

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua; Managua

UNAN-MANAGUA

Facultad de Ciencias Económicas

Departamento de Administración de Empresas



Tema: Mercadeo de Servicios

Subtema: Formulación de estrategias de marketing de servicios en las empresas.

Seminario de Graduación para Optar al título de Licenciatura en Mercadotecnia

Autores: Karla Gabriela Guadamuz Gutiérrez.

Ada Elizabeth Urcuyo Zambrana.

Tutor: MAE. Norman Sequeira González.

Managua, Nicaragua 19 de Abril de 2015

INDICE

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTO.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
RESUMEN	vi
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. JUSTIFICACIÓN	3
III. OBJETIVOS	4
IV. DESARROLLO DEL TEMA Y DEL SUBTEMA.....	5
CAPÍTULO I: GENERALIDADES DE MERCADEO DE SERVICIO	5
1.1 Concepto de un servicio.....	5
1.2 Concepto de marketing	5
1.3 Modelo simple del proceso de marketing.....	6
1.4 Características de marketing de servicio.....	7
1.5 Composición del mercado de servicios.....	9
1.6 Las 8 P´s del marketing de servicios.....	10
CAPÍTULO II: DECISIÓN DE COMPRA DE LOS CONSUMIDORES.....	15
2.1 Concepto de comportamiento de compra	15
2.2 Modelo del comportamiento de los consumidores	15
2.3 Factores que afectan el comportamiento de los consumidores	17
2.4 El proceso de decisión del comprador	26
2.5 Tipos de comportamiento de decisión de compra.....	28
CAPÍTULO III: ESTRATEGIA DE MARKETING DE SERVICIOS	32
3.1 Definición de estrategia.....	32
3.2 Planeación estratégica.....	32
3.3 Características de la planeación estratégica	34
3.4 Beneficios de la planeación estratégica	34

3.5 Responsables de la planeación	35
3.6 Componentes del proceso de planificación estratégica	35
3.6.1 Misión de la organización.....	35
3.6.2 Visión	36
3.6.3 Análisis y diagnóstico de la situación de la organización	37
3.6.4 Objetivos estratégicos.....	39
3.6.5 Formulación de la estrategia.....	40
3.6.6 Implantación de las estrategias.....	41
3.6.7 Control o evaluación de resultados	42
3.7 Redacción del plan estratégico	42
3.8 Estrategia de mercado de servicio	44
3.9 La cadena de utilidades del servicio.....	45
3.10 Planeación estratégica orientada hacia el mercado	46
3.11 Administración de servicios	48
3.12 La satisfacción del cliente y la calidad del servicio	50
3.12.1 Estrategias para desarrollar vínculos de lealtad con los clientes	50
3.12.2 Estrategia de administración de la relación con el cliente	53
3.13 Integración de estrategias de calidad de servicio y productividad.....	55
CAPÍTULO IV: POSICIONAMIENTO DEL SERVICIO EN UN MERCADO	58
4.1 Marketing mix	58
4.2 Estrategias de posicionamiento.....	61
4.3 Identificación de las posibles ventajas competitivas.....	62
4.4 Desarrollo de una estrategia de posicionamiento	66
4.5 El posicionamiento distingue a una marca de sus competidores	68
4.6 Posicionamiento de productos contra posicionamiento de texto publicitario	68
4.7 El papel del posicionamiento en la estrategia del marketing	70
V. CONCLUSIONES	72

VI. BIBLIOGRAFÍA	74
------------------------	----

DEDICATORIA

Dedico este seminario de grado primeramente a Dios y a la Virgen María, por llegar a este momento tan especial de mi vida, por derramar sus bendiciones sobre mí, en quienes siempre confié en que me podían ayudar a terminar mi carrera sin ningún problema, por ayudarme a no haberme rendido en medio del camino.

De igual forma se los dedico a mis padres Carlos Guadamuz e Ivania Gutiérrez quienes me dieron vida, amor, comprensión, cariño, educación, consejos y sobre todo su apoyo en los momentos en que estaba a punto de caer y retirarme de la carrera, a ellos que son los mejores padres del mundo.

A mis hermanos Gisselle y Carlos Iván que son muy especiales en mi vida y fueron un apoyo importante para mi carrera y siempre me animaban a salir adelante. A mi abuelita que a pesar que ya no está conmigo sé que estaría muy contenta por este logro que estoy teniendo en mi vida.

A mi familia en general por brindarme todo su apoyo en buenos y malos momentos.

A mis amigos a todos ellos que siempre me animaban a salir adelante a pesar de todas las adversidades que me encontraba en el camino.

A mi compañera Ada Urcuyo Zambrana porque acepto hacerse conmigo, por confiar en mí.

A todos ellos se los agradezco desde el fondo de mi alma. Para todos ellos hago esta dedicatoria.

Karla Gabriela Guadamuz Gutiérrez

DEDICATORIA

Dedico primeramente este seminario de graduación a Dios y a la Virgen María, quienes intercedieron por mí para que se hiciera posible terminar mi carrera y llenarme de bendiciones superando obstáculos.

De tal manera a los seres más especiales de mi vida mi papá y mamá que se han esforzado por criarme y por mantenerme en el buen camino, por todos sus sacrificios, su amor, su apoyo y abnegación incondicional que me han brindado en todo momento, motivándome día a día de seguir adelante, despertando en mí el deseo de superación.

A mis hermanos por compartir parte de sus conocimientos y por el tiempo dedicado a ayudarme en mis estudios, por siempre ir a la par mía y el estar pendiente de que no me rindiera en el camino.

A mi compañera de seminario Karla Guadamuz por su comprensión, paciencia, tolerancia y confianza que deposito en mí, para llevar a cabo el desarrollo de nuestro trabajo.

A mis amigos en general quienes han aportado parte de sus conocimientos, consejos, comentario y críticas constructivas han contribuido a la culminación de seminario de graduación.

Ada Elizabeth Urcuyo Zambrana

AGRADECIMIENTO

En primer lugar le agradezco a Dios y a la Virgen María por protegerme durante todo mi camino y darme fuerzas para superar obstáculos y dificultades a lo largo de toda mi vida.

A mi madre, que con su demostración de una madre ejemplar me ha enseñado a no rendirme ante nada y siempre perseverar a través de sus sabios consejos. Agradezco su confianza y sobre todo su apoyo; que sin duda alguna me ha demostrado su amor a lo largo de mi vida y le doy gracias a Dios por qué es lo más bello que me ha puesto en mi camino.

A mi padre que siempre me ha apoyado y me ha guiado y que gracias a sus consejos me ha ayudado afrontar los retos que se me han presentado en mi vida. Y sé que tanto él como mi madre están orgullosos de su pequeña niña la cual está teniendo un triunfo muy importante en su vida.

A mis hermanos quienes con su ayuda, cariño y comprensión han sido parte fundamental de mi vida.

A mi tutor MAE. Norman Sequeira por ayudarnos en este seminario.

A todos mis amigos por compartir conmigo momentos de alegría, tristeza y demostrarme que siempre puedo contar con ellos.

Agradezco a todos ellos por darme siempre su apoyo.

Karla Gabriela Guadamuz Gutiérrez

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios y a la Virgen por ser mis guías, cuidarme y permitirme la oportunidad de finalizar mis estudios universitarios, sin la ayuda y protección no habría sido posible.

A mis padres, que sin importar el momento siempre ha estado conmigo para todo, por esos consejos que me ha dado, gracias a esos consejos estoy dando un paso más en mi vida, ellos a través de los años me han inspirado día a día a no rendirme y luchar por lo que se desea ser en esta vida. Le doy gracias a Dios por haberme permitido los padres maravillosos que tengo, son únicos, bellos y ejemplares.

Agradezco infinitamente a ambos porque cada uno y a su manera me demostraron su amor, confianza y apoyo siempre. Sé que están llenos de orgullo por mi logro que la pequeña de la familia, su niña, está dando un paso más en su vida, y ha llegado a la meta, ha triunfado, y logrado coronar la carrera.

A mis hermanos que han sido pieza fundamental en mi vida, les agradezco por su cariño, apoyo y consejos.

A nuestro tutor, MAE. Norman Sequeira por su asesoría en el desarrollo de nuestro seminario.

A todos los profesores que nos fueron formando a lo largo de estos 5 años en el ámbito profesional.

A todos mis amigos, le agradezco a cada uno de ellos, que siempre me han dado palabras de ánimo, y que me han apoyado en todo momento.

Ada Elizabeth Urcuyo Zambrana

VALORACION DOCENTE

En cumplimiento del Artículo 8 de la NORMATIVA PARA LAS MODALIDADES DE GRADUACION COMO FORMAS DE CULMINACION DE LOS ESTUDIOS, PLAN 199, aprobado por el Consejo Universitario en sesión No. 15 del 08 de agosto del 2003, que dice:

“El docente realizará evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta la participación, los informes escritos y los aportes de los estudiantes. Esta evaluación tendrá un valor máximo del 50% de la nota final”.

El suscrito Instructor de Seminario de Graduación sobre el tema general de **“MERCADERO DE SERVICIOS”** hace constar que las bachilleras: **KARLA GABRIELA GUADAMUZ GUTIÉRREZ Carnet No. 10202004** y **ADA ELIZABETH URCUYO ZAMBRANA Carnet No. 10206646** han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el subtema **“FORMULACION DE ESTRATEGIA DE MARKETING DE SERVICIOS EN LAS EMPRESAS”**, obteniendo la bachillera y la bachillera, la calificación de **50 (CINCUENTA) PUNTOS.**

Dado en la ciudad de Managua a los 19 días del mes de abril del dos mil quince.

NORMAN SEQUEIRA GONZALEZ
INSTRUCTOR

RESUMEN

El presente trabajo de seminario de graduación, tiene por tema general marketing de servicio y como tema específico formulación de las estrategias de marketing de servicios en las empresas. Dicha investigación lleva como finalidad, analizar los aspectos fundamentales del marketing de servicio.

El marketing de servicio es una pieza fundamental en las empresas, es una manera constante de crear ciertas atracciones y necesidades para los clientes, siendo así para mantener la fidelidad de los consumidores y así obtener la participación de ellos.

Philip Kotler define, un servicio es cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecerla a otra, esencialmente intangible y que no da como resultado la propiedad de nada. Su producción puede ser o estar vinculada a un producto físico.

Philip Kloter, y Gary Armstrong expresan que el marketing debe entenderse, no en el sentido arcaico de realizar una venta (hablar y vender), si no en el sentido moderno de satisfacer las necesidades del cliente. En otras palabras se puede decir q el mercado es el conjunto de compradores reales y potenciales que tienen una determinada necesidad y/o deseo, dinero para satisfacerlo y voluntad para hacerlo, los cuales constituyen la demanda, y vendedores que ofrecen un determinado producto para satisfacer las necesidades y/o deseos de los compradores mediante procesos de intercambio, los cuales constituyen la oferta. Ambas, la oferta y la demanda son las principales fuerzas que mueven el mercado.

El marketing de servicio tiene distintas características que son: inseparabilidad, intangibilidad, heterogeneidad, carácter perecedero y propiedad. Se debe de tener en cuenta de que se debe de saber las necesidades y deseos de los clientes, para crear una estrategia de marketing, trabajar para entender a los consumidores, construir sólidas relaciones con este. Al crear valor para los consumidores, obtienen a cambio el valor de los consumidores en los rubros, de ventas, utilidades, y valor del cliente a largo plazo.

El estudio del proceso de compra conlleva al mercadólogo a entender la percepción de lo que el cliente desea, comportamiento, preferencias y así poder lograr su satisfacción total.

Por tanto se hace mención del proceso de la decisión de compra, Kotler, Philip y Armstrong, Gary se refieren a comportamiento de compra; a la forma en que compran los consumidores finales: individuos y hogares que compran servicios para su consumo personal.

Al mismo tiempo se puede observar el proceso de compra por el que pasa una persona. Estas son cinco etapas las cuales son: reconocimiento de la necesidad, búsqueda de información, evaluación de alternativas, decisión de compra y comportamiento posterior a la compra.

En el comportamiento de compra de los consumidores influyen cuatro características que son, culturales, sociales, personales, psicológicas y comprador. Al diseñar una estrategia el propósito de esta es que se coloqué en la posición más conveniente y ventajosa para competir y ganar el mercado que se fije como meta. Se trata de que sirva a quien busque servir y que lo haga satisfactoriamente.

En parte nos hemos concentrado en las estrategias de mercado; La estrategia en mercadotecnia de servicios tiene que concentrarse en las relaciones y en la comunicación como una forma de relación. Según el propio término lo implica, el propósito de la estrategia es que se coloqué en la posición más conveniente y ventajosa para competir y ganar el mercado que se fije como meta.

Al diseñar una estrategia el propósito de esta es que se coloqué en la posición más conveniente y ventajosa para competir y ganar el mercado que se fije como meta. Se trata de que sirva a quien busque servir y que lo haga satisfactoriamente. El marketing mix es una de las partes fundamentales que debe desarrollar una empresa para que dicho producto logre alcanzar la posición establecida.

Se explica sobre el posicionamiento del servicio en un mercado: David Jobber y Jhon Fahy definen al marketing mix de los servicios; que es una ampliación el marco de las cuatro P, los elementos fundamentales del producto, la promoción, el precio, y la distribución siguen allí, pero hay tres variables adicionales: las personas, la evidencia física y el proceso, que se incluyen para generar un mix de 7P.

En conclusión el mercadeo de servicios es sumamente importante para las empresas, teniendo en cuenta cada uno de los aspectos mencionados, y el saber descifrar la manera de pensar de los clientes para así atraerles y que se fidelicen a las empresas, teniendo en cuenta las estrategias a implementar y aplicando un marketing mix muy bien elaborado.

I. INTRODUCCIÓN

El presente documento de seminario de graduación, tiene por objetivo conocer sobre todo lo relacionado a marketing de servicios su propósito es desarrollar diferentes puntos que aborda.

El estudio del marketing de servicio es importante ya que, son actividades, beneficios o satisfacciones que son ofrecidos a la venta o realizadas en unión con la venta de productos.

En el primer capítulo se expresa, definir las generalidades de marketing de servicio, resaltando sus conceptos, naturaleza, importancia y sus características más relevantes, se hace mención de la composición de mercadeo de servicio, dando así a conocer su importancia, y conceptos de oferta y demanda.

En el segundo capítulo; describir el proceso de decisión de compra y la incidencia de dicho proceso en la formulación de las estrategias de marketing de servicios. Se presentan cada uno de los aspectos; y aportes con la teoría de Freud y de Maslow.

En el tercer capítulo, se muestra las estrategias, se desarrolla el concepto y los distintos tipos de estrategias que existen. La estrategia en mercadotecnia de servicios, tiene que concentrarse en las relaciones y en la comunicación como una forma de relación. Las buenas empresas de servicio utilizan la mercadotecnia para posicionarse sólidamente en los mercados que han elegido como su objetivo.

En el cuarto capítulo, determinar los elementos para el posicionamiento del servicio en un mercado; se da a conocer el posicionamiento del marketing de servicio, con las usuales 4p's, pero hay tres variables adicionales, que se incluyen para generar un mix de 7P. Por tanto, se hará mención de los diferentes tipos de estrategias que existen para el posicionamiento de un servicio.

Cada uno de estos capítulos nos proporcionará información necesaria para comprender mejor el marketing de servicio. Ya que es muy frecuente que los mercadólogos en una empresa de servicio no tengan claro que es lo que se oferta. Muchas veces parece irrelevante preguntarse qué se oferta. Evidentemente, todos los mercadólogos conocen los productos que ofrecen a los consumidores. Pero no necesariamente conocen que buscan los consumidores en nuestros servicios.

II. JUSTIFICACIÓN

Nos inclinamos sobre el estudio de marketing de servicio por ser un tema interesante, a través del desarrollo de este nos damos cuenta del papel que juega la prestación de un servicio en las empresas, así como la lucha constante por crear y mantener una imagen clara y atractiva del servicio que brindan para lograr la participación directa de los clientes y los empleados de servicio.

La importancia de dicho documento es que se pueda comprender de una mejor manera el propósito del proceso de prestación de servicio y así obtener herramientas para aplicarlas en un futuro.

Lo que se pretende con dicho documento es afianzar los conocimientos como futuros profesionales en el área de mercadeo y así ser capaces de aplicar la mercadotecnia en cualquier tipo de negocio.

III. OBJETIVOS

General:

Desarrollar en qué consiste la formulación de las estrategias de marketing de servicios en una empresa, visualizando cada uno de los elementos que integran la formulación de dichas estrategias.

Específicos:

1. Definir las generalidades de marketing de servicio, resaltando sus conceptos, naturaleza, importancia y sus características más relevantes.
2. Describir el proceso de decisión de compra y la incidencia de dicho proceso en la formulación de las estrategias de marketing de servicios.
3. Enumerar el proceso de formulación de las estrategias de marketing de servicios, visualizando la aplicación de cada una de ellas.
4. Determinar los elementos para el posicionamiento del servicio en un mercado.

