



**Universidad**  
Zaragoza

## Trabajo Fin de Grado

Marketing de Servicios: de la teoría a la práctica.  
Caso de estudio: empresa Oshito

Autor/es

Irene Sanz Bermúdez

Director/es

Carmina Fandos

Facultad de Economía y Empresa  
2019

## Información y resumen

**Autor del trabajo:** Irene Sanz Bermúdez

**Director del trabajo:** Carmina Fandos

**Título del trabajo:** Marketing de servicios: de la teoría a la práctica

**Titulación:** Marketing e Investigación de Mercados

**Resumen del trabajo:** desde hace años nos encontramos en una economía en la que predominan los servicios. Por eso resulta interesante el estudio que lleva a cabo el marketing teniendo en cuenta los aspectos más característicos de éstos. El marketing de servicios se enfrenta a dificultades que no existen con los productos, tiene que dar respuesta a problemas propios que surgen de sus características especiales. Así se hace necesario revisar las cuatro “P’s”: producto, precio, distribución y promoción e incluir cuatro “P’s” adicionales: personas (empleados y clientes), procesos, atención al consumidor y evidencia física. Con este trabajo quiero estudiar cómo responde o puede responder el marketing de servicios a los desafíos propios a los que se enfrenta para luego poder aplicar lo aprendido a una empresa real, Oshito. Se empezará con un apartado dedicado a los conceptos teóricos que rodean a los servicios. Continuaremos con el estudio del marketing en las empresas de servicios y con el análisis de la empresa Oshito. El trabajo terminará con un último capítulo que se centrará en las conclusiones.

**Abstract:** for years now we face a economy dominated by services. That is why it is really interesting the study of the services. From the point of view of marketing, the services show characteristics that make them different from the products. Therefore, it is necessary look over the traditional four P’s: product, price, place and promotion and add four more P’s: people, process, customer service and physical evidence. This assignment will study how marketing responses to the challenges presented by services. It will start with a chapter dedicated to the theory of services. Then it will study how it is a service company’s marketing and it will analyze a real company, Oshito. The assignment will end with the conclusions.

## Índice

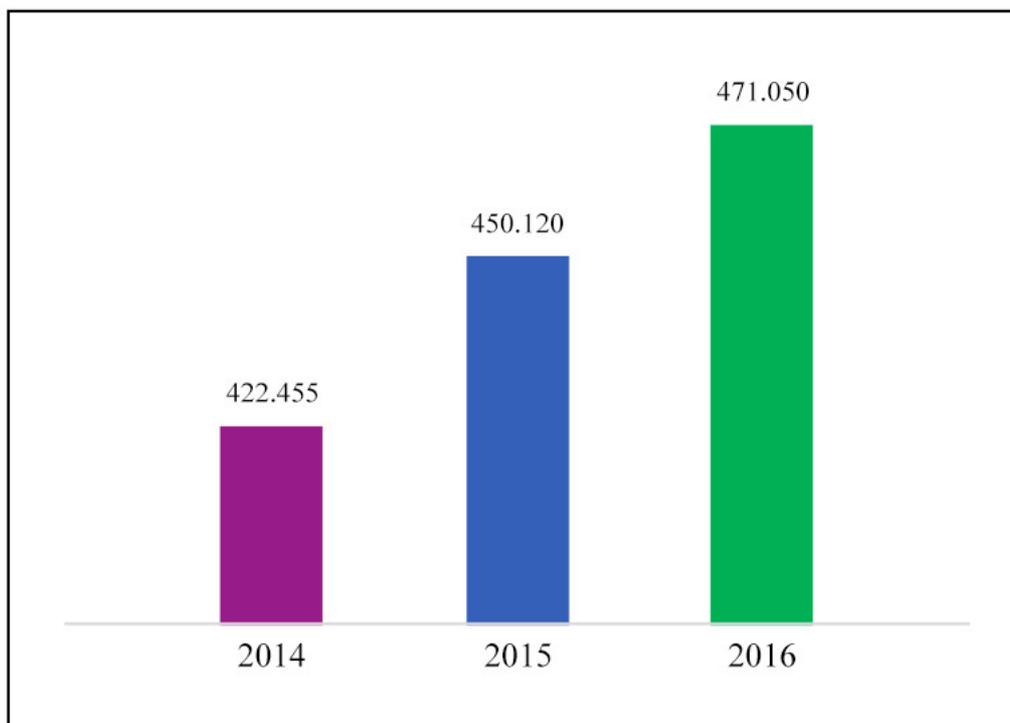
<b>1. Introducción .....</b>	<b>4</b>
<b>2. Marco teórico .....</b>	<b>8</b>
2.1. Los servicios .....	8
2.2. Características diferenciales de los servicios.....	9
2.3. Problemas derivados de estas características especiales.....	11
<b>3. Marketing en las empresas de servicios.....</b>	<b>21</b>
3.1. Puntos comunes con el marketing tradicional. Las cuatro P's.....	21
3.2. Cuatro P's adicionales para los servicios.....	22
3.3. La calidad en los servicios.....	23
3.4. Causas de las deficiencias en el servicio.....	24
3.5. Fallos en los servicios.....	25
3.6. Percepciones de justicia.....	26
<b>4. Análisis de una empresa de servicios. Oshito: un ejemplo real .....</b>	<b>28</b>
4.1. Historia de Oshito.....	28
4.2. Análisis de las estrategias de marketing mix.....	29
<b>5. Conclusiones.....</b>	<b>36</b>
<b>6. Bibliografía.....</b>	<b>39</b>

