TEMA 2

Estrategias de la mezcla comercial o marketing mix

- **Peculiaridades del marketing de servicios en el marketing mix**
- **El Marketing Mix aplicado a los servicios**
- **La ecuación valor x esfuerzo**
- **Cómo se hacen llegar los servicios al cliente**

OBJETIVOS:

- Entrar en contacto con las variables del marketing mix del marketing de los servicios, tanto con las tradicionales 4Ps, como con las Ps cuya importancia es capital para los servicios.
- Conocer el proceso de diseño de los servicios y cómo ponerlo con conjunción con las demás variables de marketing para completar una estrategia de éxito.
- Entender en profundidad la mecánica de fijación de los precios, el uso estratégico de estos y las diversas tácticas a aplicar.
- Aproximarse a los diversos modelos de distribución de los servicios, sus características y los criterios para escoger cada uno de ellos.
- Adentrarse en la comunicación de los servicios, sus tácticas y las formas en las que contribuye a generar confianza en el cliente, elevar la sensación de calidad, etc.
- Conocer las tres Ps específicas del Marketing Mix de los servicios, entendiendo cómo se aplican en la práctica y su efecto en el cliente.

INTRODUCCIÓN

La función del marketing es identificar, anticiparse y crear un producto que satisfaga las necesidades del cliente. Esto implica a toda la organización. Toda la empresa se implica en la creación del producto.

Circunscribiéndonos al marketing, su papel es el de transformar el producto en ingreso. Esto, como hemos visto antes, lo lleva a cabo:

- **Detectando las oportunidades** de negocio (identificando y anticipándose a las necesidades del consumidor).
- Realizando los procesos necesarios para **crear y entregar el producto.**
- Desempeñando tales tareas, con el fin de **alcanzar los objetivos** de la empresa.

Estas tres actividades se concretan en un proceso de tres fases:

- **Conocer las fuerzas del mercado:** elementos y factores como la competencia, la regulación, las tendencias, los avances tecnológicos y, por supuesto, los clientes y sus necesidades que generan oportunidades de negocio.
- **Diseño del marketing mix y aplicación a través de actividades de marketing:** estas se realizan para situar el producto en el mercado. Para ello utilizan el denominado mix de marketing. Este se refiere a la combinación de variables esenciales para todos los negocios como son: producto, precio, distribución y comunicación. Cada empresa realiza un tipo de combinación para diferenciarse con claridad de sus competidores, orientarse a su tipo de público concreto y convencerle de que su producto es el adecuado para ellos.
- **El encaje de las políticas del marketing mix con el mercado** para que un producto tenga éxito entre sus clientes.

Para que estos procesos tengan éxito, la función del marketing en la organización consiste en **integrar a todos los departamentos** en la consecución de objetivos.

Se trata de ser el **hilo conductor** que dirige las diferentes áreas empresariales a un objetivo común. La función del marketing en la empresa es ocuparse de **que toda la organización centre sus esfuerzos** en satisfacer las necesidades/deseos del cliente.

1. PECULIARIDADES DEL MARKETING DE SERVICIOS EN EL MARKETING MIX

El marketing de servicios, como disciplina distinta del marketing de bienes tangibles, ha adquirido personalidad propia recientemente. No se trata de imitar las estrategias y tácticas del marketing tradicional ya que tiene su propia idiosincrasia.

Desde la aparición del término marketing, en la primera década del siglo XX esta ha evolucionado desde ser un mero enlace entre la producción y el cliente hasta convertirse en el **agente que aglutina a toda la empresa en la búsqueda de satisfacer al cliente.**

No todas las empresas se han adaptado a esta orientación al mercado en el mismo momento. Sigue habiendo empresas enfocadas en sus propios productos en vez de en el cliente. Este fenómeno también sucede en empresas de servicios.

La orientación al cliente es apropiada para todas las empresas, pero tiene una especial importancia para las de servicios. Esto se debe a que este es parte involucrada en cómo toma forma el servicio.