IV. DESARROLLO DEL TEMA Y DEL SUBTEMA

CAPÍTULO I: GENERALIDADES DE MERCADEO DE SERVICIO

1.1 Concepto de un servicio

(Kotler & Armstrong, 2001) Define, un servicio es cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecerla a otra, esencialmente intangible y que no da como resultado la propiedad de nada. Su producción puede ser o estar vinculada a un producto físico. Las actividades como rentar una habitación de hotel, depositar dinero en un banco, etc. (Pág. 265)

(Lovelock, Cristopher, & Cols, 2011) Expresa que los servicios son actividades económicas que se ofrecen de una parte a otra, las cuales generalmente utilizan desempeños basados en los propios receptores, en objeto o en otros bienes de los que los compradores son responsables. A cambio de su dinero, tiempo y esfuerzo, los clientes de servicios esperan obtener el valor al acceder a bienes, trabajo, habilidades profesionales, instalaciones, redes y sistemas; sin embargo, por lo general no adquieren la propiedad de cualquiera de los elementos físicos involucrados. (Pág. 210)

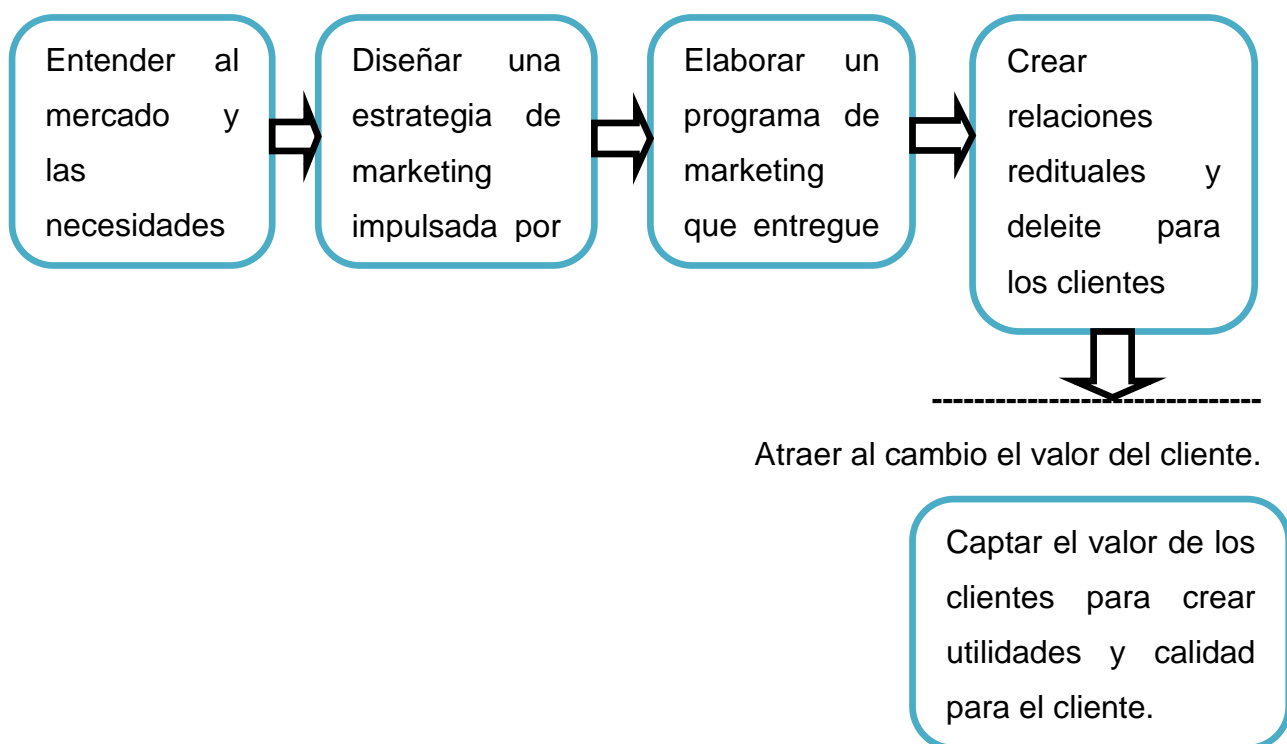
1.2 Concepto de marketing

(Kotler & Lane, 2006) Expresa que el marketing debe entenderse, no en el sentido arcaico de realizar una venta (hablar y vender), si no en el sentido moderno de satisfacer las necesidades del cliente. Si el gerente de marketing entiende bien las necesidades del consumidor; si desarrolla productos que ofrezcan un valor superior; y si fija sus precios, distribuye y promueve de manera eficaz, sus productos se venderán con mucha facilidad. De manera que las ventas y la publicidad son únicamente parte de una “mezcla de marketing” mayor es decir, del conjunto de necesidades del cliente y para establecer relaciones con este.

El marketing consiste en identificar y satisfacer las necesidades de las personas y de la sociedad. Una de las definiciones más cortas de marketing dice que el marketing consiste en “satisfacer necesidades de forma rentable”. (Pág. 5)

1.3 Modelo simple del proceso de marketing

Figura 1.1 Crear valor para los clientes y construir relaciones con el cliente



Atraer al cambio el valor del cliente.

Fuente: Kotler Philip & Gary Armstrong. Fundamentos de marketing. Octava edición. México. 2008. Página 6.

(Kotler & Armstrong, 2008) Nos muestran el proceso de marketing, véase en la figura 1.1 presenta un modelo de cinco pasos del proceso de marketing. En los primeros cuatro pasos, las empresas trabajan para entender a los consumidores, crear valor para el cliente y construir sólidas relaciones con este. En el último paso, cosechan los beneficios para crear valor superior para el cliente. Al crear valor para los consumidores, obtienen a cambio el valor de los consumidores en los rubros, de ventas, utilidades, y valor del cliente a largo plazo.

Las tácticas y estrategias utilizadas en un producto convencional son frecuentemente, inadecuadas para un servicio. El marketing de servicio está ahí para generar una actitud hacia al Mercado para conseguir unos posibles comportamientos de compra. El marketing se ha hecho para que las personas compren servicios, no por el hecho de que solo los conozcan. El marketing no genera necesidades si no que su objetivo principal es el de satisfacerlos se podría resumir que el marketing es esencial, necesario para cualquier empresa ya sea grande, mediana o pequeña y es fundamental para que la gente compre los servicios que se ofertan para así buscar una rentabilidad, una demanda estructural y sostenible. (Pág. 6)

1.4 Características de marketing de servicio

(Kotler & Armstrong, 2001) Define un servicio como un producto con predominio de lo intangible, que al momento de su intercambio, cliente y proveedor establecen alguna forma de interacción, a través de actos, esfuerzos y situaciones cuyo resultado no se traduce en una transferencia de propiedad.

- a) Intangibles: No se pueden almacenar, ni se pueden ver. Esta característica presenta ciertas restricciones para un programa de marketing de servicios. La intangibilidad es la característica definitiva que distingue productos de servicios. El marketing de servicio, depende principalmente de la promoción, la publicidad y la fuerza de ventas que se deben concentrar en las ventajas que brindan los servicios prestados.

- b) Inseparabilidad: La producción y el consumo se ejecutan en el mismo momento. La inseparabilidad significa que la venta directa es el único canal posible de distribución y los servicios de un vendedor no pueden ser vendidos en demasiados mercados. Esta característica limita la escala de operación de una empresa. La creación o realización del servicio puede ocurrir al mismo tiempo que su consumo, ya sea este parcial o total. Los bienes son producidos, luego vendidos y

consumidos. Los servicios se venden y luego se producen y consumen por lo general de manera simultánea. Como excepción a la característica de inseparabilidad, el servicio puede ser vendido por un representante del creador.

- c) Heterogeneidad: Es difícil la estandarización en los servicios, debido a que cada unidad de servicio es, de algún modo, diferente a otra unidades del mismo. Desde el punto de vista de los clientes también es difícil juzgar la calidad con anterioridad a la compra. Es difícil predecir y juzgar la calidad antes de comprar el servicio. No es fácil asegurar un mismo nivel de producción desde el punto de vista de la calidad. Se debe prestar particular atención a la etapa “producto-planeación del programa de marketing. Se debe hacer todo lo que se pueda para asegurar continuidad de la calidad con altos niveles de control de calidad.
- d) Perecederos: Los servicios son susceptibles de perecer y no se pueden almacenar. Las decisiones claves se deben tomar sobre qué máximo nivel de capacidad debe estar disponible para hacer frente a la demanda antes de que sufran las ventas de servicios. Igualmente hay que prestar atención a las épocas de bajos niveles de uso, a la capacidad de reserva o a la opción de políticas de corto plazo que equilibren las fluctuaciones de demanda.
- e) Propiedad: La falta de propiedad es una diferencia básica entre una industria de servicios y una industria de productos. Un cliente solamente puede tener acceso a utilizar un servicio determinado.
(Págs. 265-266)

1.5 Composición del mercado de servicios

(Stanton, Etzel, & Walker, 2006) El mercado de servicios está compuesto básicamente por cuatro tipos de mercado en el que confluyen la oferta y la demanda de servicios:

- 1) El mercado de servicios del sector público: La *oferta* de este mercado está conformado por las instituciones del estado que ofrecen y brindan diversos servicios a través del parlamento, agencias públicas de empleo, servicios militares, policiales y de bomberos, correos, escuelas, universidades, hospitales públicos, instituciones reguladoras, defensorías públicas, etc. Por su parte, la *demanda* de este mercado está conformado básicamente por la población en su conjunto.
- 2) El mercado de servicios del sector privado: La *oferta* de este mercado está conformado por diversos tipos de organizaciones y empresas que se dividen en dos grandes grupos: 1) Instituciones no lucrativas y 2) empresas de servicios con fines de lucro. (Pág. 139)

Además (Kotler, Camara, Grande, & Cruz, 2000) Nos presenta las siguientes tipos que integran el mercado de servicio:

- a) Instituciones no lucrativas: Son organizaciones que ofrecen servicios sin fines de lucro, ya que su objetivo es cumplir con una determinada labor social. Algunos ejemplos de este tipo de instituciones son: los museos, las iglesias, las fundaciones, los orfanatos, los asilos para ancianos, etc.
- b) Empresas de servicios con fines de lucro: Se dividen en dos: 1) Empresas que ofrecen servicios a negocios como: estudios de mercado, publicidad, transporte, préstamos bancarios, seguros, servicios jurídicos, servicios contables, consultorías, etc. 2) Empresas que ofrecen servicios de consumo, como: renta de viviendas, recreación, entretenimiento, ayuda temporal, reparaciones, etc.

Por su parte, la *demand*a de servicios del sector privado está compuesto por compradores de *servicios de negocios* (empresas, organizaciones y emprendedores individuales) y de *servicios de consumo* (familias y personas individuales).

- c) El mercado de servicios del sector productivo: A este mercado pertenecen los millones de suministradores de servicios, tales como operadores informáticos, contadores, personal de limpieza, etc., que según Kotler, Cámara, Grande y Cruz, constituyen una factoría de servicios que proporciona servicios a empresas productivas.
- d) El mercado de servicios en internet: La oferta y demanda de servicios en internet está proliferando rápidamente, en especial, los orientados hacia los negocios. Por ese motivo, en la actualidad muchas empresas y emprendedores ofrecen y/o solicitan servicios de asistencia virtual, consultorías, educación a distancia (online), asesoramiento, ventas online, diseño de sitios web, diseño gráfico, entre otros. (Pág. 478)

En conclusión, el mercadólogo de servicios tiene un vasto campo por explorar y explotar debido al tamaño y crecimiento que tiene el mercado de servicios (tanto en la oferta como en la demanda). Sin embargo, necesita antes conocer como está compuesto el mercado de servicios, para de esa manera, estar mejor capacitado para identificar los diferentes tipos de mercado, que como se explicó brevemente en este artículo, se dividen en: 1) Mercado de servicios del sector público, 2) mercado de servicios del sector privado, 3) mercado de servicios del sector productivo y 3) mercado de servicios en internet.

1.6 Las 8 P's del marketing de servicios

(Lovelock & Wirtz, 2009) Establecen, cuando los mercadólogos desarrollan estrategias para comercializar bienes manufacturados, generalmente se concentran en cuatro elementos estratégicos básicos: producto, precio, lugar (o distribución) y promoción (o comunicación). En conjunto se les suele llamar las "4 P's" de la

mezcla de marketing. Sin embargo, para captar la naturaleza distintiva del desempeño de los servicios necesitamos modificar la terminología original, y en su lugar hablar de elementos del producto, lugar y tiempo, precio y otros costos para el usuario, y promoción y educación.

Por lo tanto ampliamos la mezcla al añadir cuatro elementos asociados con la estrategia del servicio: entorno físico, proceso, personal, productividad y calidad. Estos ocho elementos en conjunto, a los que llamamos las “8 P’s” del marketing de servicios, representan los ingredientes necesarios para crear estrategias viables que cubran de manera redituable las necesidades de los clientes en un mercado competitivo. Las cuales se describen una a una, a continuación:

1- Elementos del producto

Los productos de servicios constituyen el núcleo de la estrategia de marketing de una empresa. Si un producto está mal diseñado, no creará un valor significativo para los clientes, incluso si las P’s restantes están bien ejecutadas. Los productos de servicios consisten en un bien fundamental, que responde a una necesidad primaria del cliente, y en un conjunto de elementos del servicio complementario, que ayudan al cliente a utilizar el producto fundamental de manera eficaz, así como a agregar valor por medio de mejoras bien aceptadas.

2- Lugar y tiempo

La entrega de elementos de productos a los clientes implica decisiones sobre donde y cuando debe entregarse, así como los canales empleados. Las empresas pueden entregar servicios de forma directa a los usuarios finales o a través de organizaciones intermediarias, como las tiendas al detalle que reciben una cuota o comisión por realizar ciertas tareas relacionadas con las ventas, el servicio y el contacto con el cliente. La rapidez y la comodidad del lugar y el elemento se han convertido en factores importantes de la entrega eficaz de un servicio.

3- Precio y otros costos para el usuario

Este componente debe abordar las perspectivas a fines de la empresa de servicios y de sus clientes. Al igual que el valor del producto, el valor inherente de los pagos es fundamental para el papel que desempeña el marketing al facilitar el intercambio de valor entre la empresa y sus clientes. Por lo tanto, los mercadólogos de servicios no solo deben fijar precios que los clientes meta estén dispuestos y puedan pagar, sino también entender y tratar de disminuir en lo posible otros costos onerosos que los clientes deben pagar para utilizar el servicio. Estos desembolsos incluyen costos monetarios adicionales (como los gastos para viajar a un lugar de servicio), pérdida de tiempo, un esfuerzo mental y físico indeseable y la exposición a experiencias sensoriales negativas.

4- Promoción y educación

¿Qué debemos decirles a los clientes actuales y a los potenciales acerca de nuestros servicios? Ningún programa de marketing puede tener éxito sin comunicaciones efectivas. Este componente tiene tres papeles fundamentales: proporcionar la información y consejo necesarios, persuadir a los clientes meta de los méritos de una marca o producto de servicio en particular y animarlos a actuar en momentos específicos. En el marketing de servicios, gran parte de la comunicación es educativa en esencia, especialmente para los clientes nuevos. Los proveedores necesitan enseñarle a esos clientes los beneficios del servicio, donde y cuando obtenerlo y como participar en los procesos de servicio para obtener los mejores resultados. Las comunicaciones se pueden transmitir a través de individuos, como los vendedores o el personal que tiene contacto con el cliente, sitios web, pantallas en equipo de autoservicio y por medio de diversos medios publicitarios. Las actividades promocionales, que pueden incluir un incentivo económico, generalmente están diseñadas para estimular pruebas de compra inmediatas o para fomentar el consumo cuando la demanda es baja.

5- Proceso

Los gerentes inteligentes saben que, en lo que se refiere a los servicios, la manera en que una empresa hace su trabajo, los procesos subyacentes es tan importante como lo que hace, especialmente si se trata de un producto muy común, ofrecido por muchos competidores. Así pues, la creación y entrega de elementos de productos requiere el diseño y la implementación de procesos eficaces. Con frecuencia, los clientes intervienen de manera activa en estos procesos, especialmente cuando actúan como productores. Los procesos mal diseñados provocan una entrega de servicios lenta, burocrática e ineficiente, pérdida de tiempo y una experiencia decepcionante.

6- Entorno físico

La apariencia de los edificios, los jardines, los vehículos, el mobiliario de interiores, el equipo, los uniformes del personal, los letreros, los materiales impresos y otras señales visibles ofrecen evidencia tangible de la calidad del servicio de una empresa. Las empresas de servicios deben manejar la evidencia física con cuidado, porque ejerce un fuerte impacto en la impresión que reciben los clientes.

7- Personal

A pesar de los avances tecnológicos, muchos servicios siempre requerirán de una interacción directa entre los clientes y el personal de contacto. La naturaleza de estas interacciones influye de una manera importante en la forma en que los clientes perciben la calidad del servicio. Sabiendo que la satisfacción o insatisfacción con la calidad del servicio a menudo refleja las evaluaciones que hacen los clientes sobre el personal que tiene contacto con ellos, las empresas de servicios exitosas dedican un esfuerzo importante al reclutamiento, capacitación y motivación de los empleados. Además el hecho de reconocer que los clientes pueden contribuir (de manera positiva o negativa) a la forma en que otros clientes experimentan los desempeños de servicio, los mercadólogos proactivos trata de moldear los papeles de estos sujetos y de manejar su comportamiento.