## 1. Introducción

Hace años que hemos entrado en una nueva era, la de los servicios, en detrimento de la industria. Una era que ha tomado fuerza debido a varios factores: “este sector aporta mayores fuentes de trabajo y mano de obra; existe una influencia cada vez mayor del cliente en las decisiones estratégicas de los negocios; y los productos están cada vez más orientados hacia el mercado y responden de manera eficiente a los cambios que se generan en la oferta y demanda. Además, la instauración de nuevas tecnologías permite tener empleados y clientes más comprometidos con los servicios, lo que ha hecho de la era del servicio una industria favorable para las organizaciones” (Kotler & Armstrong, 2007).

El sector servicios es un sector al alza que no para de crecer, como demuestran los datos: “el volumen de negocio de las empresas del sector servicios de mercado no financieros, excluido el Comercio, alcanza los 450.120 millones de euros en 2015, con un incremento del 6,5% respecto al año anterior” (Instituto Nacional de Estadística, 2018). “En el año 2016, la cifra de negocios del sector Servicios se situó en 471.050 millones de euros” (INE, 2018), unos 20.000 millones más que el año anterior (ver Gráfico 1). Actualmente, “el sector servicios ocupa a casi ocho de cada diez trabajadores en España” (Gómez, 2018). La contribución del sector de los servicios a la formación del PIB es cada vez mayor.

**Gráfico 1**  
Volumen de negocio del sector servicios en millones de euros



Fuente: Instituto Nacional de Estadística  
Elaboración propia

Con el peso que tienen los servicios en la economía actual, resulta realmente interesante su estudio en todas sus vertientes, también la del marketing, dando lugar a una versión del marketing adecuada a ellos. “Los servicios presentan diferencias con respecto a los bienes, lo cual justifica un marketing adaptado a los mismos” (Díaz González & Pons García, 2006).

Esta adaptación del marketing tradicional tiene que tener en cuenta los aspectos más característicos de éstos. La intangibilidad de los servicios, la dificultad de hacerlos visibles o de que los consumidores se los imaginen, la necesidad del contacto personal (cara a cara) con el cliente para venderlos y, por tanto, los problemas para controlar la calidad de las relaciones con los clientes, las dificultades para sincronizar la oferta y la demanda o la imposibilidad de inventariar son algunas de las dificultades presentes en el marketing de servicios y que no lo son para el marketing de productos tangibles. Bajo estas premisas se tienen que buscar estrategias que eliminen o, por lo menos, que suavicen estos problemas especiales de marketing de servicios, donde se tendría que tener siempre

en cuenta que cuando se trata de servicios, el marketing tradicional no es suficiente y es necesario revisar las cuatro “P’s”: producto, precio, distribución y promoción e incluir cuatro “P’s” adicionales: personas (empleados y clientes), procesos, atención al consumidor y evidencia física (ver Gráfico 2).

