



# CAPACITARTE

*Es ser líder de tu vida*



## Módulo 2

### Marketing estratégico y operativo.

Mientras que el marketing estratégico nos obliga a reflexionar sobre los valores de la compañía, saber dónde estamos y dónde queremos ir, el marketing operativo nos invita a poner en marcha las herramientas precisas del marketing *mix* para alcanzar los objetivos que nos hayamos propuesto. Le compete, por tanto, al marketing operativo o táctico planificar, ejecutar y controlar las acciones de marketing estratégico del cómo llegar.<sup>i</sup>

En general suele identificar el marketing, únicamente con su parte operativa, ya que es la parte visible del marketing (publicidad, promociones, eventos, etc.) para que el marketing operativo tenga éxito requiere previamente de un análisis, una planificación y una serie de estrategias efectivas, que se trabajan en la dimensión del marketing estratégico.

“En un entorno tan competitivo como es el actual, es necesario que el profesional de marketing no solo se ocupe de la parte operativa del marketing, sino que también deberá preocuparse por trabajar la parte estratégica del marketing de la empresa”<sup>ii</sup>.

### Marketing estratégico

Su actuación cubre el medio-largo plazo, y se orienta a satisfacer las necesidades (del cliente) que constituyen oportunidades económicas atractivas para la empresa. Podría asociarse con lo que es la mente de la empresa. Es más trascendente en cuanto que marca el rumbo, afianzándolo o cambiándolo -se ocupa de lo que hay que hacer-. (Sainz de Vicuña, p.39)

El conocimiento del mercado es elemental para cualquiera de las fases operativas, si se desea conseguir el éxito. Conocer el mercado es la única posibilidad que tenemos para comprender de

cuál impulso partir, para obtener resultados exitosos. Un buen análisis del mercado nos permitirá conocer de una manera detallada las necesidades que posee nuestro consumidor

Se basa en el análisis continuo de las necesidades de los clientes potenciales, como algo previo para orientar la gestión de la empresa hacia la satisfacción de las mismas. También implica un análisis de la evolución de los mercados con el objeto de detectar oportunidades que puedan ser explotadas.

Una de las características más útiles e importantes del marketing consiste en poder planificar, con bastante garantía de éxito, el futuro de la empresa, basándose las demandas del mercado, (el entorno en el que se posiciona cambia y evoluciona constantemente); el éxito de la empresa dependerá, en gran parte, la capacidad de adaptación y de anticipación a estos cambios.

Es necesario contar con suficiente olfato para comprender en qué medida y de qué forma los cambios futuros que experimentará el entorno afectarán a la empresa y de establecer las estrategias más adecuadas para aprovecharlos al máximo en beneficio de la misma.

Para ello la empresa debe establecer unos objetivos, partiendo de la formulación de qué es la propia empresa, cuál es su mercado-producto y quiénes son sus clientes. La empresa nunca debe permanecer de espaldas al mercado.

Éste es el punto de partida del marketing estratégico: la definición de la propia empresa y el negocio en el que está, el producto que vende o el servicio que presta, el mercado al que va dirigido con ese producto o servicio y a quién va dirigido.

El marketing estratégico es útil para que la empresa pueda aprovechar todas las oportunidades que le ofrece el entorno, superando las amenazas del mismo, haciendo frente a los retos constantes que se le presentan. Se le pide que tome decisiones en el presente pero teniendo en cuenta cómo pueden afectar sus acciones al futuro de la empresa, contemplando los cambios que se prevé que surjan en el entorno y aprovechando al máximo los recursos internos de los que dispone y que han de representar una ventaja competitiva clave con respecto a la competencia.

Así pues, el marketing estratégico es indispensable para que la empresa pueda, no sólo sobrevivir, sino posicionarse en un lugar destacado en el futuro.

Responder con éxito al interrogante, «¿dispone de una estrategia de futuro?», parece ser que es difícil, ya que independientemente de que no todas las empresas se lo plantean, tiene el inconveniente de su puesta en práctica. Por ello, una de las mayores preocupaciones de los estrategas corporativos es encontrar el camino más rápido y seguro hacia la creación de valor, entendido no sólo como un resultado que beneficie a los accionistas de la compañía, sino como algo capaz de satisfacer y fidelizar a los clientes, empleados y proveedores.<sup>iii</sup>

