

¿Cómo adaptar un plan de mercadeo estratégico para incluir principios básicos de la disciplina del diseño de servicios?

Vanessa Fallas Amador¹, Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología (ULACIT), 2020

Resumen

Debido a la velocidad con que cambia nuestro entorno, los mercadólogos deben enfrentarse a importantes desafíos como la necesidad de acoplar decisiones, planes y estrategias a los nuevos patrones de comportamiento de un consumidor cada vez más empoderado e informado.

Entender el valor que el mercadeo ofrece desde la perspectiva del consumidor es fundamental para obtener ventajas competitivas en el contexto empresarial; y es aquí donde el diseño de servicios se convierte en una disciplina aliada que potencia este entendimiento.

El diseño de servicios entiende los servicios como parte esencial del valor que ofrece una empresa (independientemente si se encuentra ligada a este sector o al productivo). Además, planifica y organiza los recursos de la compañía para mejorar la experiencia del cliente y el colaborador. Actualmente, la responsabilidad no recae solo en las operaciones y la gestión como hace veinte años, su práctica es responsabilidad de la organización en su conjunto.

La investigación plantea la premisa de que es posible lograr un primer acercamiento entre el diseño de servicios y mercadeo, al incluir el primero en el proceso de creación de un plan de mercadeo, que será una herramienta estratégica para la consecución de los objetivos empresariales.

El enfoque de la investigación es cuantitativo y el cálculo de la muestra es de 33 estudiantes activos del MBA con énfasis en Mercadeo de la ULACIT. Por medio del instrumento de encuestas se evalúa su conocimiento en conceptos de experiencia de cliente, y sus comportamientos en la generación de planes de mercadeo; con base en sus respuestas se realizó el análisis de resultados.

¹ Licenciada en Administración de Proyectos, 2015; Bachillerato en Diseño Gráfico, 2015; Bachiller en Ingeniería Informática, 2009 y estudiante de la maestría en Administración de Empresas con énfasis en Mercadeo de la ULACIT, ingreso 2019. Actualmente, se desempeña como diseñadora de interfaces y experiencias de usuario. Correo electrónico: vanessa.fallas.amador@gmail.com

Después de analizada la factibilidad de incorporar principios de la disciplina de diseño de servicios para la creación de planes de mercadeo, se ofrecen algunas recomendaciones puntuales a fin de alcanzar dicho propósito.

Palabras clave: diseño de servicios, mercadeo, plan de mercadeo, servicio al cliente.

Abstract

Marketing specialists must face important challenges such as the need to adapt decisions, plans and strategies to the new behavioral patterns of the customers, which are now more informed and empowered.

Understanding the value that the marketing can offer from a consumer perspective becomes more and more important to obtain competitive advantages within a cooperative context. Right there is where Service Design becomes a discipline that supports marketing.

Service Design visualizes services as an essential part of the value that a company can deliver. Additionally, it plans and organizes all the available sources that can contribute to improve the client and employee's experience. Today, "the responsibility isn't just from, as it was 20 years ago. The practice of design services is a responsibility of the organization as a whole"

This investigation works with the assumption that it is possible to achieve a first approach between marketing and the Service Design whenever the last one is included in a marketing plan; using that plan as a strategic tool to reach the business's objectives.

With a quantitative approach the investigation has been made with a sampling of 33 active students of Master in Business Administration degree (marketing focused), ULACIT. Surveys were the selected instrument to measure their knowledge regarding customer experience and the creation of marketing plans. An analysis of results was generated based on these answers and then, some recommendations have been made of the practicability of incorporating principles of Service Design in the creation of marketing plans.

Keywords: *service design, marketing, marketing plan, customer service.*

Introducción

Según Kopler y Armstrong (2017), «... un servicio se define como cualquier acción o cometido esencialmente intangible que una parte ofrece a otra, sin que exista transmisión de propiedad ...» (p. 232). Por su naturaleza, los servicios pueden ser intangibles, inseparables, variables y perecederos. Cada una de estas características plantea desafíos y exigen determinadas estrategias.

Cuando se hace referencia a servicios, se entiende que la prestación puede estar o no ligada a productos físicos.

Los servicios representan un factor fundamental para obtener ventajas competitivas en el contexto empresarial, independientemente si la organización está ligada al sector de servicios o al productivo (que también brinda servicios a sus clientes).