**Gráfico 2**  
Las 8 P’s del Marketing Mix de Servicios



Elaboración propia

Debido a estas características especiales, para llevar a cabo planes o acciones de marketing en una empresa dedicada a la comercialización de servicios no basta con aplicar lo que funciona para vender productos tangibles. “El marketing de servicios es diferente del marketing de bienes en formas significativas y que requieren estrategias y tácticas que los textos de marketing tradicionales no reflejan por completo” (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2009). Es algo que aprendí cuando empecé a trabajar en Oshito, una

pequeña empresa dedicada al diseño de páginas webs y la producción audiovisual principalmente. Hasta entonces ni siquiera me había puesto a pensar más allá de lo que estudié en la carrera de Marketing e Investigación de Mercados. Yo no cursé ninguna asignatura dedicada a los servicios. Por ello estoy realizando este trabajo.

El principal objetivo del trabajo será conocer cómo responde o puede responder el marketing a los desafíos que plantean los servicios para poder llevar a cabo en un futuro estrategias y tácticas de marketing eficientes para Oshito. De manera más específica se intentarán alcanzar los siguientes objetivos:

- Definir las características diferenciales de los servicios.
- Buscar estrategias que eliminen o, por lo menos, que suavicen los problemas derivados de estas características especiales.
- Estudiar los elementos básicos del marketing de servicios: las cuatro P's más las cuatro P's adicionales.
- Analizar Oshito desde el punto de vista del marketing de servicios.

Para lograr alcanzar estos objetivos, el trabajo empezará con una primera parte en la que se van a conocer los aspectos teóricos de los servicios. Para continuar con el estudio del marketing en las empresas de servicios y con el análisis de un caso real, la empresa Oshito, desde el punto de vista del marketing de servicios.

El trabajo terminará con un último capítulo que se centrará en las conclusiones. En él se analizarán el cumplimiento de los objetivos perseguidos con este trabajo y se expondrán las recomendaciones y sugerencias de mejora para Oshito.

## 2. Marco teórico

En este apartado se abordarán las cuestiones teóricas que rodean al concepto de los servicios, así como sus características más destacables.

### 2.1. Los servicios.

La definición de servicios ha ido evolucionando con el paso del tiempo, a lo largo de los años han sido numerosos los autores que han ido definiendo los servicios, dando lugar a diferentes aproximaciones. La Sociedad de Marketing Americana (American Marketing Association, AMA) acuñó el concepto de servicio en 1960. Lo definió como “actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen a título oneroso o que se proporcionan junto con los bienes”. El marketing de servicios como tal aflora a partir de la década de los años 70, pero no es hasta la década de los años 80 cuando se hacen verdaderos aportes al concepto. En 1981 esta misma asociación puntualizó el término y estableció que “los servicios son actividades que pueden identificarse aisladamente, son actividades esencialmente intangibles que proporcionan satisfacción y que no se encuentran forzosamente ligadas a la venta de bienes”.

Kotler en 1997 estableció que “un servicio es cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra. Es esencialmente intangible y no se puede poseer. Su producción no tiene por qué ligarse necesariamente a un producto físico” (Díaz González & Pons García, 2006).

En 2009 los autores Zeithaml, Bitner, & Gremler definieron los servicios como “actos, procesos y desempeños proporcionados o coproducidos por una entidad o persona para otra entidad o persona”. En esta misma línea podemos definir los servicios como “hechos, actividades o desempeños” (Hoffman & Bateson, 2011). O como “una prestación, un esfuerzo o una acción” (Grande Esteban, 2005).

Del análisis de estas definiciones de servicio se puede llegar a la conclusión que, de forma implícita o explícita, todas ellas afrontan el servicio como algo intangible. De esta manera, si definimos los bienes como los resultados tangibles producidos por alguna actividad industrial transformadora, queda claro que los servicios presentan varias características diferenciales que se exponen a continuación.

## 2.2. Características diferenciales de los servicios.

El conocimiento de las características diferenciales de los servicios permite comprender mejor qué es un servicio y la dificultad que supone su análisis. Hay cierto consenso entre los autores en que existen al menos cinco características principales que diferencian a los servicios de los bienes: la intangibilidad, la inseparabilidad, la heterogeneidad, el carácter perecedero y la ausencia de propiedad.