Responder con éxito al interrogante, «¿dispone de una estrategia de futuro?», parece ser que es difícil, ya que independientemente de que no todas las empresas se lo plantean, tiene el inconveniente de su puesta en práctica. Por ello, una de las mayores preocupaciones de los estrategas corporativos es encontrar el camino más rápido y seguro hacia la creación de valor, entendido no sólo como un resultado que beneficie a los accionistas de la compañía, sino como algo capaz de satisfacer y fidelizar a los clientes, empleados y proveedores.<sup>iv</sup>

#### **24. Las principales funciones del marketing estratégico son:**

- A. Análisis del mercado y su entorno.
- B. Analizar nuevos hábitos y tendencias de los consumidores.
- C. Observar la evolución de la demanda.
- D. Detectar nuevas necesidades de los clientes.
- E. Estudiar oportunidades y amenazas del mercado.
- F. Crear una ventaja competitiva sostenible

En resumen, podemos decir que el marketing estratégico es imprescindible para que la empresa pueda no solo sobrevivir en su mercado sino posicionarse en un lugar preferencial.

A continuación trataremos algunos de estos puntos ya que otros serán abordados con mayor profundidad en las siguientes clases, dada la importancia del tema inherente a la materia.

## **A. Mercado.**

Definir a que mercado vamos a dirigirnos es crucial a la hora de diseñar una estrategia, diferentes productos exigen una diferente estrategia porque van a diferir en el tipo de comprador. Para un minucioso estudio dividiremos en mercado en dos alcances, el Macro y el Micro mercado, en las siguientes diapositivas, veremos sus diferencias.

### **El Macro Mercado**

27. Las principales fuerzas macro-ambientales, que afectan a todo el microambiente donde se encuentra la empresa, sea grande, mediana o pequeña, son las siguientes:

- Demográficas
- Económicas
- Naturales
- Tecnológicas
- Políticas
- Culturales

Cualquiera de ellas al ser afectada se ve reflejado en el mercado y por consecuencia actúa sobre las necesidades del público al cual nos dirigimos.

Tomemos por ejemplo las inundaciones que tienen lugar en Comodoro Rivadavia, una ciudad argentina con buen poder adquisitivo, las recientes inundaciones han destruido la ciudad, toda acción enfocada en las necesidades de los pobladores antes de este desastre natural deben verse suspendidas y reformuladas a partir de lo que fuera el peor desastre natural para la ciudad.

Otro ejemplo lo vemos en México; en 2009, una noche de abril, el gobierno federal informa a la sociedad mexicana que existe una epidemia de influenza porcina (ahora influenza humana, A/H1N1), motivo por el que se suspenden las clases en todos los niveles educativos y asimismo todas las actividades que impliquen aglomeraciones en el Distrito Federal, Estado de México y San Luis Potosí. Con el paso de los días las medidas se agudizan y se generalizan para el país en su totalidad, lo que conlleva la paralización total o parcial de ciertas actividades económicas y la consecuente pérdida de ingresos por parte de quienes laboran en esas actividades, hecho que tiene un efecto perverso sobre la actividad económica.

La presencia del virus afecta principalmente el consumo de la sociedad (el elemento más importante por su monto dentro del PIB) ya que genera desconfianza en los habitantes para desarrollar su vida cotidiana e impacta actividades como la de restaurantes y bares, actividades de entretenimiento y tiendas departamentales, lo que a su vez afecta al transporte y la entrega de bienes comerciables, generalizándose este efecto negativo, como es lógico suponer, sobre la economía en su conjunto.

El sector turístico ha sido quizá el más afectado precisamente ante el miedo de contagio por parte de los turistas extranjeros. De acuerdo a la Cámara Nacional de Aerotransportes, la aviación ha tenido una caída de 20-25% en el número de pasajeros. Asimismo, el secretario de Turismo informó que en Cancún se tiene una cancelación del 70% en las reservaciones para la semana que finaliza el 10 de mayo, por lo que la ocupación será de 44.8%, así como la suspensión del arribo de cruceros en Cozumel. En el Distrito Federal la constante es la cancelación de Congresos y Convenciones para los próximos meses; al cierre de abril la ocupación hotelera fue de 14.79%, que comparado con el promedio del 55% resulta sumamente reducido; y lo más grave es que las perspectivas son similares a esa tasa de persistir la contingencia.

Una herramienta muy utilizada es el análisis **PEST**, la cual colabora a identificar los factores del entorno general que van a afectar a las empresas. Este análisis se realiza antes de llevar a cabo el DAFO o FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), que presenta la empresa en el marco de la planificación estratégica. <sup>v</sup>

Se trata de una herramienta estratégica útil para comprender los ciclos de un mercado, la posición de una empresa, o la dirección operativa.