8- Productividad y calidad

Aunque con frecuencia se tratan de manera separada, la productividad y la calidad deben considerarse los dos lados de una misma moneda. Ninguna organización de servicios puede darse el lujo de abordar cada una de forma aislada. El mejoramiento de la productividad es esencial para cualquier estrategia de reducción de costos, aunque los gerentes deben evitar hacer recortes inadecuados en los servicios que los clientes puedan resentir (y quizás también los empleados). El mejoramiento de la calidad, la cual debe definirse desde la perspectiva del cliente, es esencial para la diferenciación del producto y para fomentar la satisfacción y lealtad del consumidor. (Págs. 23-25)

CAPÍTULO II: DECISIÓN DE COMPRA DE LOS CONSUMIDORES

2.1 Concepto de comportamiento de compra

(Kotler & Armstrong, 2007) El comportamiento de compra del consumidor se refiere al comportamiento de compra de los consumidores finales, es decir, de los individuos y las familias que compran bienes y servicios para consumo personal. Todos estos consumidores finales se combinan para formar el mercado de consumidores.

Los consumidores del mundo varían significativamente de acuerdo con su edad, ingresos, nivel educativo y gustos. Además, compran una increíble variedad de bienes y servicios. La manera en que estos consumidores diversos se conectan entre sí y con otros elementos del mundo que les rodea influye en sus elecciones entre los distintos productos, servicios y compañías. (p. 141)

2.2 Modelo del comportamiento de los consumidores

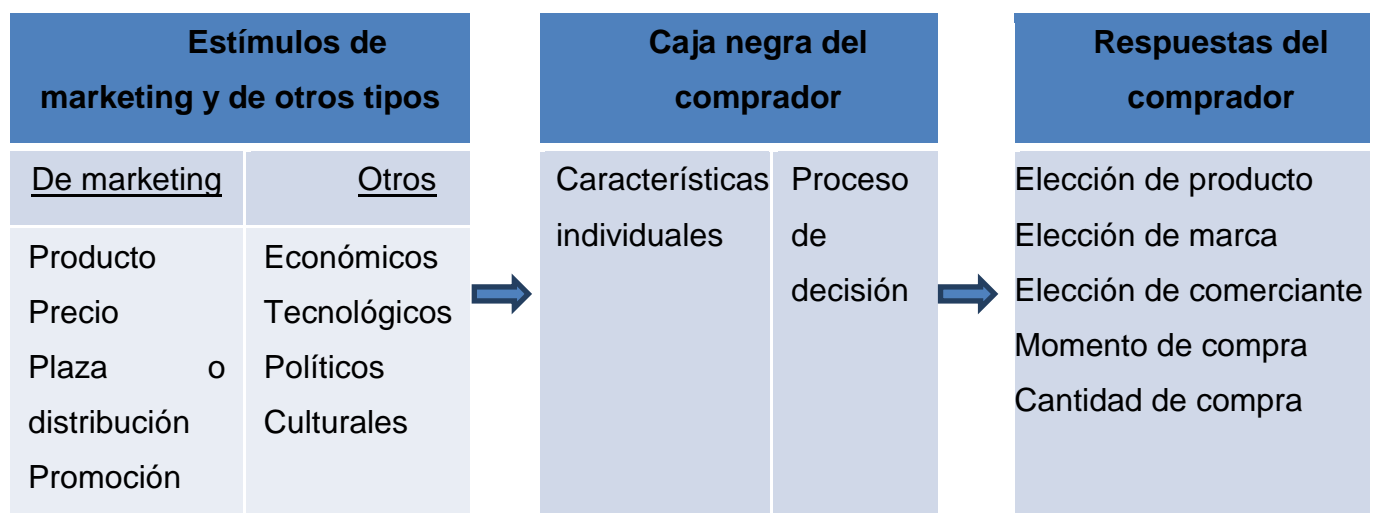
(Kotler & Armstrong, 2007) Los consumidores toman muchas decisiones de compra todos los días. La mayoría de las empresas grandes investigan las decisiones de compra de los consumidores con gran detalle, con la finalidad de responder preguntas acerca de qué compran los consumidores, dónde, cómo y cuánto compran, y en qué cantidad, cuándo y por qué lo hacen. Los mercadólogos pueden estudiar las compras reales de los consumidores para averiguar qué compran, y dónde y qué cantidad. Sin embargo, conocer los *porqués* del comportamiento de compra del consumidor no es sencillo; a menudo las respuestas están ocultas en las profundidades del cerebro del consumidor.

Penetrar en lo más recóndito de la mente del consumidor no es tarea fácil. Con frecuencia los propios consumidores no saben exactamente qué influye en sus compras. La pregunta central de los mercadólogos es: ¿cómo responden los consumidores a diversas campañas de marketing que utiliza la empresa? El punto

de inicio es el modelo de estímulo-respuesta del comportamiento del consumidor que se muestra en la figura 2-1, la cual expone que el marketing y otros estímulos entran en la “caja negra” del consumidor y producen ciertas respuestas. Los mercadólogos deben averiguar qué hay en dicha caja negra.

Los estímulos de marketing consisten en las cuatro *P*: producto, precio, plaza o distribución y promoción. Otros estímulos incluyen fuerzas y sucesos importantes en el entorno del comprador: económicos, tecnológicos, políticos y culturales. Toda esta información entra a la caja negra del comprador, donde se convierte en un conjunto de respuestas observables del comprador: elección de producto, elección de marca, elección de tienda, y momento y cantidad de compra. El mercadólogo desea comprender la forma en que los estímulos se convierten en respuestas dentro de la caja negra del consumidor, la cual incluye dos partes. En primer lugar, las características del comprador afectan la manera en que percibe los estímulos y reacciona ante ellos. En segundo lugar, el proceso de decisión mismo del comprador influye en su comportamiento.

Figura 2.1 Modelo del comportamiento del comprador

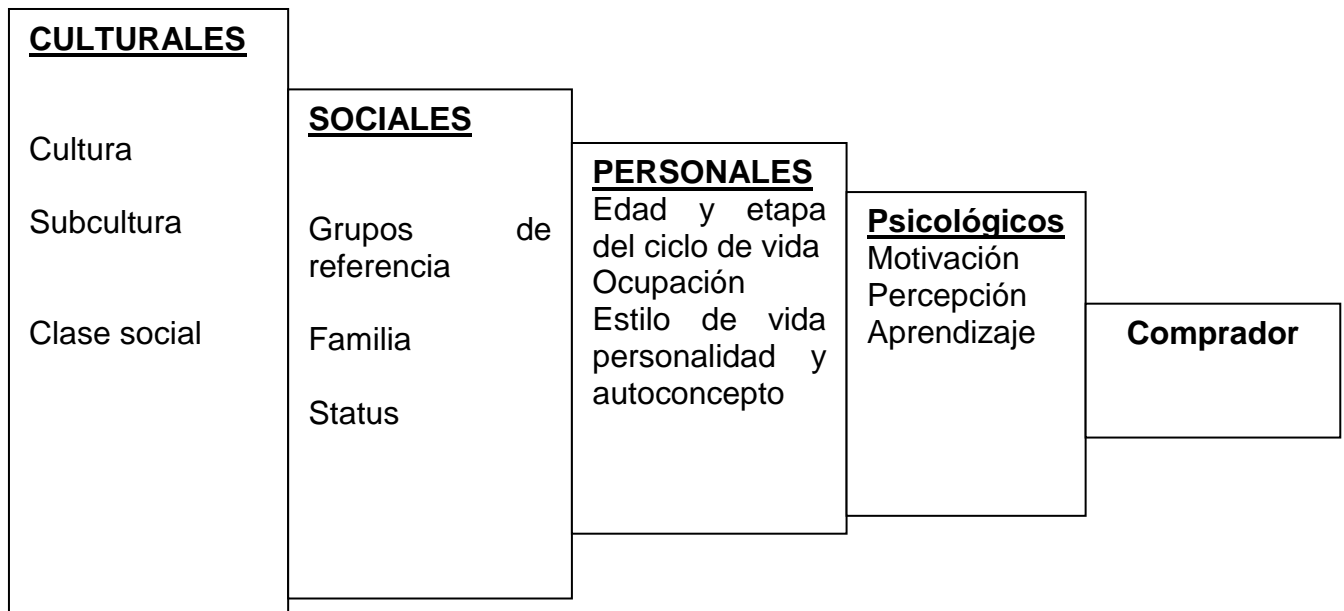


Fuente: Philip Kotler y Gary Armstrong. Marketing. Versión para Latinoamérica. Décimo primera edición. Pearson Educación. México. 2007. 760 páginas.

2.3 Factores que afectan el comportamiento de los consumidores

(Kotler & Armstrong, 2008) Expresa; el comportamiento de compra de los consumidores influyen cuatro características las cuales se muestran en la figura 2-2

Figura 2-2 Factores que influyen en el comportamiento de los consumidores



Kotler, Philip y Armstrong, Gary definen a los factores culturales son los que ejercen la influencia más amplia y profunda sobre el comportamiento de los consumidores. Lo que el marketing de servicio debe entender es el papel que juega la cultura, la subcultura y la clase social del comprador.

a) Cultura

Es el origen más básico de los deseos y conductas de una persona. El comportamiento humano en gran parte se aprende. Al crecer en una sociedad, un niño aprende valores básicos, percepciones, deseos y conductas de la familia y otras cosas importantes.

Todas las sociedades o grupos tienen una cultura y las influencias culturales sobre el comportamiento de compra pueden variar considerablemente de un país a otro.

La cultura es un conjunto de valores, percepciones, deseos, y comportamientos básicos que un miembro de la sociedad aprende de su familia y de otras instituciones importantes.

Es un conjunto de símbolos y objetos de hechura humana creados por una sociedad y transmitidos o heredados de una generación a otra como una determinación y reguladoras de la conducta humana.

Lo que se debe entender es la cultura de cada mercado y país para adaptar sus estrategias de manera acorde.

b) Subcultura

Toda cultura tiene subculturas más reducidas: grupos de personas que comparten sistemas de valores basados en experiencias y situaciones comunes a sus vidas. Las subculturas incluyen nacionalidades, religiones, grupos raciales y regiones geográficas. Muchas subculturas incluyen segmentos de mercados importantes y lo que se busca hacer es crear servicios y programas de marketing adaptados a sus necesidades.

La Subcultura son Grupos de personas que comparten sistemas de valores basados en experiencias y situaciones comunes en sus vidas.

Es decir la subcultura son grupos de una cultura que exhiben patrones de conducta característicos, suficientes para distinguirse de otros a grupos dentro de la misma cultura.

c) Clase social

Casi todas las sociedades tienen algún tipo de estructuras de clases sociales. Las clases sociales son divisiones relativamente permanentes y ordenadas de una sociedad, cuyos miembros comparten valores, intereses y conductas similares.

La clase social no está determinada por un solo factor, como el ingreso, sino que se mide como una combinación de ocupación, ingresos, estudios, estilo de vida, riqueza y otras variables.

La clase social son Divisiones relativamente permanentes y ordenadas de una sociedad cuyos miembros comparten valores, intereses, y comportamientos similares.

2- Factores sociales

En el comportamiento de compra de los consumidores también influyen factores sociales, como los grupos pequeños, la familia y los papeles y status sociales del consumidor.

a) Grupos

En el comportamiento de una persona influyen muchos grupos pequeños. Los grupos que tienen una influencia directa y a los que una persona pertenece se denomina grupos de pertenencia se dividen en dos en grupos primarios y grupos secundarios; los grupos primarios son informales como familia, amigos, vecinos y compañeros de trabajo y los grupos secundarios que son más formales y con los que la interacción es menos regular estos pueden ser grupos religiosos, asociaciones profesionales y sindicatos. Estos grupos sirven como puntos de comparación o referencias, directos (cara a cara) o indirectos para moldear las actitudes o conductas de una persona. Grupo Dos o más personas que interactúan para alcanzar metas individuales o colectivas.

b) Familia

Los miembros de la familia pueden influir mucho en el comportamiento del comprador. La familia es la organización de compra de consumo más importante de la sociedad, y se la ha investigado ampliamente.

En el caso de los servicios costosos los esposos y las esposas a menudo toman decisiones conjuntas. Se puede decir que la familia es un grupo de dos o más personas unidos por lazos de sangre, matrimonio o adopción.

c) Papeles y Status

La posición de una persona en cada grupo se puede definir en términos tanto de papel como de status. Un papel consiste en las actividades que se espera que la gente realice según las personas que la rodean. Cada papel lleva consigo un status que refleja la estima general que le confiere la sociedad.

Describe la posición social que un individuo ocupa dentro de una sociedad o en un grupo social de personas.

3- Factores personales

En las decisiones de un comprador también influyen características personales como la edad y etapa del ciclo de vida, su ocupación, situación económica, estilo de vida y personalidad y auto concepto.

a) Edad y etapa del ciclo de vida

Los bienes que la gente compra cambian a lo largo de su vida. Los gustos en cuanto a comida, ropa, muebles y recreación a menudo están relacionados con la edad.

b) Ocupación

La ocupación de una persona afecta los servicios que una compra. Los mercadólogos tratan de identificar los grupos ocupacionales que tienen interés arriba del promedio respecto a sus productos y servicios, y una empresa puede especializarse en fabricar productos para un grupo ocupacional dado.

c) Estilo de vida

El estilo de vida es el patrón de vida de una persona, expresado en su pictografía. Gente proveniente de la misma subcultura, clase social y ocupación podría tener muy distintos estilos de vida. El estilo de vida es el patrón de la vida de una persona. El estilo de vida captura algo más que la clase social o la personalidad del individuo, es un perfil de cómo la persona actúa e interactúa en el mundo.

El estilo de vida de una persona se expresa en sus actitudes, intereses y opiniones. El estilo de vida es algo más que la clase social o la personalidad; perfila todo un patrón de acción e interacción con el mundo.

d) Situación económica

La situación económica de una persona influye en su selección de productos. Los mercadólogos que venden artículos sensibles al ingreso vigilan las tendencias en los ingresos personales, ahorros, y tasas de interés. Si los indicadores económicos advierten una recesión, los mercadólogos pueden tomar medidas para rediseñar sus productos, posicionarlos nuevamente, o ajustar su precio. Algunos se dirigen a consumidores que tienen mucho dinero y recursos, y cobran los precios correspondientes. Por ejemplo, Rolex posiciona sus lujosos relojes como “un tributo a la elegancia, un objeto de pasión, un símbolo eterno”. Otros mercadólogos se enfocan en consumidores que tienen ingresos más modestos. Timex fabrica relojes más costeables que “aguantan una paliza y siguen funcionando”.

e) Personalidad y auto concepto

La personalidad se refiere a un concepto dinámico que describe el crecimiento y desarrollo del sistema psicológico completo de una persona.

Según Gordon Allport la personalidad es: “la organización dinámica en el interior del individuo de aquellos sistemas psicofísicos que determinan sus ajustes particulares al entorno”.

La personalidad distintiva de cada persona influye en su comportamiento de compra. La personalidad se refiere a las características psicológicas únicas que dan pie a respuestas relativamente consistentes y duraderas al entorno individual. La personalidad suele describirse en términos de rasgos como confianza en uno mismo, autoridad sociabilidad, autonomía, agresividad.

La personalidad se puede definir como las características psicológicas internas que determinan y reflejan la forma en que un individuo responde a su ambiente.

4- Factores psicológicos

En las decisiones de una persona también influyen cuatro factores psicológicos importantes: motivación, percepción, aprendizaje y creencias y actitudes.

a) Motivación

Las necesidades que una persona tiene tanto biológicas como psicológicas se pueden convertir en motivación cuando llegan a un nivel suficiente de intensidad como para impulsar a la persona a la satisfacción de la misma.

Se define como la fuerza impulsadora dentro de los individuos que los empuja a la acción. La motivación es una necesidad que es lo bastante apremiante como para hacer que la persona busque satisfacerla.