La primera característica que vamos a tratar es la **intangibilidad**. Se trata de “la característica distintiva más básica de los servicios” (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2009). Hace referencia a que los servicios “no se pueden apreciar con los sentidos” (Grande Esteban, 2005); no se pueden ver, degustar, tocar, escuchar u oler antes de comprarse (como puede suceder con los bienes). Este autor también afirma que “puede, incluso, existir una doble intangibilidad, pues puede resultar difícil imaginarse según que servicios”, lo que complica aún más la capacidad para poder presentarlos, mostrarlos, explicarlos o comunicarlos con facilidad, haciendo que llegue a ser realmente complicado para los consumidores evaluar la calidad. Por ello, esta característica es de las más importantes, la que genera mayor incertidumbre en los compradores, ya que no pueden determinar con antelación y exactitud el grado de satisfacción que tendrán después de adquirir el servicio.

La segunda de estas características sería la **inseparabilidad** que señala que los servicios a menudo se producen, venden y consumen al mismo tiempo, es decir, su producción y consumo son actividades inseparables. Por lo que la interacción del proveedor con el cliente es una característica especial de los servicios: tanto el proveedor como el cliente afectan el resultado. Además, “debido a que los servicios con frecuencia se producen y

consumen al mismo tiempo es difícil la producción masiva” (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2009) por lo que no es posible conseguir economías de escala significativas.

La **heterogeneidad** es la tercera de las características más importantes. Quiere decir que es complicado estandarizar los servicios. Cada servicio depende de quién lo presta, cuándo y dónde. Un mismo servicio puede cambiar debido al factor humano, según quién lo facilite. Esta es otra característica que incrementa el riesgo percibido por los consumidores porque “encuentran más dificultades para valorar y hacer comparaciones de los precios y de la calidad de los servicios antes de adquirirlos” (Grande Esteban, 2005).

Por último nos encontramos con el **carácter perecedero** que indica que los servicios no se pueden conservar, almacenar o guardar. Por ejemplo, los minutos u horas en las que un dentista no tiene pacientes no se pueden almacenar para emplearlos en otro momento, sencillamente se pierden para siempre. Esto no supone un problema cuando la demanda de un servicio es constante, pero si es fluctuante puede causar problemas. “Esta característica es muy importante para establecer políticas de marketing, especialmente de precios y de segmentación, que combatan la estacionalidad de la demanda” (Grande Esteban, 2005).

Aunque, también podríamos considerar la **ausencia de propiedad** como una característica más, no todos los autores coinciden en nombrarla y estudiarla. Uno de los autores que sí la tiene en cuenta es Grande Esteban, que señalaba en 2005 que esta característica pone de manifiesto que los compradores de un servicio “adquieren un derecho, pero no la propiedad del soporte tangible del servicio”. Los clientes pagan por el uso, el acceso o el alquiler, pero no adquieren la propiedad. Por ejemplo, si compramos un billete de avión no tenemos ningún derecho a adquirir el avión, sólo nos hacemos con el servicio que presta.

Para terminar, es importante apuntar que los servicios no tienen por qué mostrar todas estas características a la vez.

### 2.3. Problemas derivados de estas características especiales.

Una vez acotadas y explicadas las características principales de los servicios vamos a proceder a intentar poner sobre el papel los principales problemas a los que se enfrenta el marketing de servicios y las estrategias y tácticas que puede utilizar para eliminarlos o, por lo menos, suavizarlos.

Como resultado de estas características anteriormente explicadas surgen numerosos desafíos para el marketing de servicios a los que no nos solemos enfrentar cuando se trata de comercializar productos. De la primera de las características, la intangibilidad, surgen varios problemas: **falta de inventarios de servicios**. “Debido a su intangibilidad, los servicios no se pueden inventariar” (Hoffman & Bateson, 2011). Por consiguiente, “las fluctuaciones en la demanda son difíciles de manejar” (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2009). Las empresas de servicios “no pueden construir inventarios durante los periodos de demanda baja para usarlos más adelante cuando aumente la demanda” (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2009). Generalmente, con demanda alta, los clientes se ven forzados a esperar por los servicios que desean y los proveedores comercializar lo que pueden producir.

**Los servicios carecen de protección de patentes.** Los servicios no se pueden patentar y pueden ser fácilmente imitados y reproducidos. En consecuencia, “es difícil para una empresa mantener la ventaja en el servicio diferencial” (Hoffman & Bateson, 2011). “Esto significa que quienes proporcionan los servicios tienen más dificultades para poner barreras de entrada a su sector” (Grande Esteban, 2005), estas empresas no pueden impedir que otras proporcionen los mismos servicios, ya que pueden ser copiados con facilidad.