Los factores se clasifican en cuatro bloques:

\* **Político - legales:** Factores relacionados con la regulación legislativa de un gobierno. Ejemplo: Legislación antimonopólico, Leyes de protección del medio ambiente y a la salud, Políticas impositivas, Regulación del comercio exterior, Regulación sobre el empleo, Promoción de la actividad empresarial, Estabilidad gubernamental.

\* **Económicos:** Factores de índole económica que afectan al mercado en su conjunto (a unos sectores más que a otros). De entre ellos, podemos mencionar: ciclo económico, Evolución del PNB, Tipos de interés, Oferta monetaria, Evolución de los precios, Tasa de desempleo, Ingreso disponible, Disponibilidad y distribución de los recursos, Nivel de desarrollo.

\* **Socio-culturales:** Configuración de los integrantes del mercado y su influencia en el entorno. Véase variables como la evolución demográfica, Distribución de la renta, Movilidad social, Cambios en el estilo de vida, Actitud consumista, Nivel educativo, Patrones culturales y la Religión.

\* **Tecnológicos:** Estado de desarrollo tecnológico y sus aportes en la actividad empresarial. Depende de su estado la cifra en gasto público en investigación, Preocupación gubernamental y de industria por la tecnología, Grado de obsolescencia, Madurez de las tecnologías convencionales, Desarrollo de nuevos productos, Velocidad de transmisión de la tecnología.

La otra herramienta: La lectura de los diarios todos los días, los sitios relacionados a la actividad de la empresa, suscripciones a diferentes sitios, newsletters, participar de actividades del sector, etc.

## El micro mercado

Por análisis del micro mercado se entiende el estudio del mercado geográfico de referencia, básicamente son:

- la competencia,
- los clientes,
- los proveedores y
- los intermediarios.

El objetivo de su análisis es cubrir de manera precisa las expectativas de la demanda dentro de un segmento objetivo.

Examinar la **competencia** presente en el área geográfica no es limitarse a un valor numérico, sino al estudio de las diversas variables según las características territoriales y las exigencias del propio mercado donde se actúa.

Conocer la competencia implica:

- Características
- Los precios reales
- Las estrategias comerciales
- Servicios ofrecidos
- Promociones

Tienen un gran impacto en el desarrollo de la empresa, pues raramente se actúa solo en el mercado, por lo tanto estos competidores deben ser identificados y seguir muy de cerca sus acciones. Identificar a los competidores puede volverse un tanto complicado en determinados momentos, pues la visión de la empresa no debe limitarse solamente a los competidores más directos, sino que además debe incluir a los posibles competidores, que pueden llegar a ser competidores directos.

Por otra parte se encuentran:

**Proveedores:** La calidad de los productos de entradas tiene mucha influencia sobre nuestra oferta, es por ello que es básico realizar una correcta selección y luego mantener estabilidad en esta área. Las variables que aquí afectan son:

- ✓ número de proveedores,
- ✓ tamaño del proveedor,
- ✓ poder de negociación y
- ✓ poder de mercado

A mayor cantidad de proveedores se hace más sencilla la negociación, dado que al tener mayor competencia el proveedor se esforzará por conservar sus clientes ofreciendo una

buena calidad a un mejor precio y evitar así ser reemplazo por otro proveedor. La falta de proveedores encare los precios que se traslada al producto que ofrece la organización.

En los tiempos actuales sucede que algunos proveedores deben actualizar sus productos porque lo que comercializaban hasta el momento ya queda en desuso, por ejemplo las imprentas que su producto principal eran las facturas en papel, hoy se ven reemplazadas por la factura digital, perdiendo de esta forma varios clientes que se trasladan al sistema actual.

**Intermediarios:** Constituyen un elemento esencial para llegar al comprador final, son empresas que ayudan a la promoción, distribución y venta de los bienes y servicios de la organización hacia el público. Se dividen en mayoristas y minoristas.

## B. Análisis de los hábitos y tendencias de los consumidores<sup>vi</sup>

Para poder definir al consumidor es imprescindible observar cómo se comporta y cuáles son sus reacciones frente a los cambios que ocurren. Las tendencias, las modas, los usos y las costumbres cambian de una forma muy rápida, y como organización, se debe estar atento para no fallar. Si bien dijimos que las necesidades genéricas son generales, recordemos que los deseos eran múltiples y son los que cambian constantemente. Debemos reconocer y entender esos comportamientos que determinarán la compra y el consumo, que determinarán el éxito o fracaso de un producto o servicio que llevemos al mercado.