Además de la especial relevancia del cliente, el marketing de servicios tiene otras peculiaridades en su mezcla de variables o marketing mix. Si no se tienen en cuenta y se aplican las **políticas propias del marketing de bienes tangibles se corren riesgos como los siguientes:**

- **Excesiva relevancia de la variable "producto".** Existen empresas que aún no están orientadas al cliente. Se enfocan en su servicio y no en las necesidades del cliente. Esto aboca al fracaso irremediable. Si siguen manteniéndose en el momento en el que el consumidor cambie sus necesidades o se impongan nuevas tendencias, la empresa no sabrá detectarlas.
- **Especial importancia de la variable "personas".** Entendida esta como la variable sobre los recursos humanos. Dado que en los servicios el factor humano es capital. De hecho, es una de las variables del marketing mix específico de las empresas de servicios. Esto implica una especial dedicación en la selección, motivación y capacitación del personal.
- **La variable "precio" como único elemento diferenciador del servicio.** Algunas empresas han basado su posicionamiento en el mercado en el precio. En muchos casos en el precio bajo como factor que aumenta la demanda en periodos de baja actividad, como sucede con la temporada baja vacacional. La cuestión es que el cliente se fija en otras variables como las características del servicio para sentirse satisfecho.

2. EL MARKETING MIX APLICADO A LOS SERVICIOS

2.1 Las 4 Ps tradicionales del marketing mix

En marketing intervienen diferentes variables de las que parte para desarrollar su labor. Las variables de marketing son elementos esenciales y bajo el control de la empresa cuya combinación determina las políticas de cada empresa. A esta combinación se la denomina Marketing Mix.

Según la AMA **Marketing Mix es: "La combinación de variables de marketing controlables que la empresa utiliza para alcanzar el nivel deseado de ventas en el mercado objetivo".**

El marketing mix es la combinación de elementos esenciales que se considera para implementar con éxito la estrategia de marketing y posicionamiento en el mercado.

Estas variables son múltiples, aunque las más populares son **las 4 Ps de McCarthy**, formuladas en 1960. Combinarlas con éxito consistiría en: ofrecer el mejor producto al mejor precio en el lugar y momento adecuado, gracias, además, a una comunicación eficaz.

Las 4 Ps del Marketing Mix son:

Producto – Precio – Promoción – Posición (Place en inglés), entendido como distribución en este contexto.

Cada elemento en sí tiene su propio marketing mix, como el mix del producto o el mix de precios.

- **Producto: es el elemento más importante del marketing mix.** Se trata de objetos o procesos que aportan valor al cliente. El término producto se aplica de manera general, tanto para bienes tangibles como para servicios 100% intangibles.

  Según Adrian Payne, el cliente no adquiere productos sino sus beneficios. La oferta representa esos beneficios. La oferta puede ser de un bien 100% tangible, un bien tangible con la prestación de un servicio, un servicio acompañado de un producto o un servicio 100% intangible.

- **Precio: es el único elemento del Marketing Mix que supone un ingreso,** ya que el resto requieren inversión. El precio tiene una repercusión para distintos actores como los proveedores, los clientes, los empleados y la competencia.

  El precio de los servicios es un elemento diferenciador. Su relevancia es mayor en este mercado que en el mercado de productos 100% tangibles.

- **Promoción:** es el elemento referido a la comunicación, en general, del servicio. Se consideran formas de promoción la publicidad, la venta personal, las relaciones públicas, los emails de marketing o los eventos.
- **Posición o distribución:** se trata del lugar y los canales mediante los que se entrega un servicio. La importancia de este elemento para los servicios estriba en que varía la interacción con el cliente dependiendo de cómo se haga entrega del servicio. Por ejemplo, en un establecimiento físico como un restaurante, o si se presta una terapia psicológica mediante una conferencia, a través de internet.

2.2 Las 7 Ps del marketing mix de los servicios

En el marketing de servicios hay peculiaridades destacables que se deben tener en cuenta para el buen desarrollo de la actividad. Por lo tanto, la mera traslación de las 4Ps del marketing de bienes no es suficiente para desarrollar una actividad satisfactoria en el sector servicios. Por ejemplo, en cuanto a la P de producto, en el caso del servicio, el cliente forma parte del momento en el que el servicio tiene lugar.