**Es difícil explicar o comunicar los servicios.** “Como los servicios son desempeños más que objetos, su esencia y sus beneficios son difíciles de comunicar a los clientes” (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2009). Los servicios no se pueden ver, como norma general no se pueden probar antes de comprar y muchos no se comprenden bien, además los beneficios de algunos servicios se obtienen a largo plazo. Por todo ello, en numerosas ocasiones es complicado explicar o mostrar los beneficios de un servicio.

El marketing de servicios se puede enfrentar a estos problemas con numerosas estrategias: la principal es la de **hacer tangible el servicio**. “Utilizar indicios tangibles que ayuden a los consumidores a evaluar el servicio” (Hoffman & Bateson, 2011). A falta de un bien tangible los usuarios, a menudo, buscan algo que les ayude a valorar el servicio, buscan una “evidencia física” (Hoffman & Bateson, 2011). Estas evidencias físicas pueden ir desde la calidad de los muebles de una oficina, la apariencia del personal, la calidad del papel utilizado en un folleto hasta la limpieza y el orden del local del proveedor. En resumen, será importante el “diseño del entorno físico, el aspecto de los trabajadores y el equipamiento utilizado” (Díaz González & Pons García, 2006). “El diseño del entorno físico debe tener en cuenta las condiciones ambientales como temperatura, iluminación, ruidos, música, olores y colores; el diseño de la planta, es decir, superficie, estilo, colocación y distribución del mobiliario; y signos y símbolos como folletos, fotografías, carteles, etc.” (Grande Esteban, 2005). Todo ello ayuda al cliente a hacerse una idea del servicio que se ofrece.

A su vez “los indicios tangibles también se utilizan en la publicidad de servicios” (Hoffman & Bateson, 2011). Como indican estos autores, “una estrategia que adoptan muchas empresas de servicios es utilizar alguna forma de indicios tangibles en la publicidad”. Una manera de hacer más tangible el servicio en la publicidad es “enfaticar el beneficio del servicio en lugar de describir sólo sus características” (Solanelles, 2003).

Algunas de las estrategias que utilizan las empresas son: “empaquetar” sus servicios de manera que sean más fáciles de entender y diferenciar; apodarar sus servicios y sus “procesos” con nombres poderosos que ayuden a la diferenciación y a los consumidores a recordarlos; darles una fuerte identidad visual a los servicios, además del nombre puede ser buena idea crear un logo para cada servicio para facilitar el posicionamiento, se trata de ayudar a los clientes a visualizar el servicio y utilizar lo que es tangible en el servicio para reflejar la calidad. Por ejemplo, los hoteles utilizan el diseño y la decoración de las habitaciones. Una forma de demostrar que el baño ha sido limpiado es colocando vasos nuevos en bolsas de plástico cerradas, poniendo una banda de papel encima del inodoro para señalar que ha sido desinfectado, etc. Otro ejemplo serían los colegios y universidades, que utilizan la infraestructura (el diseño arquitectónico de los edificios, los equipos con los que cuentan, las áreas deportivas, los laboratorios y la decoración en general). Por otra parte, la experiencia misma del usuario “tangibiliza” el servicio, lo que

el cliente experimenta es lo que finalmente determina su percepción. Las oficinas o puntos de atención son elementos tangibles que representan un servicio.

Otra de las estrategias más empleadas para hacer frente a la intangibilidad de los servicios es **utilizar fuentes de información personales** (como amigos, familiares, líderes de opinión...). “Debido a que los consumidores de servicios carecen de medios objetivos para evaluar los servicios, a menudo sus decisiones se basan en evaluaciones subjetivas transmitidas por amigos, miembros de la familia y una variedad de otros líderes de opinión” (Hoffman & Bateson, 2011). De la misma opinión es Solanelles, que en 2003 apuntaba que “para mejorar la confianza del cliente hacia los servicios se puede utilizar personajes célebres y líderes de opinión”. De estos autores se puede extraer que en la adquisición de servicios resultan más importantes las fuentes de información personales que las no personales (medios de información masivos). Debido a esto, a que los usuarios de servicios son muy influenciados por las opiniones personales de otros, “entender y controlar la comunicación de boca en boca es realmente importante para las compañías de servicios” (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2009).