Adicionalmente, se entiende que los servicios son un reflejo inequívoco del valor que ofrece a clientes con comportamientos cambiantes, cada vez más empoderados e informados.

Los servicios poseen características de experiencia y de credibilidad, los consumidores asumen más riesgos al adquirirlos y toman en cuenta factores como la comunicación, precio y fidelidad.

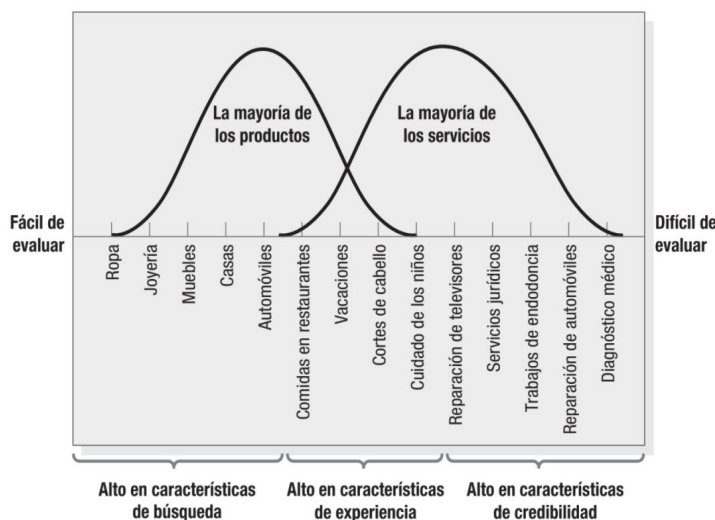


Figura 1. Evaluación para diferentes tipos de productos y servicios.
Fuente Koppler y Armstrong (2017).

Art Weinstein y William C. Johnson en su libro *Designing and Delivering Superior Customer Value* brindan algunos consejos en torno a aspectos que consideran fundamentales para mejorar la calidad en el servicio que ofrece cualquier tipo de empresa, entre los cuales mencionan seguridad, credibilidad, acceso al servicio, la capacidad de respuesta, su credibilidad y por supuesto su diseño.

Es precisamente el último punto, el diseño del servicio, el que ofrece una ventana a los mercadólogos para vincular la oferta y la demanda de mercado con la naturaleza dinámica del entorno en el que se desenvuelve actualmente.

Actualmente, según (Gibbons, 2017a, párr. 5). «la responsabilidad no recae solo en las operaciones y la gestión, como hace veinte años. La práctica del diseño de servicios es responsabilidad de la organización en su conjunto», incluyendo el área de mercadeo.

La disciplina del diseño de servicios se puede definir como «la actividad de planificar y organizar los recursos de una empresa (personas, accesorios y procesos) para (1) mejorar directamente la experiencia del empleado e (2) indirectamente, la experiencia del cliente» (Gibbons, 2017a, párr. 7).

El concepto lo acuñó Lynn Shostack, en 1984, quien evidenció la importancia para las organizaciones de entender la interacción de procesos al sugerir que «... dejando los servicios al talento individual y gestionando las piezas en lugar del todo, hace que una empresa sea más vulnerable y crea un servicio que reacciona lentamente a las necesidades y oportunidades del mercado» (Lynn, 2018, párr. 43).

PRINCIPIOS DISEÑO DE SERVICIOS
1.Centrado en el Cliente/Usuario
2.Co-creación.
3.Proceso Iterativo
4.Comunicación Visual
5.Servicios Holísticos

Figura 2. Principios de la disciplina del diseño de servicios
Fuente: Elaboración propia, 2020.

Cuando se crean servicios basados en un conocimiento genuino de las personas que los utilizarán, se puede estar seguro de ofrecer un valor real. Según Polaine, Lovlie y Reason (2013), se puede simplificar y potenciar una serie de servicios haciendo uso de redes tecnológicas y de personas; vincular de manera efectiva ambos elementos podría generarse eventualmente al incluir el diseño de servicios dentro del plan de mercadeo de la empresa.

Para Sutevski (2020), el desarrollo del plan de mercadeo es fundamental para toda organización, pues nace directamente del plan de negocios. En la actualidad el plan debe ser integral con nuevas aristas y enfoques de cara a un comercio y ambiente cambiante y cada vez más agresivo, pero también abierto a nuevos insumos que apoyen la toma de decisiones y la posibilidad de influenciar a las personas durante su viaje de compras.