La compra y el consumo de productos es una manifestación del comportamiento del individuo, directamente determinado por sus actitudes. Éstas, a su vez, vienen definidas por sus valores.

Si comparamos con tiempos remotos, podemos ver claramente que hoy estamos frente a una diversificación extrema de la oferta, sumado a la globalización y al accesos de los consumidores a poder comparar, no solo precios, sino alternativas que satisfagan un mismo deseo y aun que lo reemplacen por algo superador.

Cuando tratemos “Producto” veremos este tema en mayor profundidad.

### C. Evolución de la demanda

La **demanda** se define como la total cantidad y calidad de bienes y servicios que pueden ser adquiridos en los diferentes precios del mercado por un consumidor o por más consumidores (demanda total o de mercado).<sup>vii</sup>

Podemos encontrarnos frente a:

- servicios incapaces inventariar productos
- Servicios con capacidad restringida o productos con producción limitada
- grandes oscilaciones en la demanda (alta, media, baja)

En el primer caso nos referiremos a los servicios un pasaje no vendido, una habitación de hotel no ocupada, una vacante en un curso no tomado, significan pasajes, habitaciones, vacantes perdidas. Vale también para los productos perecederos, que no pueden stockearse más allá de su vencimiento (carne, pollo, huevos..). Frente a esta comportamiento o característica de lo que se está comercializando es que deben establecerse estrategias específicas, tales como en el caso de los pasajes aéreos ofertas para quien compre de antemano, por ejemplo.

En el segundo caso, cuando existe un límite para su comercialización, pero no esta asegurada su venta total, es importante diseñar estrategias utilizando algunas técnicas ya elaboradas en el

mercado. Se utiliza lo que se conoce como Revenue Management donde busca maximizar el ingreso, barajando la capacidad o stock fijo/limitado con el público que podría llegar a consumirlo y los que pueden llegar a fallar.

En el tercer caso, es importante tener en cuenta el desarrollo en el tiempo de la demanda para poder establecer cuando será temporada alta, baja o intermedia, para ajustar el producto/servicio o reemplazarlo y mantener el cliente siempre en el negocio.

Otros factores que afectan la demanda son:

- Gusto personal
- Precio del producto
- Precio de otros bienes
- Factores sociológicos
- El futuro

El análisis de la demanda es muy importante. Nos permite poder ajustar la oferta y evitar pérdidas significativas para el negocio. A su vez también permite ajustar ante una alta demanda, para evitar la sobreventa.

El negocio que lleva un análisis detallado de su demanda, puede anticiparse y ofrecer a su cliente lo que está buscando son necesidades de que se lo pida.

D.Detectar nuevas necesidades de los clientes.

En el mercado, encontramos algunas necesidades de los clientes que pueden ser oportunidades para nuevos negocios. No siempre las ideas tienen que ser originales y que nunca hayan sido

puestas en marcha, muchas oportunidades se dan por cubrir espacios ya ocupados pero mejorados.

- **Clientes consumen un servicio que no completa su satisfacción**, pero al no haber un sustituto continúan consumiéndolo. Por ejemplo las empresas de telefonía móvil si bien hay 3 grandes, ninguna satisface plenamente a sus usuarios, dado que existen problemas tales como la sobresaturación en las comunicaciones que no permiten un servicio excelente.
- Encontrar algunas **ineficiencias en el mercado**, que pueda hacer que ofrecer un servicio mejor prestado haga un cambio inmediato.
- **Nuevos segmentos en el mercado**. Por ejemplo, las tiendas para mascotas adquirieron severos cambios en los últimos años. La mascota ocupa un lugar primordial en el hogar que hace que surjan necesidades antes no pensadas, tales como vestimenta, juguetes, adornos, shampues, productos de belleza, cepillos, correas.. etc.
- **Frustraciones**. Pueden partir desde lo personal. El cliente esta dispuesto a pagar lo que sea por tenerlo, porque no logra que su necesidad le sea satisfecha.
- **Nuevas tecnologías**. A partir del ingreso de tecnologías hacen que el consumo se imponga y transfome estilos de vida a partir de ellas. Claramente Mac ha sido un precursor, I Phone, I Pad, I pod.. no solo son formas de comunicarse sino estilos.
- **Importar ideas que funcionan en otros países**, Office net es una empresa que comercializa artículos de oficina on line. No es ni más ni menos que una copia de Staples, pero su implementación fue exitosa, desde el primer momento que se lanzaron.