Quienes analizan las motivaciones reúnen información completa sobre pequeñas muestras de consumidores para descubrir los motivos más profundos de su elección de ciertos servicios. Existen varias teorías sobre la motivación humana, entre ellas la Teoría de la Motivación de Freud y la Teoría de la Motivación de Maslow.

i) Teoría de la motivación de Freud

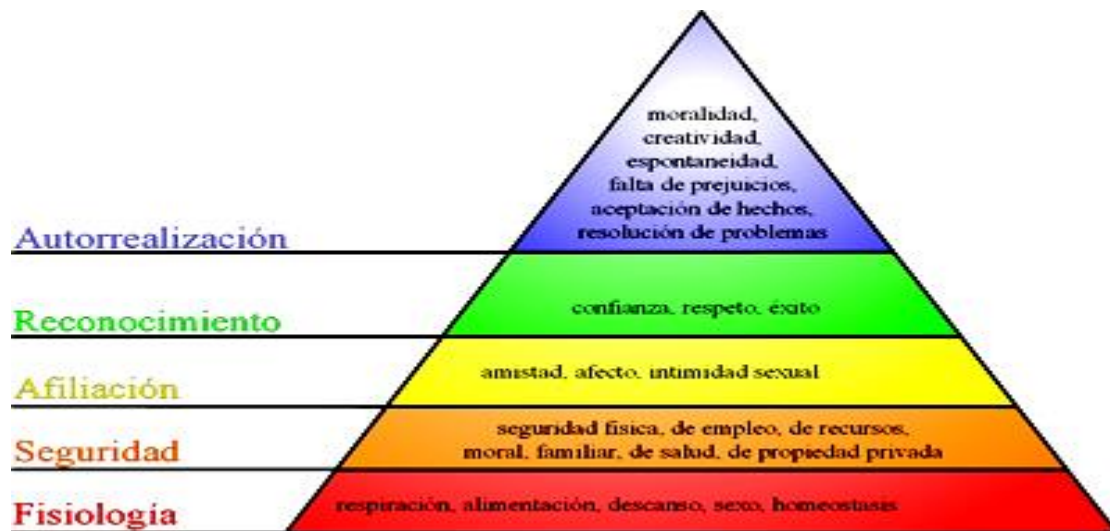
Según Kotler " Freud supone que las fuerzas psicológicas reales que dan forma a la conducta humana, pertenecen en gran parte al inconsciente". Es por esto que muchas veces las personas no pueden comprender totalmente sus propias motivaciones, porque aunque adquieran un producto para satisfacer un motivo, también lo puede estar comprando para impresionar a los demás o para sentirse más inteligente o superior.

Según Freud las personas reprimen muchos impulsos durante su crecimiento. Estos impulsos nunca se eliminan ni se controlan perfectamente; emergen en los sueños, los lapsus linguae, los comportamientos neuróticos y obsesivos, y en última instancia en las psicosis.

ii) Teoría de la motivación de Maslow

Maslow trato de explicar porque la gente es controlada por ciertas necesidades en ciertos momentos. La jerarquía de la pirámide de Maslow se observa en la figura 2-3.

Figura2-3 Pirámide de la jerarquía de necesidades de Maslow.



Fuente: <http://blogdelcoach.com/maslow-basico-para-hacer-coaching/>

En orden de importancia, dichas necesidades son las fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización. Una persona trata primero de satisfacer la necesidad más importante. Cuando esa necesidad se satisface, deja de ser un motivador y la persona tratará de entonces de satisfacer las siguientes necesidades más apremiantes.

b) Percepción

La forma de actuar en que la persona actúa depende de su percepción de la situación. Dos personas con la misma motivación y en la misma situación podrían actuar de forma muy diferente porque perciben la situación de diferente manera.

Se define como el proceso mediante el cual un individuo selecciona, organiza e interpreta los estímulos para formarse una imagen significativa u coherente del mundo.

La percepción es un proceso por el que los individuos organizan e interpretan las impresiones sensoriales con el fin de darle un sentido al entorno. Ahora bien, lo que uno percibe puede ser radicalmente distinto a la realidad objetiva.

c) Aprendizaje

Al aprendizaje describe los cambios en la conducta de un individuo que se deben a la experiencia. La mayor parte del comportamiento humano se aprende. El aprendizaje ocurre por la interacción de impulsos, estímulos, indicios, respuestas y refuerzo.

La forma en que aprenden los individuos es un tema de mucha importancia para los mercadólogos, quienes quieren que los consumidores aprendan acerca de servicios y nuevas formas de comportamiento que satisfarán no solo las necesidades del consumidor sino los objetivos del mercadólogo.

Según Shiffman “el aprendizaje del consumidor es el proceso por medio del cual los individuos adquieren el conocimiento de compra y de consumo y la experiencia que aplican a un comportamiento futuro relacionado. Aunque algún aprendizaje sea intencional, una gran cantidad de aprendizaje parece ser incidental.”

d) Creencias y actitudes

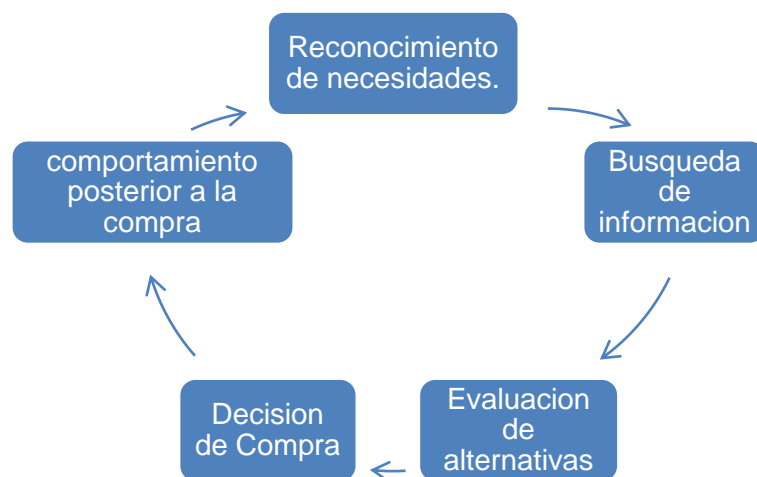
Una creencia es una idea descriptiva que una persona tiene acerca de algo. Al hacer y aprender, la gente adquiere creencias y actitudes. Éstas, a su vez, influyen en su comportamiento de compra. Las creencias podrían estar basadas en conocimientos reales, opiniones, o en la fe, y pueden tener o no alguna carga emocional. Al mercadólogo le interesan las creencias que la gente formula acerca de productos y servicios específicos porque tales creencias constituyen la imagen de los productos y las marcas, la cual afecta el comportamiento de compra. Si algunas de las creencias son erróneas e impiden la compra, el mercadólogo querrá lanzar una campaña para corregirlas. Las personas tienen actitudes en lo tocante a religión, política, vestimenta, música, alimentos, y casi cualquier otra cosa. La actitud describe las evaluaciones, sentimientos y tendencias relativamente consistentes de una persona hacia un objeto o idea. Las actitudes preparan mentalmente a una persona para que una cosa le guste o le disguste, para acercarse a ella o alejarse de ella. El comprador de la cámara digital podría

mantener actitudes tales como “Comprar lo mejor”, “Los japoneses fabrican los mejores productos del mundo”, y “La creatividad y la expresión personal son dos de las cosas más importantes en la vida”. En tal caso, la cámara Nikon encajaría bien en las actitudes actuales de ese consumidor. Es difícil modificar las actitudes. Las actitudes de una persona encajan en un patrón, modificar una actitud podría requerir ajustes difíciles en muchas otras actitudes. Por ello, las empresas normalmente deben tratar de que sus productos encajen en las actitudes existentes, más que intentar alterar las actitudes. (Págs. 129-142)

2.4 El proceso de decisión del comprador

(Kotler & Armstrong, 2008) Ahora que hemos examinado las influencias que afectan a los compradores, estamos en condiciones de examinar la forma en que estos toman sus decisiones de compra de un servicio. En la figura 2-4 se observa el proceso de decisión de compra. Implica que los consumidores pasan en sucesión por los cinco etapas al comprar un servicio, pero en realidad no es así los consumidores podrían saltarse algunas etapas o invertir su compra.

Figura 2-4 Proceso de decisión de compra



Fuente: Kotler Philip y Armstrong Gary. Marketing. Pearson Education. Octava edición. México. 2008. Pág. 143.

1- Reconocimiento de necesidades

El proceso inicia con el reconocimiento de necesidades; el comprador reconoce la necesidad percibe una diferencia entre su estado real y algún estado deseado. La necesidad se puede despertar por estímulos internos cuando una de las necesidades normales de la persona, se eleva a un nivel bastante alto como para convertirse en un impulso. La necesidad también se puede despertar por estímulos externos.

2- Búsqueda de información

Un consumidor estimulado querrá buscar más información. Podemos distinguir entre dos niveles de estímulo. El estado de búsqueda moderada se denomina atención realzada. En este nivel, la persona simplemente se vuelve más receptiva a información acerca de un servicio.

En el siguiente nivel, la persona podría iniciar una búsqueda de información activa puede buscar material de lectura, telefonar a amigos y visitar tiendas para reconocer el producto. Algo de interés crucial para el mercadólogo son las principales fuentes de información a las que el consumidor recurre y la influencia relativa que cada una tiene sobre la decisión de compra subsecuente. Estas fuentes pueden ser:

- i. Fuentes personales: familia, amigos, vecinos, conocidos.
- ii. Fuentes comerciales: publicidad, vendedores, distribuidores.
- iii. Fuentes públicas: medios masivos, organizaciones de clasificación de consumidores
- iv. Fuentes de experiencias: manejar, examinar el producto.

A través de la recopilación de información, el consumidor se entera de la existencia de otras marcas competidoras y de sus características.

3- Evaluación de alternativas

Cuando el consumidor ya reconoce la necesidad y busca información sobre dicho servicio empieza a evaluar si esa opción es la más adecuada para elegir o se queda buscando más información para así el poder tomar la decisión más acertada valorando las características.

4- Decisión de compra

En general, la decisión de compra del consumidor será adquirir el mejor servicio calificado, pero se pueden intervenir dos factores entre la intención de compra y la decisión de compra. El primer factor es la actitud de otros es decir que otras personas influyan con argumentos que no había tenido en cuenta. Si los argumentos son negativos absolutamente cambiara de opinión y el segundo factor es de situación inesperados.

5- Comportamiento posterior a la compra

Después de adquirir el producto el consumidor quedara satisfecho o insatisfecho y tendrá un comportamiento posterior a la compra si el servicio no cumple las expectativas el consumidor queda decepcionado y si cumple con las expectativas el consumidor queda satisfecho; si excede las expectativas el consumidor queda encantado. (Págs. 142-146)

2.5 Tipos de comportamiento de decisión de compra

(Kotler & Armstrong, Marketing, 2007) Existen cuatro tipos de decisión de compra se pueden observar en la imagen 2-5.

Figura 2-5 Cuatro tipos de comportamiento de compra



Fuente: Elaboración propia.

1. Comportamiento de compra complejo

Los consumidores adoptan un comportamiento de compra complejo cuando participan mucho en una compra y perciben diferencias importantes entre los servicios. Los consumidores podrían participar intensamente en la compra si el servicio es caro, riesgoso se compra de vez en cuando o es una expresión importante de uno mismo. Por lo regular el consumidor tiene mucho que aprender acerca de la categoría del servicio. Este comprador atravesará un proceso de aprendizaje, desarrollando primero creencias acerca del servicio, luego actitudes, hasta tomar una decisión de compra bien meditada.

2. Comportamiento de compra que reduce la disonancia

El comportamiento de compra que reduce la disonancia se presenta cuando los consumidores participan intensamente en una compra costosa, poco frecuente o riesgosa, pero observan escasas diferencias entre las marcas. Por ejemplo, los consumidores que compran alfombras podrían enfrentar una decisión de alta

participación porque las alfombras son costosas y constituyen una forma de autoexpresión. No obstante, los compradores considerarían que la mayoría de las marcas de alfombras son iguales en un rango de precios. En tal caso, como las diferencias percibidas entre las marcas no son significativas, los compradores podrían visitar algunas tiendas para indagar qué se vende, pero hacer la compra con relativa rapidez; responderían básicamente a un buen precio o a la comodidad de una compra. Después de la compra, los consumidores experimentarían disonancia (incomodidad) posterior a la compra si perciben desventajas en la marca de alfombras adquirida o escuchan comentarios favorables acerca de marcas que no eligieron. Para contrarrestar esta disonancia, las comunicaciones del comerciante después de la venta deberían ofrecer evidencia y apoyo que ayuden a los consumidores a sentirse bien con sus elecciones de marca. (Pág. 169)

3. Comportamiento de compra habitual

El comportamiento de compra habitual se presenta en condiciones de baja participación del consumidor y escasas diferencias significativas entre las marcas. Por ejemplo, consideremos la sal. Los consumidores se interesan poco por esta categoría de producto: simplemente van a la tienda y buscan una marca. Si continúan buscando la misma marca, se debe a un hábito más que a una fuerte lealtad hacia la marca. Parece que los consumidores tienen escasa participación en la compra de la mayoría de los productos de bajo costo que se adquieren con frecuencia. En tales casos, el comportamiento del consumidor no transita la secuencia común de creencia actitud comportamiento. Los consumidores no buscan detenidamente información acerca de las marcas, ni evalúan sus características, ni toman decisiones de peso respecto de qué marcas comprar. En cambio, reciben información de forma pasiva cuando miran la televisión o leen revistas. La repetición de los anuncios crea familiaridad con la marca en vez de convicción por la marca. Los consumidores no se forman actitudes fuertes hacia una marca; la seleccionan porque les es familiar. Puesto que no participan intensamente en la compra del producto, tal vez no evalúan la decisión ni siquiera después de la compra. Así, en el proceso de compra intervienen las creencias acerca de la marca que se forman por el aprendizaje pasivo, seguidas de un comportamiento de compra, el cual podría o no ir seguido por una evaluación. Como los compradores no están muy

comprometidos con alguna marca, los comerciantes de productos de escasa participación, con pocas diferencias entre las marcas, suelen utilizar promociones de precio y de venta para estimular la prueba de sus artículos. Al anunciar un producto de baja participación, el texto del anuncio debe resaltar tan sólo algunos aspectos clave. El simbolismo visual y las imágenes son importantes porque fácilmente se recuerdan y se asocian con la marca. Las campañas publicitarias deberían incluir la continua repetición de mensajes de corta duración. La televisión suele ser más eficaz que los medios impresos porque se trata de un medio de escasa participación, adecuado para el aprendizaje pasivo. La planeación de la publicidad tiene que basarse en la teoría del condicionamiento clásico, según la cual los compradores aprenden a identificar cierto producto por un símbolo vinculado de manera repetida a éste. (Págs. 159-160)

4. Comportamiento de compra que busca variedad

Los consumidores manifiestan un comportamiento de compra que busca variedad en situaciones caracterizadas por baja participación, pero donde se perciben diferencias importantes entre las marcas. En tales casos, los consumidores suelen realizar muchos cambios de marca. Al comprar galletas, por ejemplo, un consumidor podría tener ciertas creencias, elegir una marca sin demasiada evaluación, y luego evaluar esa marca durante el consumo. Sin embargo, en la siguiente ocasión, el consumidor podría elegir otra marca por aburrimiento o simplemente por probar algo diferente. Aquí el cambio de marcas ocurre por la búsqueda la variedad más que por insatisfacción. En esta clase de categorías de producto, la estrategia de marketing quizá sea distinta para la marca líder del mercado y para las marcas menores. El líder del mercado tratará de alentar el comportamiento de compra habitual dominando el espacio en los anaqueles, manteniendo los anaqueles bien surtidos y lanzando frecuente publicidad de recordatorio. Las empresas retadoras fomentarán la búsqueda de variedad ofreciendo precios más bajos, ventas especiales, cupones, muestras gratuitas y publicidad que presente razones para probar algo nuevo. (Págs.158-160)

CAPÍTULO III: ESTRATEGIA DE MARKETING DE SERVICIOS

3.1 Definición de estrategia

(Schermerhom J. , 2006) Define estrategia como un plan de gran alcance que establece el rumbo y orienta la asignación de recursos para lograr las metas de largo plazo.

El concepto de esta proviene de la palabra griega stragos. Tradicionalmente utilizada en el terreno de las operaciones guerreras, solo en épocas bastante recientes este término se ha aplicado en particular a las actividades de negocios. (pag.158)

(Drucker, 1954) Opina que: la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario, saber que recursos tiene la empresa y cuáles debería tener. (Pág.122)

(GUTIERREZ, 2011) Hoy la planificación se complementa con la necesidad de una estrategia que ayude a lograr los objetivos de la planificación por lo que puede entenderse que la estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. En este sentido, la estrategia es una secuencia general y flexible de ideas y acciones a implementar para conseguir un conjunto dado de objetivos. (Pág.18)

3.2 Planeación estratégica

(P.Sallenave, 1991) Afirma que: La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa. (Pág.42)

(Steiner, 2002) La planeación estratégica es el proceso de determinar los mayores objetivos de una organización, las políticas estrategias que gobernarán la adquisición, uso y disposición de los recursos para realizar estos objetivos. (Pág. 21)

(Valencia, 2001) Se define la planeación estratégica como: el conjunto de planes integrales de una organización que normarán el comportamiento futuro de la misma. (Pág.36)

El escritor (Schermerhorn J. R., 2006) argumenta que la Planeación estratégica, es un proceso de formular e implementar estrategias para avanzar hacia el logro de la misión y las metas estratégicas de la organización y garantizar las ventajas competitivas. (Pág.159)

(Posadas F. J., 2014) La planificación estratégica puede definirse como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización. (Pág.3)

(Stoner, Administracion., 1996) Cita que en 1962 Alfred D. Chandler, historiador del mundo de los negocios propuso que estrategia se definiera:

Como la determinación de las metas y objetivos básicos de una empresa a largo plazo, la adopción de los recursos de acción y asignación de recursos necesarios para alcanzar dichas metas. (Pág. 293)

(Amaya, 2010) La planeación estratégica consiste fundamentalmente en responder a las siguientes preguntas:

¿A dónde queremos ir?

¿En dónde estamos hoy?

¿A dónde debemos ir?

¿A dónde podemos ir?

¿A dónde iremos?