Por todo ello, hace unas décadas se idearon estrategias para crear estrategias exclusivas del marketing de servicios, como se describe a continuación.

En 1981, **Booms y Bitner** introdujeron 3 variables más. **Las 7 Ps se adecuan mejor a la industria de servicios.** Las tres variables que se añaden para conformar las 7 Ps del marketing son:

- **Personas:** se trata de la variable que **engloba tanto a los clientes como a todas las personas relacionadas con el negocio** (empleados, socios...). Estos últimos pueden llegar a representar la ventaja competitiva de la compañía si son gente comprometida y saben defender la organización con credibilidad.
- **Procesos: e**sta variable engloba todo tipo de procesos, desde el *sales funnel* o proceso de compra del cliente (directrices de cómo se debe tratar al cliente, procedimientos de reclamaciones, gestión de incidencias…), hasta el modo de distribución o los procedimientos de la empresa relacionados con el pago. Son parte de la ecuación que **afecta a la satisfacción del cliente**, aunque en ocasiones sea de manera indirecta. P.ej.: procedimiento de reparación de producto.
- **Prueba física (*Physical Evidence*)**: en empresas que se dedican a la prestación de servicios, la presencia física se refiere a las pistas o las evidencias que rodean al cliente en todo el proceso de compra, desde la **experiencia del usuario** cuando está en la web de la empresa, hasta el **entorno físico** en el que se desarrolla el servicio (como puede ser el entorno físico de un restaurante o de un hotel).

2.3 Estrategias de diseño del producto servicio

El producto es **la variable más importante** del marketing mix. Aunque sabemos lo que es un producto, veamos formalmente desde el punto de vista de marketing qué es y sus tipos.

El servicio se crea para satisfacer necesidades existentes o se anticipa a las ya detectadas. La creación de nuevos servicios se denomina diseño.

Diseño es "**la creación de una nueva manera de relacionar actividades, ideas y/o elementos físicos**." Murdick, Render y Russell.

El diseño puede considerarse como la actividad de planificación y organización de personas, infraestructuras y elementos de un servicio para mejorar su calidad.

El proceso de diseño de servicios puede crear desde cero, renovar o añadir novedades a servicios ya existentes.

A. Autoría del diseño. Cocreación con el cliente

La responsabilidad del diseño del servicio tradicionalmente recae sobre **investigación y desarrollo.** Actualmente lo realizan **equipos multidisciplinares.** Estos equipos se componen de profesionales del marketing, ventas, operaciones o analistas de datos.

El hecho de incluir al cliente en el diseño del producto lo incorporan cada vez más empresas. Esto es posible gracias a la interacción en las redes sociales, en las webs corporativas, y el contacto que estas permiten con el cliente, y otras herramientas como el email.

El cliente opina, aporta sus ideas y valora las propuestas de la empresa antes de que se pongan en marcha. Esto tiene como resultado un servicio adaptado a las reclamaciones del cliente. Por supuesto, los inputs del cliente son supervisados y puestos en valor y en relación con los recursos y objetivos de la empresa antes de convertirse en propuestas comerciales.

B. Fines del diseño de servicio

Cuando una empresa se enfrenta al proceso de diseño relacionado con los servicios lo puede hacer desde diversas perspectivas y con diversos fines como:

- Creación de servicios para **nuevos mercados o mercados aún inexistentes.**
- Diseño de nuevo negocio con diversos servicios.
- Diseño de nuevos servicios para mercados existentes.
- Extensión de línea de servicios (p.ej.: un bufete que amplía sus servicios a campo penal).
- Mejoras en los servicios existentes.
- Cambios de estilo en el servicio, como un nuevo diseño de las instalaciones.

En todos estos casos se tiene en cuenta un sistema de **detección de necesidades.** Las necesidades del cliente son el elemento central del diseño del servicio y se detectan de diferentes formas.

El departamento de ventas o los empleados que están en contacto suelen ser los que detectan faltas en el servicio o nuevas necesidades al tratar con el cliente. Por su parte, los departamentos de investigación y desarrollo detectan tendencias del mercado y generan ideas para anticipar una necesidad que aún no ha reconocido el mercado.