E. Estudiar oportunidades y amenazas del mercado.

Uno de los desafíos principales de un gerente de Marketing es buscar oportunidades en el mercado. El hallar estas oportunidades implica una conexión estrecha con el entorno, tanto a nivel macro como a nivel micro. Hallar nuevas oportunidades le garantiza a la organización el éxito continuo y su estabilidad. Además, genera fidelidad de sus clientes/consumidores al estar en constante contacto aportándole nuevos productos e innovaciones.

Según Kotler (1993) las oportunidades de mercado es "...un campo atractivo para la acción de marketing de la compañía, en el cual disfrutará de una ventaja competitiva".

Según Garciandía (2013) "el concepto oportunidades de mercado no siempre es utilizado de forma explícita por los especialistas de dirección al explicar o instrumentar los procesos de diseño estratégico pero siempre está implícitamente presente en dichos análisis.

Identificar una oportunidad en el entorno puede que surja como una necesidad del mismo entorno, con lo cual la organización la captará y la aprovechará si es posible su desarrollo. Las oportunidades de mercado pueden ser alternativas a ciertas amenazas que se puedan presentar desde el entorno

La identificación de las oportunidades de mercado se relaciona y deriva del diagnóstico estratégico de las organizaciones que, constituyendo un mapeo/foto del momento actual de la organización, permite identificar las coyunturas favorables y desfavorables que enfrenta

la organización en su entorno y caracterizar el "saber hacer" de la organización que posibilita la identificación de las potencialidades organizacionales para el cambio aprovechando las

oportunidades y contrarrestando las amenazas existentes en su entorno. El diagnóstico estratégico se lleva mediante dos procesos inseparables: el diagnóstico externo y el diagnóstico interno.

#### F. Crear una ventaja competitiva sostenible<sup>viii</sup>

Crear una ventaja competitiva es lo que diferencia a las empresas entre sí y es lo que hace que un cliente/consumidor se centre en una y otra y le sea fiel. Una empresa u organización que se ocupa de analizar su entorno constantemente es más probable que pueda desarrollarla. Al ser la primera en lanzar determinado tipo de producto puede permitirse cobrar un precio más alto que la competencia.

La ventaja competitiva sostenible en el tiempo también puede estar relacionada con precios bajos. Carrefour transmite en su slogan “El precio más bajo siempre” y apuesta a que si en otro lado el producto se encuentra más barato se devuelve la diferencia.

### EL PLAN OPERATIVO DEL MARKETING

#### **Marketing Operativo**

Su misión consiste en la conquista de los mercados existentes. Las Herramientas que se emplean para el logro de este objetivo son los que integran el programa de marketing Mix (producto, precio, promoción y distribución). En el siguiente módulo se verá cada componente en profundidad por lo cual aquí solo veremos la definición.

Es más agresivo y visible por corresponderse con la acción de la gestión de marketing y opera en plazos de tiempo más cortos. Su eficacia, sin embargo, dependerá de la calidad de las elecciones estratégicas fijadas previamente. Es quien lleva a cabo el desarrollo comercial de la empresa en su contribución al logro de objetivos.

El marketing operativo es más urgente, ya que sobre un rumbo ya trazado, trata de cumplir con los objetivos fijados -trata de hacer bien lo que hay que hacer-. (*Sainz de Vicuña, p.39*)

El marketing operativo desciende al plano de la acción para hacer frente a la puesta en marcha de las estrategias de marketing. Desde la óptica del marketing estratégico no se niega la importancia de las acciones dirigidas a la conquista de los mercados existentes, sino que se resalta que para ser eficaz, toda actuación concreta debe ir precedida de un profundo análisis del mercado y de una rigurosa reflexión estratégica.

De forma principal corresponde a la dimensión operativa, por un lado, traducir la estrategia de marketing en una serie de decisiones tácticas o plan de marketing, que contemple las políticas de producto, precio, distribución y comunicación que se van a seguir para estimular la demanda y favorecer la aceptación y la compra del producto por el segmento o segmentos de mercado que constituyen el mercado objetivo de la empresa y, por otro, asignar un presupuesto a cada una de las acciones comerciales. A grandes rasgos, se trata de precisar las características del producto o servicio ofertado, de seleccionar los intermediarios a través de los cuales se ha de distribuir, de fijar un precio adecuado y de especificar los medios de comunicación de los que se va a servir la empresa para darlo a conocer y para poner de manifiesto sus cualidades distintivas.