Dada la flexibilidad estructural del plan de mercadeo y función como herramienta estratégica para la consecución de los objetivos empresariales, esta investigación promueve la inclusión de principios de la disciplina de diseño de servicios durante su proceso de creación.

Desarrollo

En el presente trabajo se plantea la pregunta *¿Cómo adaptar un plan de mercadeo estratégico para incluir principios básicos de la disciplina del diseño de servicios?* Por lo tanto, se procede a efectuar una exploración de enfoque cuantitativo, para lo cual se aplicó la encuesta, cuyo instrumento fue un cuestionario en línea.

La población se enmarcó en un universo representado por 36 estudiantes activos de la maestría de Administración de Empresas con énfasis en Mercadeo de la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología (Ulacit), matriculados durante el segundo semestre del 2020. El error máximo aceptable de la muestra es de 5 %, con un 50 % supuesto de varianza y un nivel de confianza de 95 %, por lo que tomando en consideración lo que establece Normas APA (2020) «la muestra es una porción representativa de una población», esta se limitó a 33 personas profesionales en formación del área de mercadeo.

Del total de la muestra, 19 son hombres y 14 mujeres, con el 51.5 % en un rango de edad entre 25 y 35 años y un 48.5 % entre 36 y 50 años. Del grupo de encuestados, 16 personas habitan en San José, 8 en Alajuela, 6 en Heredia y 3 en Cartago.

Una vez que se aplicó el instrumento de recolección de la información se procedió a analizar dichos datos, que arrojaron los siguientes resultados:

En relación con el nivel de comprensión del colaborador hacia la visión de su empresa y la atención de esta a sus clientes, la Figura 3 muestra que el 57.6 % de las personas encuestadas considera que representa la voz de la compañía y que la atención al cliente es una parte integral de su trabajo, mientras el 42.4 % no se identifica con esta posición.

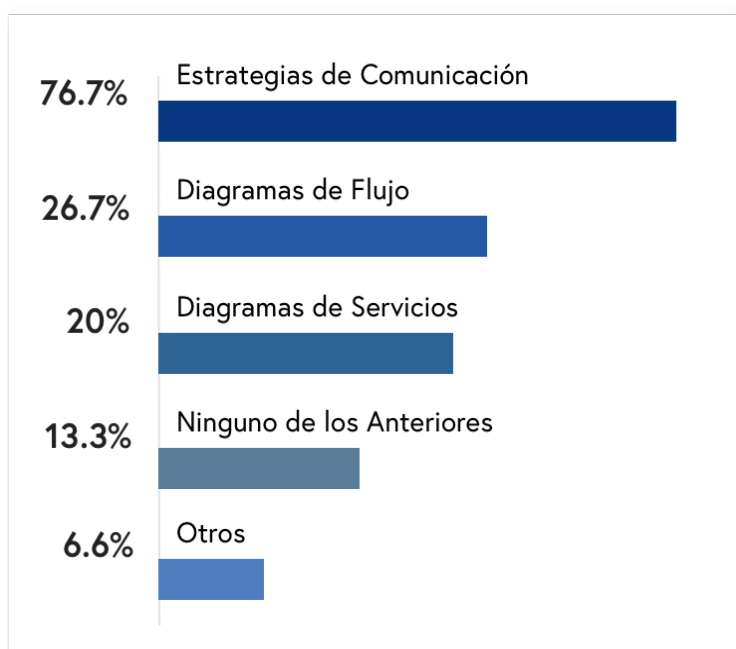


Figura 3. ¿Cómo estandariza su compañía la prestación de servicios a través de la organización?

Fuente: Elaboración propia, 2020.

El 76.7 % del grupo, opina que el compartir Estrategias de Comunicación es la forma más popular en la que las compañías empleadoras de los entrevistados comunica a sus colaboradores cómo prestar sus servicios. Otras herramientas como Diagramas de Flujo (26.7 %) y Diagramas de Servicios (20 %) se utilizan comúnmente para este propósito y se ubican en segundo y tercer lugar, respectivamente, en la popularidad de los participantes.

A pesar de que el 78.8 % de los encuestados encuentran familiar el concepto de diseño de experiencia del cliente, el 57.6 % desconoce el de diseño de servicios.

Se consultó a los participantes del estudio acerca de su experiencia en la creación e incorporación de estrategias de servicio al cliente en planes estratégicos de mercadeo y el 57.6 % afirma tener este tipo de experiencia, mientras que el 51.1 % las incluye de manera regular en este tipo de planes.