¿Cómo estamos llegando a nuestras metas? (Pág. 14)

3.3 Características de la planeación estratégica

(Valencia, 2001) Nos indica que la planeación estratégica tiene varias características distintivas, tales como:

- A. Es una actividad en la que tiene que intervenir la dirección superior, ya que solo esta tiene acceso a la información necesaria para considerar todos los aspectos de la empresa.
- B. Trata de cuestiones básicas: Da respuesta a interrogantes como ¿en qué negocio estamos ahora y en que deberíamos estar? ¿Quiénes son nuestros clientes y quien debería de serlos?
- C. Ofrece un marco para la planeación detallada y para decisiones gerenciales cotidianas.
- D. Analiza el medio ambiente: tanto externo como interno de la empresa.
- E. Es una técnica de cambio e innovación.
- F. Ayuda orientar las energías y recursos de la organización hacia las actividades de alta prioridad. (Pág.107)

3.4 Beneficios de la planeación estratégica

(Carreto, 2008) Expresa que los beneficios de la planificación estratégica se visualizan en dos grandes aspectos:

1. Beneficios financieros: investigaciones indica que muchas organizaciones que implementan la planeación estratégica son más rentables y exitosas que aquellas que no las usan.

También ayuda a la organización a tener mayor entendimiento de las amenazas externas, menor resistencia al cambio, y un entendimiento más claro de la relación existente entre el desempeño y los resultados. Disciplina y formaliza la administración.

2. Beneficios no financieros: clarifica la visión ,la orientación y el rumbo futuro de la organización, proporcionando una base sólida para la toma de decisiones, también crea conciencia sobre los obstáculos que enfrenta la organización, identifica oportunidades y estimula el pensamiento creativo facilita el control y evaluación de las actividades de la organización. (Pág. 1)

3.5 Responsables de la planeación

(Strickland, 2004) Es responsabilidad de la administración ejercer un liderazgo emprendedor y comprender a la empresa para que lleve a cabo sus negocios en una determinada forma en vez de otra. Sin una estrategia los administradores carecen de una prescripción para hacer negocios, un plan de acción para satisfacer al cliente, o lograr un buen desempeño. (pag.3)

3.6 Componentes del proceso de planificación estratégica

La metodología para desarrollar un proceso de planificación es muy variada y encontramos en la literatura diferentes enfoques, esta es una herramienta que debe ayudar al establecimiento de prioridades, objetivos y estrategias; por lo tanto debe ser un proceso simple e incorporado en la toma de decisiones.

3.6.1 Misión de la organización

(Kotler Philip, 2008) La misión es un importante elemento de la planificación estratégica porque es a partir de ésta que se formulan objetivos detallados que son los que guiarán a la empresa u organización. (Pág.36)

(Thompson, 2006) La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define: 1) lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, 2) lo que pretende hacer, y 3) el para quién lo va a hacer; y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas. S/P

Cuando vamos a realizar el plan estratégico no es necesario desarrollar nuevamente la misión de la empresa, sino a habido cambios a ley constitutiva de la identidad, o si la actual misión describe exactamente lo que la institución produce. Pero si la misión solo señala lo establecido en el ámbito de la ley que crea la institución y no explica claramente lo que producen, para quienes y que se espera como resultado o no ha habido una revisión o identificación de la misma se deberá establecer una nueva misión.

3.6.2 *Visión*

(Peña, 2008) Para Jack Fleitman en el mundo empresarial, la visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad. S/P

(Rivera, 2012) La visión es el conjunto de ideas generales que promueven el marco de referencia de lo que una unidad de negocio quiere ser en el futuro o la manera en que quiere ser reconocida la organización. En ella no debe de faltar los valores de la identidad, horizontes de tiempo, posicionamiento del mercado, ámbito de acción, entre otras. La visión no se expresa en términos numéricos, la define la alta dirección de la organización, debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar al equipo gerencial a su alrededor. La visión de una organización sirve de guía en la formulación de las estrategias a la vez que le proporciona un alcance. S/P

(Murillo, 2011) Una visión debe tener las siguientes características:

1. Informada. Fundamentada en una comprensión firme de la actividad presente y de las fuerzas que modelan el futuro.
2. Compartida. Creada mediante la colaboración de los jugadores clave de la empresa.
3. Competitiva. Crea las condiciones para ganar en toda la organización.
4. Habilitante. Faculta a los individuos a tomar decisiones significativas sobre tácticas y estrategias.
5. Cohesionada. Motivante del trabajo en equipo y que delimite la particular forma de ver y hacer las cosas de la organización, generando una cultura empresarial. S/P

3.6.3 Análisis y diagnóstico de la situación de la organización

(Gonzalo, 2011) Expresa que toda organización depende para su supervivencia de la evaluación eficaz del entorno que la circunda y de la eficacia con que responda a esta, de como intérprete el ambiente y la manera en que tome las decisiones correctas. En esta etapa se tendrá en cuenta tanto la situación externa, representada por el mercado y los competidores, así como la situación interna, es decir las debilidades y fortaleza de nuestra empresa.

A- Análisis externo:

Existen varios factores en el ambiente de una compañía que afectan la operación de la misma. Algunos de estos factores tienen un impacto positivo, mientras que otros pueden afectar negativamente. Es más, el mismo factor puede influir de manera positiva en una compañía y negativamente en otra, dependiendo de la misión y objetivos de la compañía.

B- Análisis interno:

Con este análisis se pretende determinar qué recursos y capacidades tienen las empresas, tanto actuales como potenciales, y que constituyen los puntos fuertes y débiles de la empresa respecto sus competidores.

Cada compañía tiene una combinación de recursos internos única o particular, dependiendo de su personal, situación financiera, tecnología, etc. Estos factores establecen los límites de la capacidad de la compañía para alcanzar sus objetivos. En el proceso de planificación, es importante tomar en consideración estos factores internos. S/P

(Contreras A. R., 2008) El ambiente externo de la organización se clasifica en micro entorno y macro entorno, entendiéndose lo siguiente:

- i. Factores macroeconómicos: políticos, económicos, sociales, tecnológicos.
- ii. Factores del micro entorno: tamaño y potencial del mercado, comportamiento del cliente, segmentación, competencia, productos sustitutos, nuevos competidores potenciales que están entrando en el mercado y la industria. S/P

(Haruno, 2012) El FODA es una herramienta de análisis que facilita el diagnóstico para la identificación y articulación de estrategias que permitan a la organización reorientar el rumbo, identificando la posición actual y proveyendo elementos para tomar nuevos cursos de acción. Permite, también establecer la congruencia entre las acciones a ejecutar y los recursos que existen, facilitando la alineación de la planificación estratégica al mantener las fortalezas, aprovechar las oportunidades, corregir debilidades y afrontar amenazas, posibilitando el logro de los objetivos, concordantes a la misión y visión establecidas. S/P

(Rafael, 2013) Los factores a considerar en el diagnóstico son de 2 tipos:

- i. Internos (Fortalezas y Debilidades)
- ii. Externos a la organización (Oportunidades y Amenazas).

Por lo general, las oportunidades y amenazas se restringen a lo que ofrece el mercado. Sin embargo, algunos expertos recomiendan incluir tendencias y factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Legales y Ecológicos que puedan influir en la organización

A partir de la enumeración de estos factores se deben definir estrategias de diversos tipos para que la organización implemente las que sean más adecuadas, accesibles o urgentes:

- i. Estrategias FO: se utiliza una fortaleza de la organización para aprovechar una oportunidad que ofrece el entorno.
- ii. Estrategias FA: Se utiliza una fortaleza para protegerse de una amenaza.
- iii. Estrategias DO: se intenta eliminar una debilidad para aprovechar una oportunidad.
- iv. Estrategias DA: se intenta eliminar una debilidad para protegerse de una amenaza (estrategia de supervivencia). S/P

3.6.4 Objetivos estratégicos

(Perez, 1996) Los objetivos no son más que los logros que una organización desea concretar, en un lapso de tiempo (mayor de un año) a través de los cuales espera cumplir su misión y visión. Cuando los objetivos son claros, aportan fundamentos sólidos para la formulación de la estrategia, para la ejecución de la misma y para el planteamiento de la acción. No son situaciones etéreas, ni irreales, hay que definirlos en base de los recursos que se dispone o podría disponer la empresa: humano, de capital, mercado, tiempo, información oportuna. S/P

(Posadas F. J., 2014) Los objetivos son el fundamento de cualquier programa de planeación. La misión aclara el propósito de la organización a la administración, los objetivos trasladan la misión a términos concretos. (Pág.15)

(Revollar, 2001) Los objetivos estratégicos se hacen con un alcance de cinco años y mínimo de tres. Esto depende del tamaño de la empresa, son responsabilidad de la alta dirección.

Los objetivos estratégicos sirven para definir el futuro del negocio mientras que los objetivos organizacionales se refieren a cómo hacer productivo los negocios en el término de un año.

Los objetivos estratégicos deben plantear las siguientes preguntas: ¿Dónde queremos ir? Y ¿Qué resultados esperamos lograr? S/P

3.6.5 Formulación de la estrategia

(Koontz, 2008) Las estrategias alternativas se desarrollan con base en un análisis de los ambientes externo e internos. (Pág. 136)

(Rodriguez, 2011) Una vez que el estratega ha evaluado las fuerzas que afectan la competencia en su industria y sus causas, podrá identificar los puntos fuertes de su empresa y sus debilidades.

Luego, el estratega podrá imaginar un plan de acción que incluya:

1. Posicionamiento de la empresa de manera que sus capacidades permitan una mejor defensa contra la fuerza competitiva.
2. Influir en el equilibrio de las fuerzas a través de maniobras estratégicas.
3. Como explotar los cambios en la industria: anticiparse a los cambios en los factores fundamentales de las fuerzas. (Pág.15)

(Veronica, 2012) Existen diferentes tipos de estrategias, entre las cuales el estratega tiene que decidir la que valla de acorde a lo que como organización se desea alcanzar.

1. Estrategia de liderazgo en costo: se concentra en ser el que produce más barato. Lo cual lo puede reflejar en precios más baratos o en márgenes de ganancias superiores. Los productos no se diferencian de la competencia pero son más baratos.

2. Estrategia de diferenciación: el objetivo de la diferenciación es crear algo que sea percibido en el mercado como único. Esto no significa que la empresa ignore los costos, sino que no son el objetivo estratégico primordial.
3. Estrategia de enfoque: reconoce que hay una gran cantidad de oportunidades de mercado para ofrecer productos o servicios especializados. Implica identificar un nicho de mercado que aún no ha sido explotado y de esa manera no enfrentarse directamente a todos los competidores.
4. Estrategia de estabilidad: el objetivo de esta estrategia persigue esencialmente frenar el declive de las ventas y beneficios de la empresa y es válida cuando esta se encuentra en la fase de inestabilidad. Mediante esta estrategia se pretende estimular a la empresa para que se sitúe en condiciones de reanudar el crecimiento.
5. Estrategias de alianza: la alianza estratégica es un entendimiento que se produce entre dos o más actores sociales diferentes, quienes gracias al dialogo y a la detección de objetivos en consenso pueden definir un plan de acción conjunto para lograr beneficios de mutua conveniencia.(Pág.1-10)

3.6.6 Implantación de las estrategias

(Contreras J. , 2006) La implantación de la estrategia es un reto más difícil y que toma mucho más tiempo que la formulación de ella. Los profesionales están completamente de acuerdo en que es mucho más fácil desarrollar un plan estratégico sólido que hacer que funcione.

Una vez que se ha trazado la dirección de la estrategia, las prioridades del directivo se modifican para convertir el plan estratégico en acciones y buenos resultados. Se necesita un conjunto diferente de tareas y de habilidades gerenciales para poner en práctica la estrategia y lograr que la organización se mueva en la dirección elegida. Mientras que la creación de la estrategia es principalmente una actividad empresarial, su implantación es principalmente una actividad

administrativa interna. Mientras que la formulación exitosa de la estrategia depende de la visión empresarial, el análisis del mercado y el juicio empresarial, la implantación con éxito depende de trabajar a través de otros, organizar, motivar, así como desarrollar una cultura y unos sólidos ajustes entre la estrategia y la forma como hace las cosas la organización. La conducta arraigada no cambia simplemente porque se haya anunciado una nueva estrategia. S/P

3.6.7 Control o evaluación de resultados

(Camacaro, 2000) Con el objeto de que realmente se cumplan el cometido de las Estrategias implantadas es necesario la revisión, evaluación y control de las mismas.

Sabemos que las organizaciones están inmersas en un medio ambiente externo e interno de transformación continua que por lo general hace que las estrategias tomadas se vuelvan obsoletas. El proceso nos lleva a evaluar hasta las bases donde la Estrategia las afecta, comparando los resultados con las metas propuestas y de no ser así tomar las acciones pertinentes de manera tal que se consiga lo esperado con el plan. Estas acciones pueden incluir replanteamiento de las estrategias, objetivos, metas y políticas o hasta la misión de la empresa. S/P

3.7 Redacción del plan estratégico

(Luis, 2010) Ya para este punto se definió la misión, visión, objetivos y las estrategias de la organización. La redacción la hace una sola persona o un grupo muy reducido, este sistematiza y ordena la información para presentarla.

Los pasos son seis y se presentan a continuación:

Paso 1:

- a) Presentación: La hace el máximo responsable de la organización.
- b) Introducción: Es un breve resumen de los principales elementos del plan.

Paso 2: Misión y Visión.

En este paso se enuncia la misión, visión y los valores o principios guía de la organización.

Paso 3: Análisis de la situación actual.

- a) Se da una breve historia de la organización.
- b) Se explica la estructura organizativa.
- c) Se detalla la evolución del entorno.
- d) Se definen los principales consumidores.

Paso 4: Diagnostico.

- a) Aquí se identifican las oportunidades y amenazas así como las fortalezas y debilidades.
- b) Se identifican los puntos críticos en cada una de las áreas.

Paso 5: Objetivos y Estrategias.

- a) Se da una estructura general de los objetivos y se determinan los que serán los objetivos estratégicos.
- b) Se definen las estrategias para el logro de los objetivos y se da su priorización.

Paso 6: Plan de acción:

- a) Proyectos de cambio y resultados esperados.
- b) Cronograma general de implantación.
- c) Recursos destinados.
- d) Estructura Organizativa (responsables).
- e) Sistema de seguimiento y evaluación. S/P

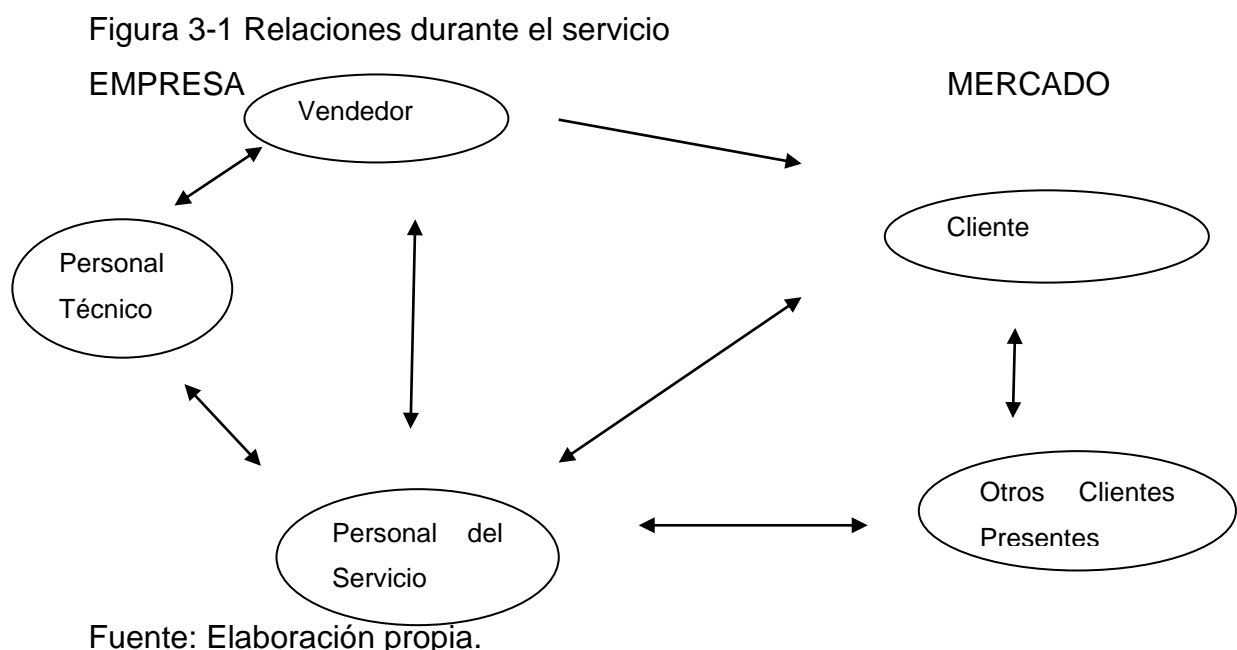
El plan estratégico se realiza con el objetivo de:

- i. Afirmar la organización: Fomentar la vinculación entre los “órganos de decisión” (E.D.) y los distintos grupos de trabajo. Buscar el compromiso de todos.