Una vez establecida la política comercial más adecuada el paso siguiente consiste en ejecutar o implantar el plan de marketing. En el proceso de ejecución se precisa de la coordinación de la estructura organizativa, los recursos humanos, los procesos de dirección y la cultura empresarial. Ejecutado ya el plan de marketing, es necesario controlar su cumplimiento y comprobar si se están alcanzando los objetivos. El proceso de control implica la medición de los resultados de las acciones emprendidas, el diagnóstico del grado de cumplimiento de los objetivos previstos y, en su caso, la adopción de las oportunas medidas correctoras

El Marketing Operativo se refiere a las actividades de Organización de Estrategias de Venta y de Comunicación para dar a conocer a los posibles compradores las particulares características de los productos ofrecidos y así generar una alta demanda en el mercado, lo cual conlleva a posicionar una imagen de competitividad en el entorno comercial y productivo

Para Kotler Philip (2001) "El marketing operativo es el conjunto de herramientas de marketing, que la empresa usa para alcanzar sus objetivos en el mercado meta". (pág., 35)

La gestión operativa del marketing se plantea en un horizonte temporal del medio y corto plazo y supone una actividad eminentemente táctica. Tal como manifiesta Luque (1997, pág. 123)

### **Objetivos Marketing Operativo**

- 1- Concretar los proyectos (tácticas) para mejorar la calidad y cantidad de producto.
- 2- Mejorar la eficiencia en la prestación de servicios, disminuyendo su capacidad ociosa.
- 3- Analizar la propensión del consumo de los segmentos de mercado seleccionados y preparar programas para incentivarla.

- 4- Montar una red de comercialización en los segmentos seleccionados.
- 5- Atender a los mercados de oportunidad.
- 6- Obtener a través de las direcciones de venta y comercialización la concreción de las ventas por mercado y las correspondientes campañas de publicidad y promoción.
- 7- Medir las motivaciones y niveles de satisfacción de la demanda en cada ORGANIZACIÓN.
- 8- Medir el impacto de las campañas publicitarias destinadas a vender y a posicionarse.



## Marketing de servicios

### Marketing de servicios

“La relación entre un vendedor y un comprador muy rara vez termina cuando se hace la venta. En una proporción cada vez mayor de transacciones, la relación en realidad se intensifica después de la venta. Esto se convierte en el factor crítico en el momento en que el cliente hace la elección del vendedor en la siguiente ocasión. Esto en verdad es cierto en los casos de servicios financieros, de consultoría, de contratación general y en cualquier organización vendedora que implique un flujo continuo de transacciones entre el vendedor y el comprador.”<sup>1</sup>

Philip Kotler en su libro *Dirección de Marketing*, edición del milenio (2002) comenta: “Toda empresa es una empresa de servicios. No hay compañías químicas: hay compañías que ofrecen servicios químicos.”

Tomando las palabras de Levitt y las de Kotler en todo proceso de ventas aún cuando se trate de un producto conlleva la prestación de un servicio y en muchas ocasiones son esos servicios agregados lo que hace la diferencia, el consumidor termina eligiendo por el servicio que acompaña la venta, más que el producto en sí mismo.

Zeithaml, Parasuraman y Berry, con los auspicios del *Marketing Science Institute*, de los EE.UU<sup>ix</sup>, establecieron el modelo de las 10 expectativas clave para determinar los atributos que los Clientes esperan encontrar en los servicios y que determinarán su calidad:

Hablaron de los siguientes conceptos:

---

<sup>1</sup> Theodore Levitt

- **Fiabilidad.** Los clientes pueden creer y confiar en la empresa y en la calidad constante de sus servicios.
- **Capacidad de respuesta.** Los empleados están siempre dispuestos a suministrar el servicio cuando el cliente lo necesita (no cuando la empresa lo considera conveniente).
- **Profesionalidad.** Los empleados poseen las habilidades y conocimientos necesarios para prestar, de forma correcta y precisa, los servicios solicitados por los clientes.
- **Accesibilidad.** Los clientes pueden ponerse fácilmente en contacto con la empresa.
- **Cortesía.** Todo el personal de la empresa trata a los clientes con atención, respeto y consideración. Con una actitud y disposición basada en la cordialidad y complicidad (los clientes son amigos, no “oponentes” y, muchos menos, una “interrupción” del trabajo burocrático).
- **Comunicación.** La empresa mantiene con la clientela un flujo de comunicación, abierta y sincera, en ambos sentidos.
- **Credibilidad.** En sus actuaciones y conversaciones, todo el personal proyecta una imagen de confianza, fe y honestidad.
- **Seguridad.** La empresa se preocupa y asegura que los clientes se mantengan al margen de todo tipo de daños, riesgo y dudas.
- **Conocimiento y comprensión del cliente.** La empresa mantiene mecanismos que le permiten conocer con precisión las necesidades, deseos y expectativas de los clientes, sus cambios y tendencias y sus problemas y aspiraciones.
- **Elementos tangibles.** La empresa se preocupa de que las evidencias físicas del servicio proyecten siempre una imagen de calidad.

