de servicios hay una creciente tendencia a emplear la tecnología para reducir o incluso eliminar el contacto entre clientes y empleados; los contactos cara a cara pueden ceder paso al contacto telefónico y el servicio personal se está reemplazando por autoservicio, por medio de PC o máquinas.

Para comprender lo que se requiere para proporcionar un servicio de calidad, debemos comprender que lugar ocupan los clientes en una organización de servicio, incluyendo desde como se relacionan tanto con el personal, como las instalaciones físicas, etc.

El servicio como un proceso

Podemos identificar cuatro tipos de servicios fundamentales:

El **procesamiento de personas** tiene lugar cuando los clientes buscan algún servicio en el cual el proceso consiste en acciones tangibles dirigidas a su persona física, y por consiguiente requiere su presencia física a lo largo de la entrega del servicio.

El **procesamiento de posesiones** ocurre cuando los clientes piden a una organización de servicio que proporcione acciones tangibles, no para ellos mismos, sino más bien para alguna posesión física. En este

caso, los clientes no necesitan involucrarse durante la entrega del servicio, pero sí el objeto del que se trata.

El **procesamiento del estímulo mental** abarca un grupo de servicios que consisten en acciones intangibles dirigidas a la mente de los clientes y por consiguiente requiere su participación mental (pero no necesariamente física) durante la entrega del servicio. Dichos servicios se pueden proporcionar a distancia, a través de canales electrónicos.

El **procesamiento de información** consiste en acciones intangibles con las posesiones de los clientes (o con sus activos intangibles). En teoría, los clientes pueden tratar casi totalmente a distancia con el proveedor del servicio.

Como veremos, muchos productos y servicios son en realidad paquetes de actividades, que incluyen un producto fundamental más una variedad de elementos de servicio suplementarios. Estos otros elementos también se pueden clasificar a lo largo de las mismas dimensiones que antes mencionamos e incluso pueden incluir las cuatro categorías; por ejemplo, cuando los viajeros solicitan una reservación en una aerolínea (procesamiento de información), se transportan por aire (procesamiento de personas), ven una película durante el vuelo (procesamiento del estímulo mental) y la aerolínea transporta su equipaje (procesamiento de posesiones). Sin embargo, el producto fundamental—en este caso la transportación aérea del pasajero— es lo que impulsa su necesidad de los otros tres.

Servicio como proceso

	¿Quién o Qué es el receptor directo del servicio?	
¿Cuál es la naturaleza del acto de servicio?	Personas	Posesiones
Acciones Tangibles	Servicio dirigido a los cuerpos de las personas	Servicio dirigido a las posesiones Físicas
	Transportación Cuidado de la Salud Alojamiento Peluquerías Gimnasios Restaurant/Bares	Transporte y carga Reparaciones Mudadora Lavandería
Acciones Intangibles	Servicio dirigido a las mentes de las personas	Servicio dirigido a los activos intangibles
	Publicidad Radio TV Consultoría Educación Conciertos Religión Terapia	Contabilidad Seguros Servicios legales Inversiones en valores Consultoría en software

Niveles de contacto del cliente

Las cuatro categorías de procesos prescriben el nivel mínimo de contacto que en realidad se necesita para obtener el servicio en cada caso. En la práctica, las empresas a menudo eligen ofrecer un sistema de entrega que requiere un nivel más elevado de participación física del que es necesario en teoría, dada la naturaleza del proceso fundamental.

Para una mejor comprensión de las experiencias y encuentros de los clientes, dividiremos los servicios en tres niveles de contacto, que reflejan la conducta real del cliente en lo que concierne a su relación con el producto fundamental. Juntos, estos tres niveles abarcan un espectro de participación del cliente en el sistema de entrega del servicio para el producto fundamental, representando el grado de contacto, ya sea con el personal de servicio, con los elementos físicos del servicio, o con ambos.

- Los **servicios de contacto elevado** son aquellos en los cuales los clientes visitan en persona la instalación de servicio y participan activamente con la organización de servicio y su personal

durante la entrega del servicio. Todos los servicios de procesamiento de personas (con excepción de aquellos que se proporcionan en el bogar) tienen cabida en esta categoría, igual que algunos servicios de las otras categorías, cuando por razones de tradición, preferencia o falta de otras opciones, los clientes van a la ubicación de servicio y permanecen allí hasta que termina a entrega del servicio.