- ii. Para descubrir lo mejor de la organización: El objetivo es hacer participar a las personas en la valoración de las cosas que hacemos mejor, ayudándonos a identificar los problemas y oportunidades.
- iii. Aclarar ideas futuras: Muchas veces, las cuestiones cotidianas, el día a día de nuestra empresa, nos absorben tanto que no nos dejan ver más allá de mañana. Este proceso nos va a obligar a hacer una “pausa necesaria” para que nos examinemos como organización y si verdaderamente tenemos un futuro que construir.

3.8 Estrategia de mercado de servicio

La estrategia en mercadotecnia de servicios tiene que concentrarse en las relaciones y en la comunicación como una forma de relación. Según el propio término lo implica, el propósito de la estrategia es que se coloqué en la posición más conveniente y ventajosa para competir y ganar el mercado que se fije como meta. Se trata de que sirva a quien busque servir y que lo haga satisfactoriamente. La estrategia basada en relaciones se construye definiendo como van a establecerse y mantenerse las que se deberán dar entre los distintos actores del servicio. Como se puede observar en la figura 3-1.



Las buenas empresas de servicio utilizan la mercadotecnia para posicionarse sólidamente en los mercados que han elegido como su objetivo. Estas empresas de servicio establecen sus posiciones por medio de actividades de la mezcla de mercadotecnia tradicional.

En un negocio de servicio, el cliente y el empleado de servicio de la línea del frente interactúan para crear el servicio. Por consiguiente los proveedores de servicios deben interactuar con los clientes de manera efectiva, con el fin de crear un valor superior durante los encuentros de servicios. La interacción efectiva a su vez, depende de las habilidades de los empleados de la línea del frente y de la producción del servicio y de los procesos de apoyo que respaldan a esos empleados.

3.9 La cadena de utilidades del servicio

(Kotler & Armstrong, Fundamentos del marketing, 2001) Las compañías de servicios exitosas enfocan su atención tanto en sus clientes como en sus empleados. Comprenden la cadena de utilidades del servicio, que vincula las utilidades de la empresa de servicio con la satisfacción de los empleados y de los clientes. Esta cadena consta de cinco eslabones:

- 1- Calidad del servicio interno, una selección y capacitación superiores de los empleados, un ambiente de trabajo de calidad y un poderoso apoyo para quienes tratan con los clientes.
- 2- Empleados de servicios satisfechos y productivos, es decir empleados más satisfechos, leales y que trabajan arduamente.
- 3- Un valor mayor del servicio, la creación de un valor para el cliente y la prestación del servicio en forma más efectiva y eficiente.

- 4- Clientes satisfechos y leales, es decir clientes satisfechos que siguen siendo leales, que hacen compras subsecuentes y que refieren a otros clientes.
- 5- Utilidades y crecimiento saludables del servicio, un desempeño superior de la empresa de servicio. (Pág. 266)

3.10 Planeación estratégica orientada hacia el mercado

(Kotler P. , Dirección de mercadotecnia: Análisis, Planeación, Implementación y Control., 1996) Según Kotler la planeación estratégica, es el proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos y recursos de la organización, y las oportunidades cambiantes del mercado. El objetivo de la planeación estratégica es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios.

El propósito de la planeación estratégica es contribuir a que una compañía seleccione y organice sus negocios de manera que se mantenga sana a pesar de posibles sucesos inesperados, pocos favorables, en cualesquiera de sus negocios específicos o líneas de productos.

Las estrategias ofrece la respuesta en cuanto a cómo llegar a las metas propuestas. Toda empresa de servicio debe adaptar estrategias para así poder lograr sus metas se pueden mencionar muchos tipos de estrategias pero, Michael Porter, las sintetizo en tres tipos genéricos que proporcionan un buen punto de partida para la concepción estratégica:

Liderazgo total en costos: en esta etapa la compañía trabaja con intensidad para obtener los menores costos de producción y distribución, por tanto, está en posibilidad de fijar precios más bajos que sus competidores y captar una mayor participación en el mercado. Aquellas compañías que propugnan por esta estrategia deben tener una gran capacidad en ingeniería, compras, fabricación y distribución

y requieren de menos conocimientos de mercadotecnia. El problema que enfrenta esta estrategia es que, por lo regular, surgirán otras empresas que ofrezcan precios aún más bajos. La clase para la compañía consiste en lograr los costos más bajos entre aquellos competidores que adoptan una diferenciación similar u objetivo de la estrategia.

- a) Diferenciación: en este caso el negocio se concentra en alcanzar un desempeño superior en alguna área importante en beneficio del cliente, valuada por el mercado como un todo. Puede pugnar por ser líder en servicios, en calidad, en estilo, en tecnología y demás, pero es poco probable que sea líder en todo. La empresa cultiva aquellos atributos que le darán una ventaja diferente de desempeño en alguna línea de beneficio. Así la compañía que busca el liderazgo en calidad, debe fabricar o comprar los mejores componentes, mezclarlos con experiencias, inspeccionarlos con todo cuidado, etc.
- b) Enfoque: en este tipo de estrategia en negocio se concentra en uno o más segmentos estrechos del mercado, más que pugnar por participar en todo el mercado. La empresa llega a conocer las necesidades de estos segmentos y pone en práctica el liderazgo de costos o alguna forma de diferenciación dentro del segmento meta.
- c) Liderazgo en costo: Las compañías que practican la misma estrategia, encaminada al mismo mercado, constituyen un grupo estratégico. Aquella empresa que instrumente la mejor estrategia tendrá las utilidades. Por tanto, la compañía que tenga el costo más bajo, entre las que practican la estrategia de bajo costo, tendrá un mejor desempeño. Porter indica que las empresas que no practican una estrategia definida las indecisas son las que peor se desempeñan. (Págs. 62-84)

3.11 Administración de servicios

(Lovelock, Christopher, & Cols, 2011) Solo será exitosa si se integran los diferentes procesos que realiza una empresa de servicios. Tres procesos que la gerencia desempeñan papeles importantes y relacionados entre sí para satisfacer las necesidades de los clientes.

Estos tres procesos son:

A- El proceso de marketing: La producción y el consumo están, por lo general, claramente separados en las empresas de manufacturera. En tales empresas, el marketing actúa como un vínculo entre los productores y los clientes, proporcionando a la división de manufacturera las directrices para las especificaciones del producto que reflejen las necesidades del cliente, así como de la demanda de mercado, información sobre la actividad competitiva y retroalimentación sobre el desempeño en el mercado. En este papel de vinculación, el marketing trabaja también con los especialistas en logísticas y transporte para crear estrategias de distribución del producto a los posibles compradores.

En las empresas de servicio las cosas son diferentes, pues muchas operaciones (sobre todo las que participan en la entrega de servicios que requieren la presencia del cliente a través de la entrega) son literalmente “campos de producción” que los clientes visitan en el momento específico en que requieren el servicio. En una cadena importante (como los hoteles, los restaurantes, etc.), los sitios de entrega del servicio se localizan a lo largo de un país, un continente o incluso en todo el mundo.

En las empresas de manufacturera los gerentes de marketing asumen toda la responsabilidad del producto una vez que este sale de la línea de producción, trabajando con frecuencia en forma estrecha con los intermediarios del canal, como los minoristas.

En muchos servicios por contraste, la gerencia de operaciones es responsable de dirigir los sistemas de distribución del servicio, incluyendo las tiendas de venta al detalle.

- B- El proceso de operaciones: Aunque el proceso de marketing se ha elevado, el proceso de operaciones aun domina la gerencia de línea en la mayoría de las empresas de servicios. Esto no es sorprendente porque las operaciones, que por lo general representan el área de mayor actividad en la organización, siguen siendo responsables de la mayoría de los procesos que participan en la creación y la entrega del servicio. Los gerentes de operaciones son responsables no solo del equipo, la tecnología y los procedimientos internos, sino también de las tiendas de ventas al detalle propiedad de la empresa y de otras instalaciones de atención al cliente. En servicios de alto contacto, los gerentes de operaciones dirigen el trabajo de muchos empleados, incluyendo a los que atienden a los clientes en forma directa.

Las empresas de servicio que son reconocidas por su liderazgo en las operaciones han avanzado más allá de la producción en masa de servicios establecidos hacia una propuesta de adaptación masiva del servicio, lo que permite a la organización responder más a las variaciones de las necesidades de los clientes sin perder de vista el imperativo de mejorar la productividad.

- C- El proceso de recursos humanos: Pocas empresas de servicio tienen una tecnología tan avanzada que operen sin empleados. De hecho muchas industrias de servicios continúan utilizando mucha mano de obra, pues las personas son necesarias para llevar a cabo las tareas operativas, para realizar una amplia gama de actividades de marketing y servicio al cliente y como apoyo administrativo. La responsabilidad de los asuntos relacionados con los empleados se dividía, antiguamente entre diversos departamentos, como el del personal, compensaciones, relaciones industriales y desarrollo de la empresa. En su trabajo diario muchos empleados informan a los departamentos de operaciones. Según la

definición de especialistas académico, la gerencia de recursos humanos incluye todas las decisiones y acciones de la gerencia que afectan la naturaleza de la relación entre la empresa y sus empleados, es decir, sus recursos humanos. (Págs. 65-71)

3.12 La satisfacción del cliente y la calidad del servicio

(Lovelock & Wirtz, 2009) El fundamento de la verdadera lealtad reside en la satisfacción del cliente, donde la calidad del servicio es un elemento clave. Los clientes muy satisfechos o incluso complacidos, tienen mayores probabilidades de convertirse en apóstoles leales de una empresa, de consolidar sus comprar con un solo proveedor y de difundir recomendaciones positivas. La insatisfacción, por otro lado, aleja a los clientes y es un factor clave para que se vayan con la competencia.

La relación de satisfacción y lealtad puede dividirse en tres zonas principales: deserción, indiferencia y efecto. La zona de deserción se presenta con bajos niveles de satisfacción. Los clientes cambian de proveedor, a menos que los costos de ese cambio sean elevados o que no haya alternativas viables o convenientes. Los clientes muy insatisfechos se pueden convertir en terroristas al difundir una gran cantidad de comentarios negativos acerca del proveedor del servicio. La zona de indiferencia se localiza en niveles intermedios de satisfacción. Aquí los clientes están dispuestos a cambiar de proveedor si encuentran una mejor alternativa. Por último, la zona de afecto se localiza a niveles muy altos de satisfacción, donde los clientes tienen una lealtad tan elevada que no buscan proveedores alternativos del servicio. Los clientes que halagan a la empresa en público y que la recomiendan a otros clientes se denominan apóstoles. (P. 371)

3.12.1 Estrategias para desarrollar vínculos de lealtad con los clientes

(Lovelock & Wirtz, 2009) Plantea, se debe tener un portafolio con el segmento correcto de clientes, atraer a los clientes adecuados, jerarquizar el servicio y entregar altos niveles de satisfacción conforma una base sólida para crear lealtad.

Sin embargo, las empresas pueden hacer otras cosas para establecer vínculos más estrechos con sus clientes. Algunas estrategias específicas son la intensificación de la relación a través de ventas adicionales y ventas en paquete, así como la creación de recompensas por lealtad y vínculos sociales, estructurales y personalizados de mayor nivel.

1) Intensificación de la relación:

Para vincular más a los clientes con la empresa, una estrategia efectiva consiste en intensificar la relación por medio de la venta de paquetes o de servicios complementarios. Los clientes se benefician al consolidar las compras de varios servicios con el mismo proveedor, debido a que pueden realizar sus transacciones en una sola visita y a que podrían obtener niveles más altos de servicios o una mayor jerarquía de servicio porque realizan un mayor volumen de negocios con la empresa.

2) Vínculos basados en recompensas:

Dentro de una categoría competitiva de productos, los gerentes reconocen que pocos clientes compran de manera consistente la misma marca, especialmente cuando la prestación del servicio implica transacciones de naturaleza discreta (como la renta de un automóvil) y no de naturaleza continua (como en la cobertura de los seguros). En muchos casos los consumidores son leales a varias marcas, mientras que rechazan otras (lo que en ocasiones se describe como "lealtad polígama". En estas situaciones, la meta del marketing es fortalecer la preferencia del cliente por una marca sobre las demás, y los programas de lealtad bien diseñados aseguran mayor lealtad y mayores ingresos.

Los incentivos que ofrecen recompensas con base en la frecuencia de compra, el valor de la compra o una combinación de ambos representan un nivel básico de vinculación con el cliente. Los vínculos económicos se establecen cuando los clientes leales son recompensados con incentivos que tienen un valor económico, como descuentos en las compras o recompensas de programas de lealtad, como las millas para los viajeros frecuentes o los programas de devolución

de efectivo que brindan algunos emisores de tarjetas de crédito. Las recompensas no económicas ofrecen a los clientes un beneficio o valor que no puede traducirse directamente en términos monetarios.

Las recompensas de lealtad informales, que en ocasiones se dan en negocios pequeños, pueden adoptar la forma de un pequeño obsequio para los clientes habituales como agradecimiento a su preferencia.

Algunas recompensas intangibles importantes son el reconocimiento especial y el agradecimiento. Los clientes valoran la atención adicional que se da a sus necesidades. Además, aprecian la garantía de servicio implícita que ofrecen las membresías de alta jerarquía, incluyendo el esfuerzo por satisfacer solicitudes especiales.

Uno de los objetivos de los vínculos basados en las recompensas es motivar a los clientes para que consoliden sus compras con un proveedor o al menos lograr que se convierta en el proveedor preferido. Los programas de lealtad por niveles a menudo proporcionan incentivos directos a los clientes para que pasen al siguiente nivel de membresía. Sin embargo, los programas de lealtad basados en recompensas son relativamente fáciles de copiar por otros proveedores y pocas veces brindan una ventaja competitiva duradera.

3) Vínculos sociales:

Los vínculos sociales se basan en relaciones personales entre los proveedores y los clientes. De manera alternativa, pueden reflejar el orgullo y la satisfacción de tener una membresía en una organización. Los vínculos sociales son más difíciles de establecer que los vínculos económicos y su formación requiere de mucho tiempo; por esa razón es más difícil que otros proveedores logren la misma relación con el mismo cliente.

La empresa que ya logro crear vínculos sociales con sus clientes tiene mayores probabilidades de retenerlos a largo plazo. Cuando los vínculos sociales abarcan relaciones compartidas o experiencias entre clientes.

4) Vínculos personalizados:

Los vínculos personalizados se crean cuando el proveedor logra proporcionar un servicio a la medida a sus clientes leales. El marketing individualizado es una forma más especializada de personalización, en la que a cada individuo se le trata como un segmento en sí mismo.

5) Vínculos estructurales:

Los vínculos estructurales se observan principalmente en los ambientes entre negocios y buscan estimular la lealtad por medio de relaciones estructurales entre el proveedor y el cliente. Algunos ejemplos son las inversiones conjuntas y el intercambio de información, procesos y equipos. Los vínculos estructurales también se pueden crear en un ambiente de negocios entre una empresa y un cliente. (Págs. 373-376)

3.12.2 Estrategia de administración de la relación con el cliente

(Lovelock & Wirtz, 2009) En lugar de considerar a la ARC (Estrategia de administración de la relación con el cliente) como una tecnología, manejamos una perspectiva más estratégica que se enfoca en el desarrollo y administración rentables de las relaciones con el cliente. Una estrategia de ARC está integrada por cinco procesos fundamentales:

- a) El desarrollo de la estrategia: implica la evaluación de la estrategia de negocios (incluyendo la articulación de la visión de la empresa, las tendencias de la industria y los competidores). Generalmente, la estrategia de negocios es responsabilidad de la alta gerencia. Una vez determinada, la estrategia de negocios debe guiar el desarrollo de la estrategia del cliente, incluyendo la selección de los segmentos meta, la jerarquización de la base de clientes, el diseño de vínculos de lealtad y el manejo de la deserción.

- b) La creación de valor: traduce las estrategias de negocios y del cliente en proposiciones de valor específicas para los clientes y para la empresa. El valor creado para los usuarios incluye todos los beneficios que se entregan a través de los servicios jerarquizados de forma prioritaria, las recompensas de lealtad, la individualización y la personalización. El valor creado para la empresa necesita incluir menores costos por la adquisición y retención de clientes. Y una mayor participación de los gastos de los clientes. Un aspecto fundamental de la ARC es el concepto de la doble creación de valor, los clientes necesitan participar en la ARC (por ejemplo, al brindar información voluntariamente), para que puedan obtener valor de las iniciativas de la ARC de la empresa. Por ejemplo para beneficiarse de la comodidad de no tener que proporcionar mis datos personales en cada reservación, el sistema ARC de la arrendadora de automóviles debe tener almacenada mi licencia de conducir, dirección fiscal, los detalles de la tarjeta de crédito, así como el automóvil y el tipo de seguro de mi preferencia. Las empresas incluso pueden crear valor para otros clientes a partir de la información de un consumidor. Al parecer la ARC es más exitosa cuando existe una situación de ganancia tanto para la empresa como para los clientes.
- c) Integración multicanal: la mayoría de las empresas de servicios interactúan con sus clientes a través de muchos canales, y ahora es un reto atenderlos bien por medio de estas interfaces potenciales, así como ofrecer una interface unificada que entregue servicios personalizados. La integración de canales de ARC aborda este desafío.
- d) Administración de la información: la entrega del servicio a través de muchos canales depende de la capacidad de la empresa para reunir información del cliente en todos los canales, integrarla con otra información relevante y poner esta información a la disposición del personal de contacto (o del cliente en un contexto autoservicio) en los diversos puntos de venta. El proceso de administración de la información incluye el archivo de datos (que contiene todos los datos de los clientes), los sistemas TI (que abarcan el hardware y el software de TI), las

herramientas de análisis (incluyendo los paquetes de análisis de datos y paquetes de aplicación más específicos como el análisis del manejo de campaña, la evaluación de crédito, la descripción del cliente y sistemas de alerta de deserción), las aplicaciones para el mostrador.