Siempre bajo el mismo ámbito de la exploración en las estrategias de atención al cliente utilizadas por los entrevistados, se identifica que el 66.7 % involucra de manera activa múltiples canales en sus planes de atención al cliente. En la Tabla 1 se describen las estrategias mencionadas.

<i>Estrategias de atención al cliente utilizadas por los encuestados</i>
Incorporación de información sobre el servicio al cliente en sitios de fácil acceso como sitios web corporativos.
Capacitación a colaboradores.
Valoraciones y engagement.
Encuestas sectorizadas y estrategias de seguimiento y <i>engagement</i> .
Manejo eficiente de redes sociales y tiempos de entrega, motivación y familiarización.
Manejo de momentos de verdad, expectativas, crisis y objeciones.
Análisis FODA, pruebas de concepto, métricas.
Herramientas alternativas como <i>Ocean Blue</i> , <i>Design Thinking</i> , <i>Customer Journey</i> y <i>Customer Relationship Management</i> (CRM).

Tabla 1. Estrategias de atención al cliente utilizadas con mayor frecuencia por los encuestados.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

La investigación abarcó, también, una perspectiva exploratoria acerca de conceptos básicos de la disciplina de diseño de servicios y la familiaridad de estos con los entrevistados, de modo que, como se observa en la Figura 4, Experiencia de Usuario (81.8 %), Experiencia de Cliente (75.8 %) y Actores o *Stakeholders* (54.5 %) son los tres conceptos más conocidos, seguidos por Multichannel y *Human Centered* con un 39.4 % y 36.4 %, respectivamente.

Por un lado, nociones como Diseño Holístico y *Discovery & Mapping* obtienen una popularidad variable menor al 21.2 %. Por otra parte, el 9.1 % de las personas encuestadas desconocen por completo todos los criterios anteriores.

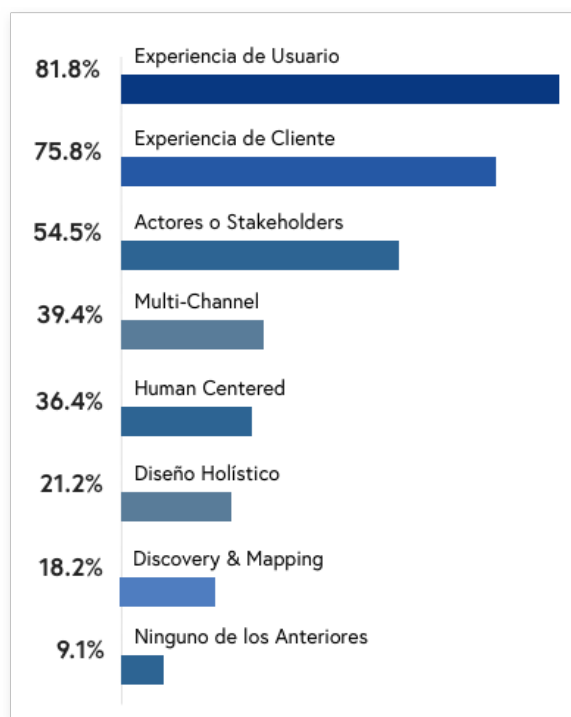


Figura 4. ¿Cuál(es) de los siguientes conceptos son familiares para usted?

Fuente: Elaboración propia, 2020.

De manera similar, al consultar por herramientas y técnicas específicas vinculadas con la disciplina de diseño de servicios, se revela que *Customer Journey Map* (33.3 %), *Storyboarding* (30.3 %) y Mapa de Experiencia (12.1 %) son las tres más conocidas. También, Mapa de Actores (9.1 %), Herramienta Personas (9.1 %), *Service Blueprint* (3 %) son las menos identificadas; y completamente desconocidas para el 9.4 % de los participantes de la encuesta.

Conclusiones

Según los resultados del método exploratorio del estudio, existe noción entre los participantes sobre los principios y estrategias de atención al cliente, así como la importancia y beneficios de incorporar estos elementos de manera activa a la hora de elaborar un plan de mercadeo.

Sin embargo, el valor de la atención y el diseño de los servicios que se brindan a los clientes no forma parte integral de la cultura de las empresas para la que laboran la mayoría de los participantes.