Básicamente los servicios poseen cuatro características sustanciales:

- **Intangibilidad:** Los servicios no se pueden ver, degustar, sentir, oír u oler antes de su compra. Para disminuir la incertidumbre causada por la intangibilidad, los compradores buscan evidencias tangibles que les proporcione información y confianza en el servicio.
- **Inseparabilidad:** en la mayoría de los servicios de hospitalidad, tanto el proveedor de servicios como el cliente deben estar presentes para que se lleve a cabo la transacción. Los empleados que establecen contacto con los clientes forman parte del producto. La tercera implicación de la inseparabilidad es que los clientes y los empleados deben comprender el sistema de entrega del servicio.
- **Heterogeneidad:** la calidad del servicio depende de quien lo proporciona, así como donde y cuando se ofrece. Los servicios se producen y consumen en forma simultánea. Las demandas fluctuantes hacen difícil ofrecer productos consistentes durante períodos de demanda excesiva. El alto grado de contacto entre los proveedores de servicios y el huésped significa que la consistencia del producto depende de las habilidades y el desempeño del proveedor de servicios en el momento del intercambio.
- **Carácter perecedero:** los servicios no pueden almacenarse. Para que los proveedores de servicios aumenten al máximo las ganancias, deben manejar la capacidad y la demanda, ya que no pueden mantener en operaciones de inventario no vendido.

El servicio se vende y se contrata primero, existiendo diferentes canales para hacerlo, quien lo vende no necesariamente lo presta. Luego, su creación y realización ocurren al mismo tiempo que su consumo, ya sea en forma parcial o total y es inseparable de la persona que lo presta. Si el servicio no es consumido, al no ser stockeable, se pierde, tal es el caso de los lugares en un vuelo, noches de hotel, etc.

Los bienes son producidos, se almacenan y luego pueden o no ser vendidos para su consumo caso contrario se guardan para una próxima venta.

Esto tiene gran relevancia desde el punto de vista práctico y conceptual, en efecto, en la producción de bienes se distinguen nítidamente las actividades de producción de las de comercialización, funciones que dentro de la empresa podemos observarlas en forma bien separada, con ciertas interrelaciones entre ellas por lo general a nivel de coordinación o traspaso de información que sirve de input para unas u otras. Sin embargo, en los servicios que se prestan podemos apreciar más una fusión que una coordinación, el personal de producción del servicio, en muchos casos, es el que vende y/o interactúa más directamente con el cliente o usuario mientras éste “consume” el servicio. Recordemos que en la manufactura por lo general el personal de producción y el proceso productivo en sí, no suponen interacción directa con el consumidor.

Veamos en este cuadro como diferenciamos entonces los servicios de los productos a nivel básico, aunque como dijimos desde el producto es difícil separarlo de un servicio

CARACTERÍSTICAS DE LOS BIENES FÍSICOS		CARACTERÍSTICAS DE SERVICIOS	
Tangibles	Se pueden tocar y observar	Intangibles	No pueden tocarse ni observarse: diferencia crítica con el Producto
Homogéneos	Son, en su categoría, similares.	Heterogéneos	Son todos distintos entre sí: la prestación varía según las necesidades y deseos del cliente

Producción y distribución separada	Primero se fabrica y luego se distribuye	La producción y distribución son simultaneas	Se dan en el momento de la prestación del servicio
Los clientes forman parte del proceso productivo	El cliente adquiere el producto, pero no tiene injerencia en su fabricación	El cliente forma parte de la producción del servicio	Vinculado con la heterogeneidad, sin la participación del cliente no hay servicio
Son almacenables	Se pueden guardar y stockear	No almacenables	No se puede almacenar un pasaje aéreo: una vez que levanto vuelo el avión jamás podrá volverse a vender ese ticket...