- e) La evaluación del desempeño: debe abordar tres preguntas críticas. En primer lugar, ¿la estrategia de ARC está creando valor para sus principales protagonistas (es decir, clientes, empleados y accionistas)? En segundo lugar, ¿se están logrando los objetivos de marketing (que van desde la adquisición de clientes, la participación de los gastos de los clientes y la retención, hasta la satisfacción de los mismos) y los objetivos de desempeño de la prestación del servicio (por ejemplo, estándares de servicios del centro de atención telefónica como el tiempo de espera, el cierre de la llamada y las tasas de resolución en la primera llamada)? En tercer lugar, ¿el proceso de ARC se está desempeñando de acuerdo con las expectativas (por ejemplo, se han establecidos las estrategias relevantes, se está creando valor para el cliente y para la empresa, funciona bien el proceso de administración de la información y se ha logrado la integración de los canales de servicio al cliente)? El proceso de evaluación del desempeño debe fomentar la mejora continua de la propia estrategia de ARC. (Págs. 381-383)

3.13 Integración de estrategias de calidad de servicio y productividad

(Lovelock & Wirtz, 2009) Refiere, que en relación a los servicios, el marketing no puede operar aislado de las otras áreas funcionales. Las áreas que se considerarían exclusivas del departamento de operaciones, en un ambiente de manufacturera, deben comprender a los mercadólogos, porque a menudo los clientes están expuestos, e incluso participan activamente en los procesos de servicios.

El hecho de lograr que los procesos de servicio sean más eficientes no necesariamente produce una experiencia de mejor calidad para los clientes y tampoco les brinda mayores beneficios. De la misma forma, en ocasiones los clientes aprecian que los empleados trabajen más rápido, pero otras veces pueden sentir que los están apresurando o que son indeseables en ese momento. Así pues, los gerentes de marketing, de operaciones y de recursos humanos deben colaborar para asegurarse de que pueden entregar experiencias de calidad con mayor eficiencia. Si se decide trabajar en un negocio de servicios, es probable que termine laborando en un equipo interdisciplinario para lograr ese tipo de metas.

De igual manera, la implementación de estrategias de marketing que están diseñadas para incrementar la satisfacción del cliente puede resultar costosa y perjudicial, sino se ha pensado de forma cuidadosa en las implicaciones que tendrían para los departamentos de operaciones y de recursos humanos. En resumen; las estrategias para mejorar la calidad y la productividad deben trabajarse en conjunto y no de manera aislada.

Si se piensa en ello, el interés del marketing en la calidad del servicio es evidente: una mala calidad coloca a una empresa en desventaja competitiva, que muy probablemente aleje a los clientes insatisfechos. En años recientes hemos sido testigos de una auténtica explosión de descontento con la calidad de los servicios, en una época en que la calidad de muchos fabricantes ha mejorado.

El aumento de la productividad es importante para los mercadólogos por varias razones. En primer lugar, sirve para mantener los costos bajos. Esto significa mayores utilidades o la posibilidad de mantener los precios bajos. La empresa con los costos más bajos de una industria tiene la opción de posicionarse como el líder, lo cual generalmente es una ventaja importante en los segmentos de mercado más sensibles al precio. En segundo lugar, las empresas con costos más bajos también generan márgenes más elevados, lo que les da la opción de gastar más que sus competidores en actividades de marketing, en mejoras del servicio al cliente y en servicios complementarios. Estas empresas también son capaces de ofrecer márgenes más altos para atraer y recompensar a los mejores distribuidores e intermediarios. En tercer lugar, tienen la oportunidad de asegurar el futuro de la

empresa a largo plazo, por medio de inversiones y en investigaciones para crear servicios novedosos y superiores, mejores características y sistemas de entrega innovadores.

Por último, los esfuerzos o disminuir al máximo los efectos negativos, y de asegurarse que los nuevos procedimientos se presenten a los clientes de manera cuidadosa. Los efectos positivos se pueden promocionar como una nueva ventaja.

Históricamente, los servicios han sufrido un rezago en el crecimiento de la productividad con respecto a la manufactura. La calidad y la productividad son rutas gemelas que crean valor para los clientes y para las empresas. En términos generales, la calidad se enfoca en los beneficios creados para los clientes y la productividad se refiere a los costos económicos en los que incurre la empresa. La integración cuidadosa de programas para mejorar la calidad y la productividad incrementa la rentabilidad de la empresa a largo plazo. (Págs. 417-418)

CAPÍTULO IV: POSICIONAMIENTO DEL SERVICIO EN UN MERCADO

4.1 Marketing mix

(Jobber & Fahy, 2007) Definen al marketing mix de los servicios; que es una ampliación el marco de las cuatro P, los elementos fundamentales del producto, la promoción, el precio, y la distribución siguen allí, pero hay tres variables adicionales: las personas, la evidencia física y el proceso, que se incluyen para generar un mix de 7P.

1- Producto:

Se pueden inspeccionar y probar los productos físicos antes de su compra, pero los servicios puros son intangibles. El nombre de la marca de los servicios también puede influir sobre la percepción que se tiene de dicho servicio. Cuatro características de los nombres de marca de éxito son las siguientes:

- i. Exclusividad: Identifica de inmediato al proveedor del servicio y lo diferencia de la competencia
- ii. Relevancia: Comunica la naturaleza del servicio y sus ventajas.
- iii. Memorable: se comprende y recuerda fácilmente.
- iv. Flexibilidad: No solo expresa el negocio actual de la organización que presta el servicio, sino que también es lo suficientemente general como para cubrir nuevos negocios futuros.

2- Precio:

El precio es una herramienta clave del marketing por tres razones:

Primera: Puesto que suele ser difícil evaluar un servicio antes de comprarlo, el precio puede actuar como indicador de la calidad percibida.

Segunda: El precio es una herramienta importante para controlar la demanda: la igualación de la demanda y a oferta es crítica en los servicios porque no se pueden almacenar los servicios. La aplicación creativa de las técnicas de fijación de precios puede suavizar la demanda.

Tercera: Una variable de segmentación clave en los servicios es la sensibilidad del precio. Algunos pueden estar dispuestos a pagar un precio superior al que están dispuestos a pagar otros. Se suele utilizar el precio para segmentar a los clientes que son sensibles al precio respecto a los que no lo son.

3- Distribución

Los canales de distribución de los servicios suelen ser más directos que de los muchos bienes físicos. Puesto que los servicios son intangibles, el responsable de marketing de los servicios tiene que preocuparse menos por el almacenamiento, la producción y el consumo suelen ser simultáneos y la naturaleza personal de los servicios implica que es deseable que haya un contacto directo con el proveedor del servicio. Se utilizan agentes cuando el proveedor del servicio no puede atender a todos los clientes. Por consiguiente, se suelen utilizar agentes para el marketing de viajes, seguros y ocio. Sin embargo, la aparición de internet significa que cada vez es más frecuente que se trate directamente con el proveedor del servicio.

4- Promoción:

La publicidad se puede utilizar para comunicar y reforzar la imagen de un servicio. También se pueden utilizar los nuevos medios para promocionar los servicios

Cowell sugiere cuatro enfoques:

- i. Persuadir a los clientes satisfechos de que informen a otros de su satisfacción.
- ii. Desarrollar materiales que los clientes pueden dar a otro.

- iii. Buscar a los líderes de opinión para que actúen en sus campañas publicitarias.
- iv. Animar a los clientes potenciales a que hablen con los clientes actuales.

La comunicación también debe dirigirse a los empleados dada su importancia a la hora de crear y mantener la calidad del servicio. Las comunicaciones internas pueden definir las expectativas que tiene la dirección sobre los empleados, reforzar la necesidad de deleitar al cliente y explicar las recompensas que pueden obtener con la prestación de un servicio excelente. Las comunicaciones externas que describen la calidad del servicio también pueden influir mucho sobre el personal interno si incluyen a los empleados y muestran como ofrecen un trato excepcional a sus clientes.

5- Personas:

Dada la simultaneidad de la producción y el consumo en los servicios, el personal de una empresa ocupa una posición clave para influir sobre las percepciones que tiene el cliente sobre la calidad del producto. De hecho, la calidad del producto es inseparable de la calidad del proveedor del servicio.

Para los empleados de las organizaciones de servicios tengan la mentalidad necesaria para tratar bien a los clientes, han de tener la sensación de que las empresas los tratan bien a ellos. Por tanto, una importante tarea del marketing consiste en definir las normas para mejorar la calidad de los servicios ofrecidos por los empleados y hacer un seguimiento de su rendimiento. Sin formación ni control, los empleados tienden a tener un rendimiento desigual, lo que provoca una desigual calidad del servicio.

La elección de las personas adecuadas es el punto de partida del proceso, ya que la naturaleza del puesto de trabajo requiere que se tengan las características adecuadas de la personalidad. Una vez elegidos, se necesita formación para familiarizar a los nuevos incorporados con los requisitos del puesto y con la cultura de la organización.

6- Soporte Físico:

Se trata del entorno en el que se entrega el servicio y cualquier bien tangible que facilite el rendimiento y la comunicación del servicio. Los clientes buscan pistas de la probable calidad del servicio inspeccionando la evidencia tangible. La disposición de una operación de los servicios puede requerir alcanzar un compromiso entre las necesidades de eficiencia de las operaciones y el deseo de marketing de atender eficazmente al cliente.

7- Proceso:

Se trata de los procedimientos, mecanismos y flujos de actividades que permiten adquirir un servicio. Las decisiones sobre los procesos afectan radicalmente a como provee un servicio a los clientes. Las investigaciones han demostrado que un entorno de espera atractivo puede impedir que los clientes se irriten o se aburran muy rápidamente, incluso si tienen que esperar durante mucho tiempo. Tanto la valoración de la espera como la satisfacción con el servicio mejoraran cuando se calificó bien el atractivo del área de espera.

La reducción del tiempo de provisión (por ejemplo el tiempo que se transcurre entre que se pide una comida y se recibe) también puede mejorar la calidad del servicio. No tiene por qué hacer que el servicio sea más caro si se persuade a los clientes para que se involucren en el proceso de producción, como queda reflejado por el éxito del crecimiento de los servicios de desayuno en régimen de autoservicio en los hoteles. (Págs. 177-179)

4.2 Estrategias de posicionamiento

(Kotler & Armstrong, Fundamentos de marketing, 2001) Los mercadólogos pueden seguir varias estrategias de posicionamiento. Pueden posicionar sus productos conforme a los atributos del producto. Los productos se pueden posicionar conforme a la necesidad que satisfacen o los beneficios que ofrecen o los beneficios se pueden posicionar conforme a las ocasiones de utilización. Otro

enfoque es posicionar el producto para ciertas clases de usuarios, un producto también se puede posicionar directamente contra un competidor, un producto se puede posicionar alejándolo durante años, por último, el producto se puede posicionar para diferentes clases de productos, por ejemplo, algunas margarinas están posicionadas contra la mantequilla, otras contra aceites de cocinas. Los mercadólogos a menudo emplean una combinación de estrategias de posicionamiento.

Selección y puesta en práctica del posicionamiento de una estrategia de posicionamiento.

Para algunas empresas es fácil elegir su estrategia de posicionamiento. Por ejemplo, una empresa muy conocida en ciertos segmentos por su calidad, aspirara a esa posición en un segmento nuevo si hay suficientes compradores que buscan la calidad. Pero en muchos casos, dos o más empresas aspiran a la misma posición. Entonces, cada una deberá encontrar otras formas de distinguirse, como prometer una calidad superior a un costo más bajo o una calidad superior con más servicio técnico. Cada empresa debe diferenciar su oferta creando un conjunto único de ventajas competitivas que atraigan a un grupo considerable dentro del segmento.

La tarea del posicionamiento consta de tres paso: identificar una serie de posibles ventajas competitivas sobre las cuales desarrollar una posición, seleccionar una ventaja competitiva apropiada y comunicar y proporcionar al mercado la posición elegida en forma efectiva. (Pág. 226)

4.3 Identificación de las posibles ventajas competitivas

(Kotler & Armstrong, Fundamentos de marketing, 2001) Por lo común, los consumidores eligen los productos y servicios que conceden el mayor valor. Por consiguiente, la clave para atraer a los clientes y conservarlos es comprender sus necesidades y sus procesos de compra mejor que los competidores y proporcionar más valor.

Según el grado en el que una compañía se puede posicionar como la que proporciona un valor superior a los segmentos del mercado meta, ya sea ofreciendo precios más bajos que la competencia o proporcionando más beneficios para justificar los precios más altos, pueden lograr una ventaja competitiva.

Pero las posiciones sólidas no se pueden crear sobre falsas promesas. Si una compañía ofrece un producto como el que ofrece la calidad y el servicio mejores, entonces deben proporcionar la calidad y el servicio prometidos. Por consiguiente, el posicionamiento se inicia con la diferenciación real de la oferta de mercadotecnia de la compañía, de manera que dé a los consumidores más valor que a las ofertas de competencia.

No todas las compañías tendrán muchas oportunidades para diferenciar su oferta y obtener una ventaja competitiva. Algunas encuentran muchas ventajas menores, que los competidores pueden copiar con mucha facilidad y que, por consiguiente, son altamente perecederas. La solución para estas compañías es seguir identificando nuevas ventajas potenciales e introducir una por una, para desorientar a los competidores. Estas compañías no esperan ganar una sola ventaja importante permanente. En vez de ello, esperan obtener muchas menores que puedan introducir, con el fin de ganar una participación de mercado a lo largo de cierto periodo.

¿En qué formas específicas puede una compañía diferenciar su oferta de las de sus competidores? Una compañía o una oferta para el mercado se pueden diferenciar en términos de producto, servicios, personal o imagen.

A- Diferenciación del producto: Una compañía puede diferenciar su producto físico. En un extremo, algunas compañías ofrecen productos altamente estandarizados que permiten muy poca variación: por ejemplo, pollo, acero o aspirina. No obstante, incluso aquí, es posible alguna diferenciación significativa.

Otras compañías ofrecen productos que se pueden diferenciar en un alto grado, como automóviles, maquinaria comercial y muebles. Aquí, es posible una diferenciación significativa. Por ejemplo, Perdue afirma que los pollos que llevan sus marcas son mejores, más frescos más tiernos y obtiene una ventaja del 10% en el precio, basada en esta diferenciación.

Otras compañías ofrecen productos que se pueden diferenciar en un alto grado, como automóviles, maquinaria comercial y muebles. Aquí la compañía se enfrenta a una abundancia de parámetros de diseño. Puede ofrecer una variedad de características estándar u opcionales que no proporcionan a los competidores. El estilo y el diseño también pueden ser factores importantes en la diferenciación.

B- Diferenciación de servicios: Además de distinguir sus productos físicos, la empresa también puede diferenciar los servicios que acompañan al producto. Algunas compañías obtienen una ventaja competitiva mediante una entrega rápida, conveniente o cuidadosa. Deluxe, la compañía que suministra cheques, se ha creado una impresionante reputación por enviar las chequeras de reemplazo un día después de recibir un pedido, sin que se haya retrasado una sola vez en 12 años.

La instalación también puede diferenciar a una compañía de otra. Por ejemplo, IBM es famosa por la calidad de su servicio de instalación. Entrega todas las piezas del equipo comprado en la ubicación en una sola vez. Las compañías también se pueden distinguir mediante sus servicios de reparación. Muchos compradores de automóviles con gusto pagarán un poco más e irán un poco más lejos para comprar una unidad a un distribuidor que proporcione un excelente servicio de reparación.

Otras empresas ofrecen servicios de consultoría gratuitos o pagados, como datos, sistemas de información y servicios publicitarios que necesitan compradores. Las compañías pueden encontrar muchas otras formas de añadir valor de por medio de servicios diferenciados.

- C- Diferenciación del personal: Las compañías pueden obtener una poderosa ventaja competitiva mediante la contratación y la capacitación de mejor personal que sus competidores. De esta manera, Singapur Airlines disfruta de una excelente reputación en gran parte debido a la amabilidad de sus sobrecargos durante sus vuelos. La diferenciación del personal requiere que una compañía seleccione con cuidado su personal que tiene contacto con los clientes y lo capacite bien. Por ejemplo, los visitantes al parque tema de Disney se enteran rápidamente de que todos los empleados de Disney son competentes, corteses y amistosos.
- D- Diferenciación de la imagen: Incluso cuando las ofertas de la competencia parecen iguales, los compradores pueden percibir una diferencia en las imágenes de la compañía o de la marca. Por consiguiente, las compañías se esfuerzan en establecer imágenes que las diferencien de los competidores. Una imagen de la compañía o de la marca debe transmitir los beneficios característicos del producto y su posicionamiento. El desarrollo de una imagen poderosa y distintiva requiere creatividad y un trabajo arduo. Una compañía no puede lograr que una imagen arraigue en la mente del público de la noche a la mañana utilizando sólo unos cuantos anuncios.