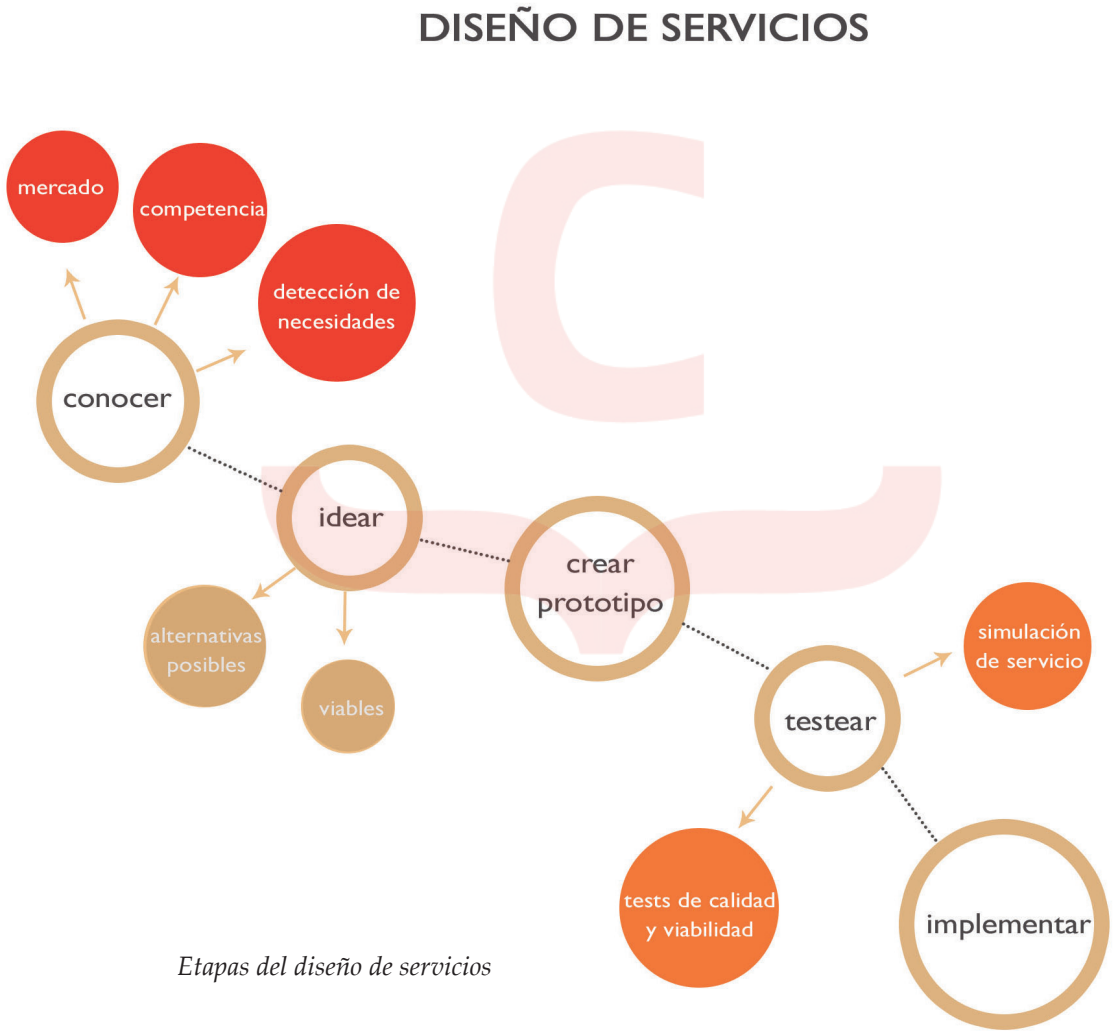
No todas las ideas pasan por el filtro de la empresa ya que son necesarias determinadas características. Estas características son:

- **Rentabilidad.**
- **Viabilidad.**

- **Capacidad del mercado** para reconocer la necesidad e identificarla como valiosa para el cliente.