Ahora bien, en base a lo expuesto, hay dos clases de servicios:

Uno -al que podría llamarse **puro o autónomo**- que no incluye en la transacción ningún producto.

El otro, que denominamos como **complementario**, es el que está ligado a la compra de un producto y se lo promociona casi como un valor agregado a éste.

Si bien ambos se orientan a atender a la demanda resuelven necesidades que no son iguales. En el primero esas necesidades son personales, con la característica que una vez concluidas el consumo el comprador no adquirió algo que pueda mostrar. En el segundo caso se dedican a solucionar problemas causados por fallas en la máquina u objeto que compró y nunca dejó de ser tangible.

Retomando el concepto de que el comprador no puede exhibir el servicio que consumió (tal cual le sucede a un paciente después que abandona el consultorio de un médico). Muchos especialistas los han clasificado como servicios intangibles, pero esto es discutible.

Por ejemplo, el enfermo que deja una sala de operaciones con una cicatriz que lo acompañará toda su vida difícilmente crea que el servicio que le prestó el cirujano es intangible; además antes de la intervención quirúrgica se lo anestesió para que no sintiera dolor. Lo mismo le pasa a aquellos que fueron a un restaurante y la comida les resultó impasable o a los que contrataron a un servicio de limpieza que dejó la alfombra de su casa peor que antes.

También es cierto que los servicios no pueden revenderse. Por eso no hay servicios de segunda mano, comparables a un automóvil usado. Aunque lo quiera, nuestro enfermo jamás podrá transferir a otro paciente con el mismo mal, la operación o la cicatriz que dicha operación le produjo. Algo parecido le ocurre a un turista que tampoco podrá trasladar la experiencia de su viaje. Lo más que puede conseguir es divertirnos o aburrirnos contándonoslo.

En base a esto se deduce que para el cliente, tanto los servicios *puros* como los de post-venta (*complementarios*) son inmateriales e intangibles en el momento de la compra. Cuando todavía no son producto sino oferta, lo que se ofrece no se puede tocar ni experimentar.

Así sucede con la promesa de compostura de probables fallas en un reloj pulsera que se vende a través de catálogos (o de la televisión, mediante compras telefónicas y entrega a domicilio).

Pero cuando se pasa a consumir un servicio puro, como el turismo -cosa que sucede a partir del momento en que se inicia el viaje- al servicio se le agregan componentes materiales como son: las comodidades de la habitación del hotel, el tipo de embarcación utilizada para recorrer un lago, la falta de calefacción en un antiguo tren que atraviesa un valle nevado o la vestimenta desaliñada del mesero que nos está atendiendo. En cambio el reloj desde que llegó a manos

del comprador se convierte en un objeto material y el servicio de compostura en una garantía para el futuro.

En los productos se compra la propiedad de algo concreto. En los servicios lo que en realidad se hace, es contratar la intervención de alguien que trabaja para resolvernos un problema (el arreglo de un automóvil) o que nos ofrece el uso de algo (un automóvil rentado, dormir en un hotel o navegar por un lago). Por eso es que algunos autores, con los que coincidimos, en vez de servicios utilizan el *termino producto-servido* (PS) para diferenciarlo de los tradicionales Productos.

Al combinar las distintas tipologías de productos y la periodicidad de sus consumos, tanto los Productos como los Servicios, se dividen tres grupos:

1. De consumo diario (la leche, el servicio de limpieza de un hogar)
2. De consumo periódico (una revista, el peluquero)
3. De consumo ocasional (una joya, el turismo)

---

<sup>i</sup> Marketing en el siglo XXI. 1ª Edición Rafael Muñiz

<sup>ii</sup> Roberto Espinoza - <http://robertoepinosa.es>

<sup>iii</sup> Marketing en el siglo XXI. 1ª Edición Rafael Muñiz

<sup>iv</sup> Marketing en el siglo XXI. 1ª Edición Rafael Muñiz

<sup>v</sup> Wikipedia [https://es.wikipedia.org/wiki/Análisis\\_PEST](https://es.wikipedia.org/wiki/Análisis_PEST)

<sup>vi</sup> Artículo extraído de : <https://www.marketingdirecto.com>

<sup>vii</sup> Wikipedia <https://es.wikipedia.org/wiki/Demanda>

<sup>viii</sup> La ventaja competitiva sostenible en el tiempo y como diferenciarse Manuel Ramos Director Gral. Stratgia

<sup>ix</sup> Sergio Bernues Consultor - autor