Los símbolos pueden proporcionar un reconocimiento muy poderoso de la compañía o de la marca y una diferenciación de su imagen. Las compañías diseñan letreros y logotipos que proporcionan un reconocimiento instantáneo. Se asocian con objetos o personajes que simbolizan la calidad o con otros atributos.

Los símbolos elegidos se deben comunicar por medio de una publicidad que transmita la personalidad de la compañía o de la marca. Los anuncios tratan de establecer una frase de una historia, un estado de ánimo, un nivel de desempeño, algo que distinga a la compañía o de la marca. El ambiente del espacio físico en el cual la organización produce o proporciona sus productos y servicios pueden ser otra poderosa generadora de una imagen. (Págs. 227-230)

4.4 Desarrollo de una estrategia de posicionamiento

(Kotler P. , Dirección de mercadotecnia: Análisis, planeación, implementación y control., 1996) Ya se vio que es posible diferenciar cualquier empresa o una marca. La mercancía no existe. Una empresa, en vez de pensar que vende una mercancía, debe considerarse que tiene sus manos un producto indiferenciado que puede transformar una oferta diferenciada. Cada una tiene el potencial de crear costos a la empresa y convertirse en una ventaja para el cliente. Por ello la empresa debe elegir con cuidado de qué manera se distinguirá de la competencia. Vale la pena marcar una diferencia en la medida que satisfaga los siguientes criterios:

- i. Importante: La diferencia incluye un beneficio altamente valorado por una cantidad apreciable de clientes.
- ii. Distintiva: Nadie más debe ofrecer esa diferencia, o bien la empresa debe ofrecerla en formas más distintivas.
- iii. Superior: La diferencia es superior a otras maneras de alcanzar las mismas ventajas.
- iv. Comunicable: Es posible comunicarla a los compradores y estos pueden captarla.
- v. Exclusiva: La competencia no puede imitarla fácilmente.
- vi. Costeable: El comprador puede pagar la nueva diferencia.
- vii. Rentable: La empresa descubrirá que es rentable introducir la diferencia.
- viii. Diferenciar es establecer una serie de diferencias significativas para distinguir la oferta de la empresa de la competencia.

Cada empresa destaca aquellas diferencias que más atraen a su mercado meta y establece una estrategia de posicionamiento localizada, que se llamara sencillamente posicionamiento y que se define como sigue:

El posicionamiento consiste en diseñar la oferta de la empresa de modo que ocupe un lugar claro y apreciado en la mente de los consumidores meta. Las principales posiciones son mayor calidad, mejor servicio, más valor y la tecnología más avanzada.

Si una empresa anuncia siempre una de estas posiciones y se apoya firmemente en ella, es probable que sea conocida y recordada por dicha características.

No todos están de acuerdo en que el posicionamiento de una sola ventaja sea siempre lo mejor. La empresa puede tratar de anunciar un posicionamiento doble cuando dos o más empresas afirman que son las mejores en la oferta de mismo atributo. La intención es encontrar un nicho especial dentro del segmento deseado.

En esta época en que los segmentos se vuelven muy pequeños, las empresas tratan de ampliar la estrategia de posicionamiento para atraer segmentos. No obstante, cuando las empresas promueven varias ventajas de marca, corren el riesgo de no convencer al público y no dejar bien sentado su posicionamiento. En general, una empresa debe evitar cuatro errores importantes de posicionamiento.

- a) Subposicionamiento: Algunas empresas descubren que los clientes apenas tienen una vaga idea de la marca y de hecho no saben nada especial de ella.
- b) Sobreposicionamiento: El público puede tener una imagen demasiado reducida de la marca.
- c) Posicionamiento confuso: El público puede tener una imagen confusa de la marca, esta impresión resulte del anuncio de demasiadas cualidades o del frecuente cambio de posicionamiento de la marca.
- d) Posicionamiento dudoso: Es posible que al público le cueste trabajo creer en la publicidad al confrontarla con las características, el precio y el fabricante del producto. (Págs. 306-310)

4.5 El posicionamiento distingue a una marca de sus competidores

(Lovelock & Wirtz, 2009) Una estrategia de posicionamiento competitiva se basa en el establecimiento y mantenimiento de un lugar distintivo en el mercado para su organización y ofertas de sus productos individuales. Jack Trout ha separado la esencia del posicionamiento en los siguientes principios:

- a) Una empresa debe establecer una posición en la mente de sus clientes meta.
- b) La posición debe ser singular, proporcionando un mensaje sencillo y consistente.
- c) La posición debe separar la empresa de sus componentes.
- d) Una empresa no puede ser todas las cosas para todas las personas, debe enfocar sus esfuerzos.
- e) Estos principios se aplican a cualquier tipo de organización que compita por tener clientes. La comprensión de los principios del posicionamiento es fundamental para desarrollar una postura competitiva efectiva. (Pág. 192)

4.6 Posicionamiento de productos contra posicionamiento de texto publicitario

(Lovelock & Wirtz, 2009) Las elecciones que los clientes hacen de los productos reflejan las marcas que conocen y recuerdan y por lo tanto, la manera en que están posicionadas dentro de su mente. Estas posiciones son de percepción. Es necesario recordar que la gente toma sus decisiones con base en sus percepciones de la realidad, y no por la forma en que un experto la define en realidad.

Muchos mercadólogos relacionan el posicionamiento principalmente con los elementos de comunicación de la mezcla de marketing, especialmente la publicidad, las promociones y las relaciones públicas. Esta perspectiva refleja el uso extendido de la publicidad en el marketing de bienes empacados para crear imágenes y

asociaciones de productos de marcas similares, cuyo fin es darles un lugar especial en la mente del cliente, método que en ocasiones se conoce como *posicionamiento de texto publicitario*. Un ejemplo clásico es el rudo vaquero del oeste, el “hombre de Malboro” creado para la importante marca de cigarrillo. Observe, sin embargo, que esta imagen no tiene nada que ver con las cualidades físicas del tabaco; es solo un medio para diferenciar y añadir el glamour a lo que es en esencia un artículo de consumo. Vijay Mahajan y Jerry Wind afirman que los consumidores que obtienen satisfacción emocional de una marca son menos sensibles al precio.

Algunos ejemplos sobre la manera en que las imágenes se utilizan para proporcionar los propósitos de los servicios se encuentran en los esfuerzos que hace McDonald's por aparentar ser amistoso con los niños (incluyendo su énfasis en Ronald McDonald, el payaso).

Algunas frases publicitarias prometen un beneficio específico, diseñado para lograr que la empresa destaque entre sus competidores, tal es el caso de las frases, “Relajese, es FedEx”, de FedEx Ground; Sin embargo, como señalan Sally Dibb y Lyndon Simkin.

La evidencia de la construcción de marcas en el sector de servicios no termina con este tipo de frases populares. (Las organizaciones líderes en distintos campos) ya que poseen una fuerte imagen en el sentido que los clientes generalmente conocen exactamente lo que representan; ya están claramente posicionadas en la mente de los clientes.

La estrategia de posicionamiento se está volviendo más sofisticada conforme con un número cada vez mayor de empresas participa en marcas ligadas. Este esfuerzo puede adoptar varias formas, incluyendo instalaciones compartidas, promociones conjuntas e incluso productos de marcas asociadas. En nueva Inglaterra, la cadena de supermercados Stop & Shop llegó a un acuerdo con Citizens Bank para instalar pequeñas sucursales del banco dentro de todas sus tiendas. Para obtener su apoyo financiero y apalancamiento promocional. La imagen asociada con una marca tiene el potencial de influir en las percepciones que tienen los consumidores de las otras.

El papel que posee el posicionamiento es guiar el desarrollo de una estrategia de marketing para servicios, el cual compita en otros aspectos además de la imagen y promesas vagas. Esto implica decisiones sobre atributos reales que son importantes para los clientes, con respecto al desempeño del producto, el precio y la disponibilidad del servicio. Para incrementar el atractivo de un producto ante un segmento meta específico, probablemente necesita modificar su desempeño en ciertos atributos, reducir el precio, cambiar los horarios o los locales si es posible o innovar las formas de entrega que se ofrecen. En estos casos, la principal tarea de comunicación (publicidad, ventas personales, y relaciones públicas) consiste en asegurarse de que los clientes potenciales perciban con precisión la posición del servicio en las dimensiones que son importantes para ellos tomar decisiones. Se puede producir mayor emoción e interés al evocar ciertas imágenes y asociaciones de los clientes, a menos que los servicios de competencia sean percibidos prácticamente idénticas en su desempeño, precio y disponibilidad. . (Págs. 192-195)

4.7 El papel del posicionamiento en la estrategia del marketing

(Lovelock & Wirtz, 2009) El posicionamiento tiene un papel fundamental en la estrategia de marketing en la estrategia de marketing debido a que relaciona el análisis de mercados y el competitivo con el análisis corporativo interno.

La creación de una estrategia de posicionamiento se lleva a cabo diferentes niveles, dependiendo de la naturaleza del negocio en cuestión. En el caso de los negocios que ofrecen muchos productos de servicios y cuentan con varios locales, se puede establecer una posición para toda la organización, para un local de servicios específico o para un servicio determinado que se ofrezca en ese local. Debe haber consistencia en el posicionamiento de los distintos servicios ofrecidos en el mismo local, pues la imagen de uno puede afectar la de los demás, especialmente si se percibe que están relacionados.

Debido a la naturaleza intangible y experimental de muchos servicios, una estrategia de posicionamiento explícita sirve para ayudar a que los clientes potenciales se formen una "idea" mental sobre lo que pueden esperar. Cuando no

se logra elegir una posición deseada en el mercado ni desarrollar un plan de acción de marketing diseñado para alcanzar y mantener esta posición, se pueden provocar varios resultados deseables:

- a) La organización (o uno de sus productos) es empujada a una posición en que la enfrenta la competencia directa de un competidor más fuerte.
- b) La organización (productos) es empujada a una posición que nadie más desea, porque hay poca demanda de clientes.
- c) La posición de la organización (del producto) es tan borrosa que nadie sabe la realidad cuál es su capacidad distintiva. (Pag.195)

V. CONCLUSIONES

En esta investigación se abordó generalidades y conceptos de la mercadotecnia así como la importancia de conservar a los clientes consumidores que manifiestan constantes dudas de los servicios que adquieren; por eso tienen que ser persuadidos para que compren más, por eso muchas empresas disponen de varias herramientas para que realicen la compra.

El comportamiento del consumidor, así como el posicionamiento de un servicio es muy importante para la empresa, así se puede lograr la fidelidad de un servicio, se aplica la mezcla del marketing para que estos servicios estén posicionados en la mente de los consumidores y los diferentes mercados, se estudió los mercados desde la perspectiva de compra del consumidor según su nivel social y cultural

Desarrollando en qué consiste cada una de las estrategias de marketing de servicios en una empresa, el mercadólogo podrá implementar cada una de estas y así las empresas persiguen lograr sus objetivos en función de las ventajas que estas les proporcionan.

Así mismo, se hizo mención de la decisión de compra de los consumidores, Estrategia de marketing de servicios, Posicionamiento del servicio en un mercado. De esta manera se ha aclarado toda duda ante expuesta y cumplido con cada uno de los objetivos, sobre los temas antes mencionados.

Podemos concluir que el marketing de servicio, en cualquiera de sus funciones, es indispensable, para las proyecciones, investigaciones y durabilidad de las organizaciones; pero su función principal es la satisfacción de necesidades de los clientes y personas.

Por lo tanto el mercadólogo debe conocer y comprender cada uno de estas generalidades para así poder lograr la satisfacción de los clientes, ya que las empresa de hoy requieren poner más énfasis en los servicios del cliente, utilizando las estrategias y técnicas de marketing para que cada día siga creciendo y aumentando sus carteras de clientes.

Cada uno de estos capítulos nos proporcionó información necesaria para comprender mejor el marketing de servicio. Evidentemente, todos los mercadólogos conocen los productos que ofrecen a los consumidores.

VI. BIBLIOGRAFÍA

- 1) Amaya, J. (2010). http://recursosdegerencia.com/ja/libros/libro_planeacion_mobile/
- 2) Armstrong, K. &. (s.f.). http://www.alipso.com/monografias/evaluacion_estrategias/
- 3) Carreto, J. (2008). <http://planeacion-estrategica.blogspot.com/search/label/01%20Introducci%C3%B3n>
- 4) Contreras, A.R. (28 de octubre de 2008). http://www.monografias.com/usuario/perfiles/angelica_b_ruiz_contreras
- 5) Contreras, J. (2006). <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap91.htm>
- 6) Drucker, P.F. (1954). http://www.palermo.edu/dyc/opendc/opendc2009_2/apuntes/098.pdf
- 7) Gonzalo. (30 de julio de 2011). <http://gestiondeempresas.org/analisis-interno-externo-empresa/>
- 8) Jobber, D., & Fahy, J. Fundamentos de marketing. Segunda edición. Editorial Interamericana de España S.L. España. 2007. 400 páginas.
- 9) Koontz, H. (2008). Administración una perspectiva global y empresarial. Decimotercera Edición. Editorial McGraw-Hill. México. 2008. 663 páginas.
- 10) Kotler Philip & Armstrong Gary. Marketing. Definición de una misión orientada al mercado. Décima edición. Editorial Pearson Educación. México. 2008. 656 páginas.
- 11) Kotler Philip. Dirección de mercadotecnia: Análisis, planeación, implementación y control. Octava edición. Editorial Prentice Hall. México. 1996. 800 páginas.

12) Kotler Philip & Armstrong Gary. Fundamentos de mercadotecnia. Cuarta edición. Editorial McGraw-Hill. México. 2001. 585 páginas.

13) Kotler Philip & Armstrong Gary. Marketing. Séptima edición. Editorial Pearson Educación. México. 2007. 760 páginas.

14) Kotler Philip & Armstrong Gary. Fundamentos de marketing. Octava edición. Editorial Pearson Educación. México. 2008.

15) Kotler, P., & Lane, K. K. (2006). En P. Kotler, & K. K. Lane, *Dirección del marketing* (Doceava edición ed., pág. 816). México: Prentice Hall.

16) Kotler P., Camara D., Grande I. & Cruz I. Dirección de marketing. Editorial Pearson Educación. México. 2000. 813 páginas.

17) Lovelock C. & Wirtz J. *Marketing de servicios, personal, tecnología y estrategia*. Sexta edición. Editorial Pearson Educación. México. 2009. 672 páginas.

18) Lovelock Christopher & Cols. *Administración de servicios. Estrategias para la creación de valor en el nuevo paradigma de los negocios*. Segunda edición. Editorial Pearson Educación. México. 984 páginas.

19) LuisJ.(21deabrilde2010).<http://planeacion-estrategica-jlap.blogspot.com/2010/04/pasos-para-la-redaccion-del-plan.html>

20) MurilloJ. (22 de noviembre de 2011). <http://axeleratum.com/2011/vision-empresarial/>

21) P. Sallenave J. *Gerencia de planeacion estrategica*. Editorial Norma. Colombia. 1991. 283 páginas.

22) Peña G. (10 de septiembre de 2008). <http://irpasoapaso.blogspot.com/2008/09/que-es-mision-y-vision.html>

- 23) Posadas F. J. (2014). www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/planeacionestrategica/default20.asp.
- 24) Rafael. <http://ahorrar.com.uy/invertir/empresas-invertir/que-es-un-analisis-foda-y-para-que-sirve/>
- 25) Revollar, C. S. <http://www.monografias.com/usuario/perfiles/cqk3/monografias>
- 26) Rivera G. P. (5 de octubre de 2012). <http://giparipi.blogspot.com/2012/10/direccionamiento-esrstrategico-un-nuevo.html>
- 27) Rodriguez, M. G. (2011). http://html.rincondelvago.com/el-proceso-estrategico_henry-mintzberg.html
- 28) Schermerhorn J. (2006). *Planificación estratégica*. Editorial Limusa. México. 619 páginas.
- 29) Stanton W., Etzel M., & Walker B. *Fundamentos del marketing*. Treceava edición. Editorial Prentice Hall. México. 2006. 825 páginas.
- 30) Steiner G. *Planeación Estratégica: Lo que todo director debe saber*. Vigésimo séptima edición. Editorial Grupo Patria Cultural S.A. México. 2002. 366 páginas.
- 31) Stoner J. A. *Administración*. Sexta edición. Editorial Prentice-Hill Hispanoamericana. México. 690 páginas.
- 32) Strickland, A. T. (2004). *Administración estratégica. Undécima edición*. Editorial McGraw Hill. México. 2004. 447 páginas.
- 33) Thompson I. (4 de Diciembre de 2006). <http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>

- 34) Valencia, J. R. *Como aplicar la planeacion estrategica a las pequeñas y medianas empresas. Cuarta edición. Editorial International Thompson Editores S.A. México. 2001. 400 páginas.*
- 35) Veronica. (27 de abril de 2012). <http://vero-abila.blogspot.com/2012/04/tipos-de-estrategias.html>