- Los **servicios de contacto mediano** implican un menor grado de participación con los proveedores de servicios. En este grupo están los servicios en los que los clientes visitan las instalaciones del proveedor (o éste llega hasta el hogar de aquéllos o a la ubicación de un tercero), pero no están presentes durante la entrega del servicio, o bien tienen muy poco contacto con el personal de servicio. El propósito de este contacto a menudo se limita al establecimiento de relaciones, la definición del problema cara a cara, dejar una posesión física que va a recibir un servicio y después recogerla, o simplemente pagar la cuenta. En esta categoría también están incluidas las operaciones sencillas de autoservicio.
- Los **servicios de bajo contacto o que no implican ningún contacto físico** entre clientes y proveedores de servicios. En vez de ello, el contacto tiene lugar a distancia, a través de canales de distribución electrónicos o físicos —una tendencia que está aumentando rápidamente en la sociedad actual, orientada a la conveniencia. Tanto los servicios de procesamiento del estímulo mental (por ejemplo televisión por cable), como los del procesamiento de información (por ejemplo, los seguros) tienen cabida naturalmente en esta categoría.

El servicio como sistema

Cualquier negocio de servicio puede ser considerado como un sistema que incluye operaciones de servicio en las cuales se procesan las entradas y se crean los elementos del servicio y una entrega de servicio, donde tiene lugar el ensamble y se proporciona el servicio al cliente.

Unas partes de este sistema son visibles (o por lo menos aparentes) para los clientes; otras están ocultas lo que en ocasiones se conoce como el núcleo técnico, y el cliente tal vez ni siquiera está enterado de su existencia

Algunos escritores utilizan los términos de "oficina del frente" y "oficina posterior" al referirse a las partes visibles e invisibles de la operación.

Otros hablan de "escenario" y "tras bambalinas", empleando la analogía del teatro para dramatizar la noción de que el servicio es una actuación.²



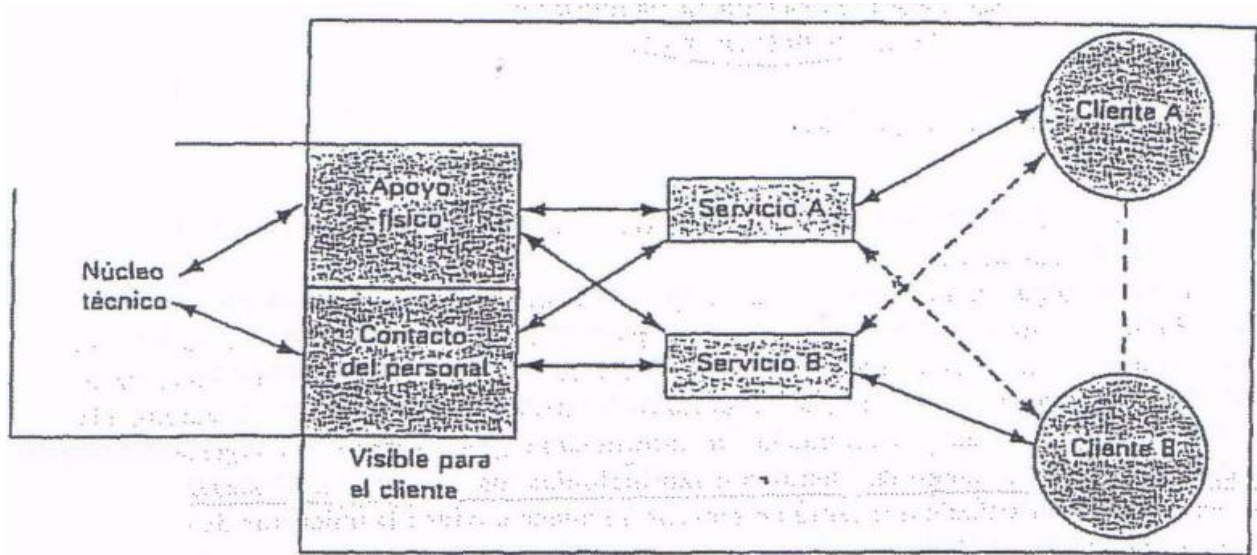
² Grove y Fisk desarrollan esta analogía teatral en su artículo "La dramaturgia del intercambio de servicios: un marco de referencia analítico para la mercadotecnia de servicios" (página 97).

3. Sistema de fabricación de un producto tangible



Sistema da operaciones del servicio

Lo mismo que en una obra de teatro, los componentes visibles del sistema de operaciones del servicio se pueden dividir en aquellos relacionadas con los actores (o el personal de servicio) y los que están referidos al escenario (o instalaciones físicas y equipo). Lo que sucede tras bambalinas tiene muy poco interés para los clientes. Como en una audiencia, éstos evalúan la producción conforme a aquellos elementos que en realidad experimentan durante el curso de la entrega del servicio y, por supuesto, conforme al resultado percibido del servicio.