C. Proceso de diseño

El diseño de un nuevo servicio se realiza mediante la **dirección de proyectos**. Esto crea un sistema jerárquico de asignación de funciones. El proceso contempla la creación de un calendario de acciones y la asignación de recursos, en el marco de un proceso sometido a un método.



Etapas del diseño de servicios

Las fases del diseño son:

- **Conocimiento del cliente, el mercado y distintos actores como la competencia**. Para entrar en un negocio o para introducir mejoras se parte del conocimiento previo y profundo de la realidad del sector.

  En el caso de que se trate de crear un nuevo servicio por parte de una empresa con experiencia tiene la ventaja de contar un *know how* que le beneficia. A este debe incorporar nuevas perspectivas y conocimientos provenientes de fuentes externas.

- **Recogida de datos** necesarios para idear un servicio completo. Estos son lo más variados posibles para que el servicio tenga unas características que lo hagan atractivo y adecuado para al cliente.

  Al tratar con datos diversos se cuenta con personal de diversa procedencia para que cada uno aporte su perspectiva y conocimiento del cliente o del entorno.

- **Desarrollo del concepto.** A partir de las necesidades recogidas, **se generan alternativas posibles, viables y adecuadas**.

  Las ideas pueden surgir de la evaluación de los servicios existentes y propuesta de mejora o de nuevas oportunidades detectadas en el mercado.

  Esta fase puede realizarse un brainstorming con el fin de **generar ideas diversas** que se irán filtrando y refinando hasta tener un concepto completo que tenga sentido.

  Tomando estas ideas se desarrolla un **concepto completo, coherente e integrado en el negocio.**

  Para desarrollar la idea completa se detallan las **características del servicio, su modo de entrega, el papel del cliente y dónde se entrega el valor.**

- **Creación de prototipos**. Los prototipos son propuestas que tienen la suficiente profundidad y novedad como para que se puedan someter a test como unidades independientes de otros servicios. En el caso de que se tratase solo de ligeras mejoras en los servicios existentes, no requiere la creación de un prototipo.

  Los nuevos posibles servicios son sometidos a una comprobación de su calidad y viabilidad:

  - **Análisis de calidad:** se tiene en cuenta **cómo analizará el cliente la calidad** del servicio.
  - La empresa debe **asegurar la entrega de una calidad superior a la esperada por el cliente.** Esto se debe al riesgo de que los clientes acudan a la competencia o a sus circunstancias personales. Para ello se incluyen todas las mejoras posibles en el servicio.
  - **Análisis de viabilidad**: se somete a estudio la infraestructura necesaria y disponible, la capacitación del personal, inversión requerida y qué resultados se esperan.

- **Prueba de prototipos**: aunque es difícil probar un servicio en el entorno real, este debe someterse a pruebas previas a su lanzamiento. En caso de que sea fallido, las consecuencias no serán tan costosas como un fracaso cuando se ha integrado como parte del porfolio de la empresa.

  Las pruebas del prototipo reúnen las siguientes condiciones:

  · Realizadas al menor coste posible.

  · En condiciones reales o, si son simuladas, que sean lo más parecidas a la realidad que sea posible.

- **Implementación.** Se trata del siguiente paso al diseño y es el lanzamiento del nuevo servicio o la puesta en marcha de la empresa.

2.4 Estrategias para la fijación del precio

El precio es la cantidad de dinero que un consumidor ha de desembolsar para disfrutar de un bien o servicio que le proporciona utilidad.

Este valor tiene efectos en la empresa, el consumidor y en la economía del país. **Su importancia es tal que afecta al mercado, nivelando la oferta y la demanda.** Afecta a la calidad y cantidad de competencia en el mercado nacional e indica el nivel de competitividad en mercados globales.

De cara a la empresa es un factor que, además de generar ingresos, posiciona en el mercado. Dependiendo del nivel de precios, el servicio adquiere sofisticación o se simplifica.

Desde el punto de vista del consumidor, los precios definen el poder adquisitivo del individuo y de la sociedad, en general.

El precio es un indicativo de calidad, de disponibilidad o urgencia, según el momento o el tipo de servicio.