Una última estrategia que vamos a señalar es la de **crear una poderosa imagen organizacional**. “Una imagen corporativa bien conocida y respetada reduce el nivel de riesgo percibido (debido a la intangibilidad y a la falta de fuentes de información objetivas para evaluar los servicios) por los clientes potenciales” (Hoffman & Bateson, 2011). Podría ser el caso de Google, que a través de una poderosísima imagen organizacional se mantiene con los años como una de las mejores empresas del mundo. Posee el logotipo más famoso de Internet y una de las imágenes corporativas más conocidas del mundo. Estas estrategias tienen que tener como objetivo “reducir el riesgo percibido por los consumidores” (Grande Esteban, 2005).

De la segunda de las características, la inseparabilidad, también nos encontramos con importantes problemas: **el proveedor de servicios está físicamente conectado con el servicio**. En numerosas ocasiones la venta del servicio necesita la presencia física del proveedor. Como sucede en las consultas médicas o las peluquerías. “El proveedor de servicios se convierte en un indicio tangible en el cual se basa parte de la evaluación que hace el cliente de la experiencia de servicio” (Hoffman & Bateson, 2011). De modo que los proveedores necesitarán dominar ciertas habilidades de comunicación para tratar con

el público (buen manejo de la palabra, naturalidad, amabilidad, paciencia...), cuidar su imagen, su higiene, etc.

**Los clientes están involucrados en el proceso de producción.** El cliente participa en el proceso de entrega del servicio. Y no sólo eso, ya que a menudo “los clientes intervienen en el diseño del servicio, pues lo crean a medida de sus necesidades” (Grande Esteban, 2005). Por seguir con los ejemplos anteriores, el cliente participa y diseña el servicio a la hora de recibir la atención médica listando sus síntomas o en su corte de pelo al definir y explicar lo que quiere que le hagan. Así como una persona que acude a un abogado no puede esperar un buen servicio si no explica correctamente su problema. “La participación del cliente en el proceso de producción del servicio puede variar desde: (1) requerimiento de que el cliente esté físicamente presente para recibir el servicio; (2) necesidad de que le cliente esté presente sólo para iniciar y detener el proceso, como en los servicios de tintorería y reparación de automóviles; y (3) necesidad de que el cliente sólo esté mentalmente presente, como en la participación de cursos universitarios que se transmiten por internet. Cada escenario refleja un nivel diferente de contacto con el cliente y, como resultado, cada sistema de entrega de servicios debe ser diseñado de forma diferente” (Hoffman & Bateson, 2011).

**Otros clientes están involucrados en el proceso de producción.** “Debido a que la producción y el consumo ocurren simultáneamente varios clientes comparten una experiencia de servicio común” (Hoffman & Bateson, 2011). Los servicios frecuentemente son experiencias compartidas por varios usuarios, como puede suceder en un restaurante, en un cine o en un autobús o avión. La experiencia de un individuo se verá afectada por la presencia y/o el comportamiento de otros individuos. “Los otros clientes pueden afectar la naturaleza del resultado o el proceso del servicio, pueden mejorar o desmejorar la satisfacción del cliente y las percepciones de calidad” (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2009). El viaje en avión y la atención del personal pueden ser perfectos, que si la persona de al lado es insoportable y no ha parado de quejarse o la persona del asiento de delante ha echado el asiento demasiado hacia atrás, la experiencia de ese usuario será negativa y lo extrapolará al servicio. “Una aglomeración excesiva o un uso excesivo de un servicio pueden afectar la naturaleza de la experiencia del cliente” (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2009). Por ejemplo en los restaurantes, hoteles u otros espacios en los que los clientes están “hombro con hombro” cuando reciben el servicio o

cuando una persona (aunque sea con problemas reales) causa un retraso para los demás en la fila del banco o en la caja de un supermercado, todo ello afecta a la experiencia del usuario. “En general, el desafío primordial concierne a la administración efectiva de diferentes segmentos del mercado con distintas necesidades dentro de un solo entorno de servicio” (Hoffman & Bateson, 2011).

**La producción masiva de servicios presenta desafíos especiales.** La producción está limitada a lo que el proveedor puede fabricar y está sujeta al desplazamiento de los clientes al lugar de elaboración o consumo.