A pesar de la necesidad, cada vez más evidente, de incorporar nuevas herramientas y disciplinas colaborativas al área de mercadeo, en respuesta a patrones de consumo, progresivamente alternos, para el grupo de encuestados los conceptos de vanguardia como los diseños de experiencia del cliente, de servicios y el centrado en el humano, multi-canales y experiencia de servicio al cliente no son del todo conocidos e implementados en beneficio de sus entregables más básicos (como el plan de mercadeo) o utilizados para otorgar un valor agregado al consumidor.

Por el contrario, la investigación reveló que el manejo de experiencia al cliente en el contexto de la mayoría de los participantes se realiza de forma tradicional: la mayoría de compañías empleadoras de los encuestados comunican de manera unidireccional sus políticas de atención al cliente hacia sus colaboradores, muy pocas registran o comunican de adecuadamente sus procesos y servicios. Del total de las personas encuestadas, por ejemplo, solamente dos incluyeron herramientas o metodologías propias de las disciplinas modernas de diseño de experiencia del cliente (*design thinking, customer journey*) como parte de las estrategias por utilizar en la creación de un plan de mercadeo.

Finalmente, la Tabla N.º 2 expone las doce secciones evaluadas como potenciales componentes para un plan de mercadeo. Los títulos marcados en color rojo muestran las secciones marcadas por los entrevistados como de uso recurrente dentro de la documentación de su plan de mercadeo.

Las secciones citadas (antecedentes, diversos tipos de análisis, objetivos, estrategias y presupuesto, entre otras) se considerarán para los ajustes propuestos en la sección de recomendaciones.

SECCIONES - PLAN DE MERCADEO	
1.	Antecedentes del Producto o Servicio
2.	Descripción del Producto o Servicio
3.	Análisis FODA del producto o servicio
4.	Target actual, Target deseado
5.	Análisis de Competencia
6.	Análisis de Ventas Actuales
7.	Objetivos del Plan de Negocios de la Empresa
8.	Objetivos del Plan de Mercadeo
9.	Estrategias Derivadas de los Objetivos
10.	Estrategias de Comunicación
11.	Presupuesto
12.	Conclusiones y Recomendaciones

Tabla No2. Secciones utilizadas de forma más regular para la creación de un plan de mercadeo

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Recomendaciones

Con base en los hallazgos de la investigación se procede con una serie de recomendaciones, cuya finalidad es incorporar principios básicos de la disciplina del diseño de servicios durante el proceso de elaboración de un plan de mercadeo estratégico para cualquier empresa:

- Como profesionales del área de mercadeo es importante iniciar conversaciones que permitan acercarse y conocer las diferencias entre conceptos como experiencia de cliente, experiencia de usuario, diseño de interacción y de servicios. Cualquier iniciativa interna que fomente dicha conversación genera valor a la empresa.

- Se recomienda definir perfiles, oportunidades y puntos de dolor de nuestros clientes como parte de la sección del plan de mercadeo conocida como Antecedentes del Producto o Servicio (Figura 6).



Figura 6. Recomendación: Adición de nuevos elementos a la sección de antecedentes de producto o servicio en el plan de mercadeo

Fuente: Elaboración propia, 2020.

- Es importante respaldar el diseño de un servicio con una idea de negocio. Esta acción se conoce como la creación de una Propuesta de Servicio, donde se evalúa la viabilidad económica y el sustento de una idea con base en qué tan bien entienden los clientes el nuevo servicio, cuánto valor genera a su vida y su comprensión al utilizarlo. Las propuestas de servicio son parte de los Objetivos del Plan de Mercadeo en un plan de mercadeo (Figura 7).



Figura 7. Recomendación: Adición de propuestas de servicios a la sección de objetivos del plan de mercadeo.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

- Integrar las necesidades del modelo de negocio y el proceso de diseño de un servicio es fundamental. Para esto, se recomienda incorporar dentro de los objetivos del plan de mercadeo las siguientes premisas:
 - La flexibilidad de los servicios, que deben adaptarse a las necesidades de los clientes con el paso del tiempo.
 - La necesidad de que la interacción entre los clientes y los servicios que ofrece la empresa se da a través de múltiples canales.
- En la sección del plan Descripción del Producto o Servicio (Figura 8), Gibbons (2017b) recomienda utilizar la herramienta *Service blueprint* o plan de servicio para capturar importantes momentos de interacción del usuario con un servicio en específico, explorar los nuevos canales y responder a las preguntas generadas por los clientes y colaboradores.
- En el mismo apartado, Gibbons (2018) sugiere que es completamente funcional incorporar el *Customer Journey Map* como la herramienta para desgranar el modelo de negocio a través de las diferentes etapas del viaje del cliente. De esta manera se pueden mapear los momentos exactos donde los costos se pueden reducir y los ingresos aumentar, generando una relación de valor para el cliente (Figura 8).