El precio, tanto en bienes como en servicios, supuestamente, revela la calidad. En el caso de los servicios es aún más revelador a ojos del cliente.

Las señales visibles del servicio son parte esencial al reforzar la idea que el precio sugiere. Estas señales son:

- Los elementos de la identidad de la empresa: colores, logotipo, nombre y lema de la empresa, imágenes, etc.
- El mensaje promocional en diversos materiales de marketing como publicidad, emails de marketing o anuncios en soportes online y offline.

- Garantías de servicio como devolución si el cliente no queda satisfecho o pago solo en caso de ganar un pleito.
- Una reputación asociada a un servicio de calidad apoyada en testimonios de clientes y usuarios.

Estas señales refuerzan la estrategia de precios en caso de que se fijen precios altos. Si la imagen de la empresa, la reputación y las garantías acompañan, el precio significa para el cliente calidad del servicio.

Si las señales del servicio son débiles o no existen esta estrategia no funcionará: el consumidor no tiene argumentos en los que basar una decisión de pagar más por un servicio que no le ofrece pistas sobre su calidad y el riesgo de pagar demasiado por un servicio que puede decepcionarle es alto.

Esto sucede en el caso de empresas nuevas en el sector que no tienen reputación alguna. De elementos como la identidad corporativa o las garantías que ofrezcan son los únicos argumentos que pueden sustentar el precio alto. La dificultad estriba en que siempre habrá empresas con mayor experiencia, trayectoria más larga y una reputación forjada que les hacen estar en situación de desventaja a las recién llegadas.

También actúa como **estrategia de marketing para distinguir los diferentes nichos de mercado o los distintos segmentos.**

A pesar de su flexibilidad, la política de precios requiere coherencia y consistencia para que sea efectiva.

A. Criterios para la fijación de precios

Las empresas utilizan el precio como valor estratégico. Por esto, dependiendo del objetivo que quieran obtener fijarán el precio. Los posibles objetivos que puede cumplir el precio son:

- Conseguir el **máximo beneficio**, fijando el precio que más beneficios suponga.
- Tener el **máximo número de ventas**. El beneficio empresarial cede ante la prioridad de aumentar las ventas.
- Aumentar la **cuota de mercado.**
- Acercarse a la **posición de los competidores.**

Los criterios que se pueden tomar como referencia son los costes, la demanda, la elasticidad de los precios, los precios de los competidores y reacción del mercado, el valor percibido por el cliente y el marco legal.

1. **Costes:** se refieren a los costes fijos, como los de alquiler de las instalaciones y los variables, como las campañas de promoción**. Los costes fijan el nivel mínimo de precio.**

   El margen bruto debe cubrir los costes variables y asegurar un buen retorno de los costes fijos. El margen dependerá de:

   - **Los objetivos de marketing**. Si el objetivo es ganar cuota de mercado, es preferible tener menos margen.
   - **La mejora de los procesos.** Si estos se mejoran se puede generar más margen manteniendo el mismo precio. Por ejemplo, en el caso del comercio online o de servicios que antes se prestaban presencialmente, ahora requieren menos inversión por el uso de internet.

2. Demanda: establece, junto con el mercado, el **límite superior del precio.** Cuando deja de haber demanda no se puede seguir subiendo el precio.