Las principales estrategias utilizadas por el marketing de servicios para hacer frente a estos problemas se centran, sobre todo, en la **selección y formación del personal**. “Como resultado de la frecuencia y la profundidad de las interacciones entre los proveedores de los servicios y los consumidores, la selección del personal de servicio con capacidades superiores de comunicación e interpersonales es algo obligatorio. Además, también es necesaria la capacitación del personal una vez que se encuentra desempeñando el trabajo” (Hoffman & Bateson, 2011). El desarrollo del personal es esencial para la satisfacción del cliente, pues es la cara visible del servicio. Peluqueros, banqueros o mecánicos son los representantes de los servicios que prestan.

Otras estrategias para suavizar los problemas derivados de la inseparabilidad se centran en la **administración efectiva del consumidor**. “La meta de administrar de forma efectiva a los consumidores que comparten una experiencia de servicio es minimizar los aspectos negativos y maximizar los aspectos positivos de otros clientes” (Hoffman & Bateson, 2011). En las situaciones en las que hay múltiples clientes esperando un mismo servicio, ya sea la sala de espera de un dentista, un taller de coches o un restaurante, es necesario “aprender a trabajar en grupos mayores sin afectar la calidad y la satisfacción al cliente” (Díaz González & Pons García, 2006).

Otra de las estrategias que se pueden emplear para tratar de sortear los problemas que genera la inseparabilidad de los servicios es tratar a los **clientes como recursos productivos**. Los clientes de servicios pueden llegar a ser “recursos humanos que contribuyen a la capacidad productiva de la organización” (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2009). Estos autores sugieren que “si los clientes contribuyen con esfuerzo, tiempo u otros

recursos al proceso de producción del servicio, deben ser tomados en cuenta como parte de la organización”. En este sentido Ikea depende de los clientes para realizar muchas de las funciones de servicio básicas. Los compradores miden, transportan y montan sus propios muebles, actúan como coproductores y cocreadores de valor. Para llevar a cabo esta estrategia la organización, primero, “determina qué tipo de participación es deseable por parte de los clientes y en qué forma el cliente desea participar” (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2009). La compañía debe definir las funciones de los clientes y su nivel de participación en el proceso de adquisición del servicio. Como recurso productivo el cliente puede ayudarse a sí mismo (como sería el caso de Ikea), ayudar a los demás (como es el caso de numerosos programas de mentores de muchas universidades) o promover la compañía (el cliente puede convertirse en una fuente de información personal).

Por otro lado, los problemas más importantes que se derivan de la heterogeneidad, la tercera de las características de los servicios, son la **dificultad para estandarizar los servicios** y el **control de la calidad**. Que un mismo servicio se preste siempre de la misma forma y siempre con la mayor calidad posible depende, en la mayoría de los casos, del proveedor. “La estandarización de los servicios es más difícil, pues conseguirlo supone homogeneizar el comportamiento de las personas que lo proporcionan” (Grande Esteban, 2005). “Como individuo, cada empleado tiene una personalidad diferente e interactúa con los clientes de manera distinta. Además, cada empleado puede actuar de forma distinta de un día a otro, como resultado de los cambios en su estado de ánimo, así como de otros numerosos factores” (Hoffman & Bateson, 2011). Al mismo tiempo, la prestación del servicio también dependerá del mismo cliente, ya que no todos son iguales y no pueden ser tratados por igual.

Para hacer frente a estos problemas, es necesario asegurar **el control de la calidad**. Esto pasa por “invertir en una buena selección y formación del personal en contacto con los clientes” (Solanelles, 2003). Es una estrategia compartida para hacer frente a la inseparabilidad y heterogeneidad. Esta autora también señala que para mantener la calidad del servicio puede ser buena idea “trabajar de forma sistemática con el estado de opinión de los consumidores en función de su satisfacción”.

Otra de las posibles medidas para hacer frente a los problemas que surgen de la heterogeneidad de los servicios será la de **buscar una estrategia de personalización**.

“Una posible solución a los problemas creados por la heterogeneidad es aprovechar la variación inherente en cada encuentro de servicio y personalizar el servicio. La personalización desarrolla servicios que satisfacen las necesidades de cada cliente” (Hoffman & Bateson, 2011).