Figura 8. Recomendación: Adición herramientas *Service Blueprint* y *Customer Journey Map* a la sección de descripción del producto o servicio, en el plan de mercadeo.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

- Es necesario probar que un servicio tiene un retorno de inversión, lo cual se puede medir de manera monetaria, valor generado o en mejora en la experiencia que se le brinda al cliente. Aunque no existe un único método universal, es importante incorporar criterios de medición como parte de las estrategias de control del plan de mercadeo. Según Polaine, Lavrans y Reason (2013), una medición exitosa incorpora activamente en la primera línea a los gerentes, colaboradores y los clientes en una mejora del servicio colaborativo.
- En cuanto a las estrategias de medición, se recomiendan: democratizar la información, establecer herramientas de medición de los servicios como parte de la experiencia de compra o adquisición, considerar como un objetivo de negocio entender el valor de retorno del diseño de un servicio, establecer como parte de las estrategias cuáles comportamientos y servicios se quieren medir.
- Es importante establecer un modelo de medición. La herramienta *Service blueprint* es suficientemente versátil para fungir también como instrumento operacional para analizar dónde los costos e ingresos pueden afectar la experiencia del servicio y también los objetivos de negocio de la organización, pero no es la única disponible. Dentro de las estrategias del plan de mercadeo se recomienda incluir cualquier herramienta que permita conciliar los aspectos del servicio de cara al cliente y las métricas y datos necesarios para la toma de decisiones de la compañía.
- Comprender la calidad de un canal es importante, pero un único canal no define todo un servicio. Las estrategias de comunicación y acción incluidas en el plan de mercadeo deben partir del hecho de que la experiencia de un cliente se define por múltiples canales, la clave es entender dónde se mueven sus expectativas.
- Compartir la información obtenida de las métricas con los colaboradores como parte de las estrategias de seguimiento incluidas en el plan de mercadeo.

Referencias

- Cadem. (2020). *Calculadora online*. Recuperado de <https://www.cadem.cl/herramientas/>
- Gibbons, S. (2017a). *Diseño de servicios 101*. Nielsen Norman Group. Recuperado de <https://www.nngroup.com/articles/service-design-101/>
- Gibbons, S. (2017b). *Planos de servicios: definición*. Nielsen Norman Group. Recuperado de <https://www.nngroup.com/articles/service-blueprints-definition/>
- Gibbons, S. (2018). *Mapeo de viajes 101*. Nielsen Norman Group. Recuperado de <https://www.nngroup.com/articles/journey-mapping-101/>
- Gómez, M. M. (2006). *Introducción a la metodología de investigación científica*. Córdoba, Argentina: Editorial Brujas,
- González, G. (2017). *Variables de investigación: tipos, características y ejemplos*. Recuperado de <https://www.lifeder.com/variables-de-investigacion/>
- Kopler, P., y Armstrong, G. (2017). *Marketing*. México: Pearson de Educación.
- Lynn, G. (2018.). *Designing Services That Deliver - Harvard Business Review*. Recuperado de <https://hbr.org/1984/01/designing-services-that-deliver>
- Normas APA. (2020). *¿Qué es una muestra y cómo se selecciona?* Recuperado de <http://normasapa.net/que-es-una-muestra-y-como-se-selecciona/>
- Polaine, A., Lavrans, L., & Reason, R. (2013). *Service Design, From Insight to Implementation*. New York, USA: Rosenfeld.
- Weinstein Art y Johnson William C. (2019). *Diseñando y creando un valor del cliente superior*. Florida, USA: CRC Press.
- Sutevski, D. (2020). *¿Qué es el plan de marketing y por qué lo necesita para su negocio?* Recuperado de <https://www.entrepreneurshipinbox.com/22/marketing-plan-what-is-why-is-needed/>

Urquilla, A. (2018). Diseño de Servicios: una tendencia que viene con fuerzas.
Recuperado de
<https://www.estrategiaynegocios.net/lasclavesdeldia/922494-330/dise%C3%B1o-de-servicios-una-tendencia-que-viene-con-fuerzas>