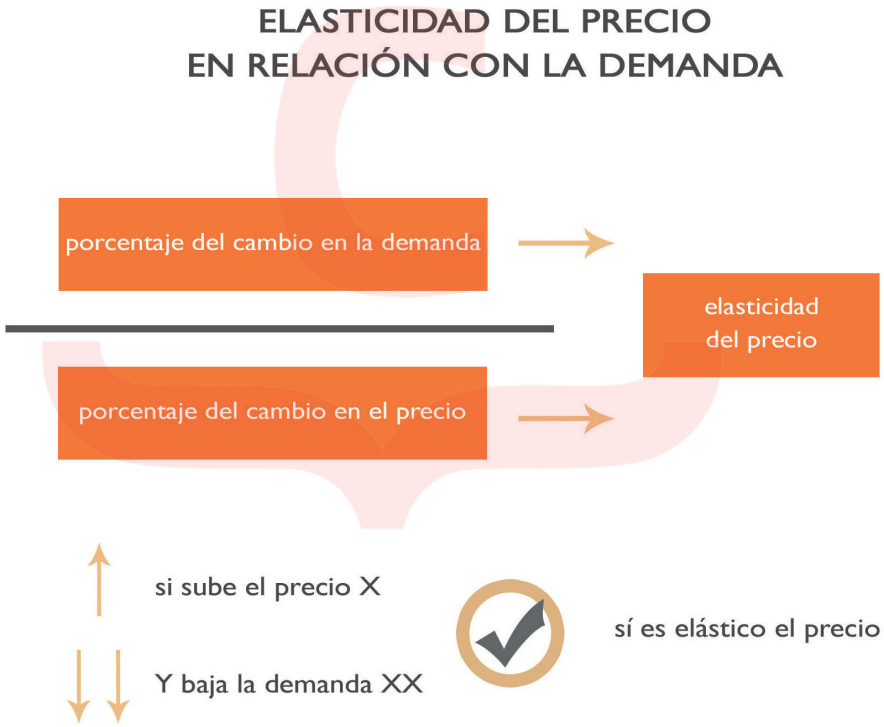
   Las empresas de servicios manejan el precio para modular la demanda. Prueban con diferentes precios para comprobar la sensibilidad de la demanda a estos. Deben calcular el nivel de beneficios deseado y los gastos variables para calcular qué queda para cubrir los gastos fijos.

Ejemplo		
	Mayor margen	**Mayores ventas**
Precio de venta/ unidad	30€/unidad	10€/unidad
Unidades	100	300
Beneficio	3.000	3.000
Costes variables (2.5€/unidad)	250	750
Margen	2750	2250

TOMA NOTA

En función de los objetivos, la empresa fijará un precio para obtener mayor margen, u otro para obtener mayores ventas.

3. Elasticidad de los precios de la demanda: la elasticidad del precio en relación con la demanda es el porcentaje de cambio en la demanda en relación con el porcentaje de cambio en el precio.



Fórmula de elasticidad del precio
Elasticidad del precio = % del cambio en la demanda / % del cambio en el precio

Si el cambio en la demanda es mayor que el cambio en el precio, entonces el precio es elástico.

La situación ideal es aquella en que se vende el mismo volumen a un mayor precio, obteniendo así más beneficios.

Por el contrario, cuando bajan los precios, las empresas sí que quieren elasticidad. **Lo ideal es tener mayor demanda cuando el precio se baja.** Aunque esto parezca una técnica sencilla y positiva, **tiene el riesgo de no ser sostenible.** Si el precio baja puede que no se generen beneficios y no cubrir los costes.

Por todo ello, es básico conocer con antelación la naturaleza de la demanda de su sector y, basándose en ella, fijar los precios.

4. Precio de los competidores y reacción del mercado ante el precio de la empresa: las empresas que producen de manera eficiente pueden ofrecer menores precios. Esto significa que tendrán mayor facturación de manera constante y podrán, así, ampliar su cuota de mercado.

   Por el contrario, las empresas que se posicionan como referentes de calidad con precios altos y servicios personalizados tienen en el mercado una situación sostenible pero frágil. Esto les obliga a vigilar de cerca el comportamiento de la competencia y las tendencias del mercado por si hay cambios que hagan peligrar su posición.

5. Valor percibido por el cliente: el consumidor tiene una percepción del producto y todo lo que le rodea (imagen de marca, posición frente a la competencia, etc.) es clave para la fijación de precios.

6. Marco legal: pueden existir limitaciones de precio. Por ejemplo, en el caso de las subastas de energía y las posibles intervenciones del gobierno.

B. Tipos de estrategias de precios

Hay tres estrategias básicas de fijación de precios:

- Estrategia del precio más alto.
- Estrategia del precio más bajo.
- Estrategia de precio medio.

1. **Estrategia del precio más alto: consiste en fijar el precio más alto en comparación con el resto de competidores**. Esto ayuda a posicionar a la empresa en el mercado en posición de líder en precios altos.