----- interacciones secundarias

_____ interacciones directas

Naturalmente, si los individuos que están tras bambalinas trabajan para desempeñar bien sus tareas de apoyo, el impacto en apariencia será para los clientes. Por ejemplo, quienes frecuentan un restaurante pueden descubrir que hay ciertos platillos en el menú que no están disponibles, debido a que alguien olvidó ir a la pescadería esa mañana, o que su comida está demasiado cocida porque los hornos no estaban bien ajustados. La proporción de la operación total del servicio que es visible para los clientes varían según la naturaleza del servicio. Los servicios de contacto elevado relacionan directamente a la persona física: el cliente. Requieren que los clientes entren a la "fábrica", aun cuando todavía pueden tener lugar muchas actividades tras bambalinas, que ellos no pueden ver. Los servicios de contacto mediano, en contraste, requieren una participación menos considerable del cliente en la entrega de un servicio. En consecuencia, el componente visible del sistema de operaciones del servicio es proporcionalmente menor que en el caso de los servicios de procesamiento de personas. Los servicios de bajo contacto reducen al mínimo el contacto del cliente con el proveedor del servicio. Resultado de ello es que una gran parte del sistema de operaciones del servicio está ubicada tras bambalinas. Los elementos del escenario por lo común se limitan a los contactos por correo y a las telecomunicaciones.

La entrega de servicios concierne donde, cuándo y cómo se proporciona al cliente el producto o servicio. Este sistema abarca no sólo los elementos visibles del sistema de operación del servicio — apoyo físico y personal de servicio — sino que también puede implicar su exposición a otros clientes.

SS de contacto Alto

SS de contacto mediano

SS de contacto Bajo



Diferencias entre producto servicio fundamental y servicios suplementarios

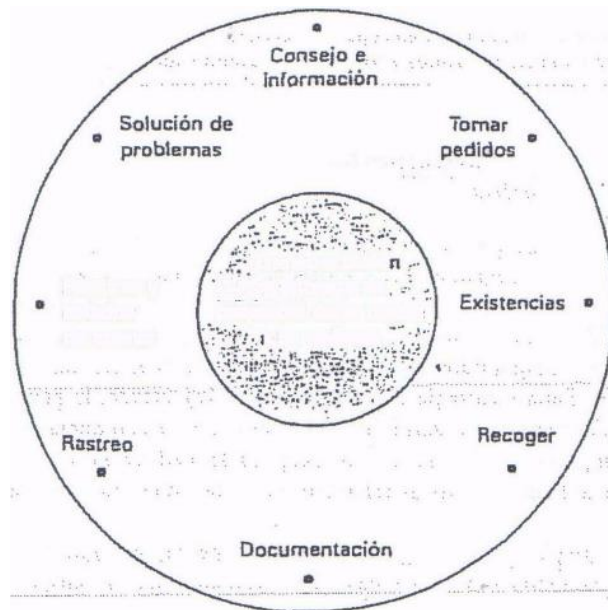
El producto servicio es un conjunto de actividades que constan de un producto-servicio fundamental además de una serie de servicios suplementarios que incluyen:

- Ofrecer consejo e información
- Tomar pedidos por teléfono
- Proporcionar etiquetas y ciertos tipos de empaques
- Recoger paquetes en el domicilio del remitente
- Proporcionar la documentación de los embarques
- Enviar facturas y estados de cuenta exactos e inteligibles
- Resolver los problemas con prontitud
- Rastrear algún paquete que ocasionalmente se extravíe

Deben observarse que, aun cuando el servicio Fundamental y algunos servicios suplementarios se enfocan en el procesamiento de una posesión Física, otros servicios suplementarios implican el procesamiento de información. Algunos servicios implican los tres tipos de procesamiento.

Todas las empresas de servicio deben aprender a pensar en términos de desempeñarse bien en todas y cada una de las acciones y reacciones que sus clientes perciben que están adquiriendo. Los gerentes deben agrupar estas diversas interacciones en elementos de servicios fundamentales y suplementarios, y determinar que tan bien se está desempeñando su organización en cada uno de ellos.

ELEMENTOS FUNDAMENTALES Y SUPLEMENTARIOS DEL SERVICIO



Las formas de identificar los servicios suplementarios que acompañan a un producto fundamental incluyen el diagrama de flujo del proceso de entrega del servicio y la investigación del cliente.

Consideremos al pasajero de una línea aérea. El producto fundamental del negocio de la aerolínea es la transportación segura y a tiempo de los pasajeros. Una falla en ese producto fundamental probablemente significa que el avión jamás llegó a su punto de destino, que aterrizó en el aeropuerto equivocado sin una buena razón, o, que el vuelo llegó con varias horas de retraso. Pero si una aerolínea se desempeña tan mal sobre una base regular, muy pronto será incapaz de atraer a ningún pasajero y terminará en la quiebra.

El verdadero criterio de elección para los pasajeros de las aerolíneas nacionales en los países avanzados como Estados Unidos no se centra en las llegadas seguras al aeropuerto apropiado, aun cuando las demoras se han convertido en un dolor de cabeza para la industria en algunas rutas. Suponiendo que las tarifas sean comparables, es más probable que los clientes evalúen las aerolíneas competidoras con base en criterios como programas de viajero frecuente, facilidad para hacer reservas, registro rápido en el aeropuerto, comidas apetitosas a bordo del avión y una llegada segura de su equipaje al punto de destino.