   Como contraprestación se ofrecen mejoras respecto al resto de productos. Puede consistir en mejorar el propio servicio o añadir servicios complementarios. Por ejemplo, en el caso de

un servicio de asesoría legal, la consulta con un experto reconocido como tal en su campo, en vez de ofrecer el servicio de un abogado desconocido. El servicio de un administrador de fincas que ofrece un horario ampliado a los fines de semana, algo que no suele hacer la competencia.

2. **Estrategia del precio bajo:** esta estrategia requiere un estudio previo de los riesgos, resultados esperados y la reacción tras su aplicación. Se pone en marcha en situaciones especiales como:

   - Lanzamiento de productos con los que **se pretende entrar en el mercado de manera rápida.**
   - **Para frenar una competencia creciente** o sobrevivir en un mercado de competencia agresiva.

   Como queda patente, se trata de **ocasiones puntuales o desesperadas**. La contrapartida se produce cuando es preciso subir el precio ya que no es sostenible. El situar en la mente del cliente un precio de referencia obligará a razonar la subida de precios, hacerlo de manera paulatina o añadir servicios extra, especialización o algún otro incentivo si no se quiere perder cuota de mercado.

3. **Estrategia del precio promedio:** se aplica en mercados **con muchos competidores y clientes que conocen y asumen el rango de precios habitual.**

   Esta forma de fijar precios ofrece la flexibilidad de cambiar el precio si hay cambios en el mercado. Por ejemplo, en el caso de una demanda masiva como sucede con las cláusulas suelo, los servicios de asesoría legal se han adaptado y ofrecen tarifas asequibles, pues la gran demanda de sus servicios garantiza que habrá gran número de clientes.

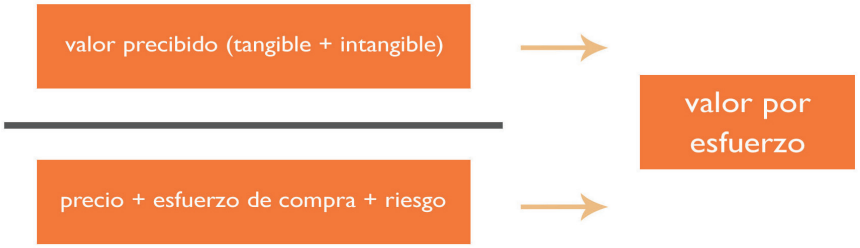
3. LA ECUACIÓN VALOR X ESFUERZO

La ecuación valor por esfuerzo sirve para averiguar la valoración del cliente sobre el servicio en relación con el esfuerzo que requiere.

El consumidor tiene una percepción del servicio y todo lo que le rodea (imagen de marca, posición frente a la competencia, inconvenientes, riesgos, etc.). Es clave para la fijación de precios.

Además de conocer cómo percibe el cliente el precio y su relación con el servicio, hay que averiguar cuáles son **los factores que influyen en la decisión de compra**. Para ello la ecuación valor por esfuerzo ayuda a conocer el punto de vista del cliente para poder ofrecer el servicio más adecuado con el precio más ventajoso posible para la empresa.

ECUACIÓN VALOR POR ESFUERZO



TOMA NOTA

Que el valor supere el esfuerzo es determinante para que el público adquiera el servicio.

El valor para el cliente se basa en las necesidades, expectativas y aspiraciones de cada cliente. Es la suma de los beneficios del servicio, tangibles o intangibles, que cada cliente evalúa de una forma particular. Los elementos valorados más característicos son:

- La confianza que le inspira el proveedor del servicio.
- La afinidad que encuentra en la imagen de la empresa y los valores o filosofía de la marca.
- Las sensaciones que despierta el servicio, el entorno, etc.

El esfuerzo para el cliente, por su parte, es la suma de elementos, donde el precio es el más evidente. Además de este, esfuerzo es la suma de elementos como **el tiempo invertido, la energía y el coste psicológico.** Ejemplos de este coste son:

- El tiempo y esfuerzo, económico y psicológico, invertido en el traslado a las instalaciones donde se presta el servicio.
- El tiempo que debe esperar para recibirlo tanto de manera presencial como en la cita previa o en listas de espera.