En contraposición con la anterior medida nos encontramos con la idea de **buscar una estrategia de estandarización**. “La meta de la estandarización es elaborar un producto de servicio consistente de una operación a la siguiente” (Hoffman & Bateson, 2011). “Seguramente, estandarizar un servicio sea hacerlo poco deseable para algunos de los potenciales consumidores. Sin embargo, otra cosa bien distinta es homogeneizar la forma en que se presta el servicio” (Grande Esteban, 2005). Los bancos, por ejemplo, atienden a la gran mayoría de sus clientes de la misma manera o las cadenas hoteleras reciben a sus huéspedes de forma idéntica. De la misma manera que las cadenas de comida rápida forman a sus empleados para que el servicio sea prestado siempre igual, independientemente del local o ubicación en el que estén trabajando. De esta manera buscan estandarizar el servicio. Asimismo, otra estrategia de estandarización podría ser la sustitución del contacto personal por tecnología, como ya hicieron los bancos con los cajeros automáticos o están haciendo los comercios con las cajas de cobro automático o de autoservicio.

La última de las características esenciales de los servicios, el carácter perecedero, nos lleva a enfrentarnos a los siguientes problemas. El primero sería cuando **la demanda excede a la oferta de servicios disponible**. “La demanda del consumidor simplemente rebasa lo que la empresa puede proporcionar, lo que resulta en largos periodos de espera y, en muchos casos, en clientes descontentos” (Hoffman & Bateson, 2011). Por ejemplo, en las tiendas de ropa o en los supermercados en algunas ocasiones se forman largas colas porque hay pocas cajas para cobrar abiertas, de modo que la demanda (los clientes esperando a pagar) supera a la oferta de servicios disponible (el número de cajas abiertas). En algunas ocasiones esto también se puede traducir en el rechazo de algunos clientes y la consiguiente pérdida de negocio. Restaurantes u hoteles, por ejemplo, no pueden aceptar más clientela si tienen todo reservado. “En estos casos las empresas se enfrentan a costes de oportunidad” (Grande Esteban, 2005).

También se puede producir que **la demanda exceda a la oferta óptima de servicios disponible**. “Al aceptar al cliente iniciando el servicio, la empresa promete implícitamente proporcionar el mismo nivel de servicio que proporciona siempre, sin importar el número de clientes a quiénes se está atendiendo. (...) Sin embargo, cuando la demanda excede los niveles óptimos el servicio, por lo general, se proporciona a niveles inferiores. Como resultado, no se satisfacen las expectativas del cliente y eso se traduce en la insatisfacción del mismo y en una publicidad de boca en boca negativa” (Hoffman & Bateson, 2011). Esto podría suceder en una tienda repleta de gente o en un avión lleno de pasajeros. “Nadie se rechaza, pero la calidad del servicio puede sufrir por el uso excesivo, aglomeración o el personal al que se presiona más allá de su capacidad para entregar un servicio consistente” (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2009). Siguiendo con los ejemplos anteriores, la calidad disminuiría debido a que el tiempo de espera del cliente aumentaría, los trabajadores dedicarían menos tiempo a cada consumidor, etc.

En sentido contrario nos encontramos cuando **la demanda es más baja que los niveles de oferta óptimos**. Tomando como ejemplo los cajeros de las tiendas de ropa o los supermercados, se podrían abrir todas las líneas de cajeros, pero sería una estrategia ineficiente en las fases de demanda baja. “Durante los periodos en que la demanda es más baja que la capacidad óptima, los recursos no se usan al máximo y hay un desperdicio innecesario de los costes de operación” (Hoffman & Bateson, 2011). Además, estas situaciones de demanda baja pueden afectar a la valoración del servicio por parte de los clientes, ya que puede darse el caso de que “los consumidores alberguen serias dudas sobre la calidad de un servicio con una demanda escasa. El exceso de capacidad puede enviar mensajes negativos sobre la excelencia del servicio” (Grande Esteban, 2005).

Para hacer frente a estos problemas derivados de los desajuste entre la oferta y la demanda existen varias estrategias, bien centradas en la demanda o centradas en la oferta.

**Estrategia de demanda: utilizar estrategias creativas de fijación de precios para igualar la demanda.** “Las empresas pueden acudir a estrategias de precios para combatir las fluctuaciones de la demanda, aplicando precios diferenciales” (Grande Esteban, 2005). Esto consiste en establecer ofertas especiales en el precio para trasladar la demanda a periodos en los que ésta es más baja. Por ejemplo, las ofertas de bares y restaurantes para ciertos días en los que no hay tanta demanda, como podrían ser los domingos (TGB),

los lunes (McDonald's) o los martes (Telepizza) o el día del espectador (miércoles) de los cines. “Los mercados meta conscientes del precio están dispuestos a modificar sus patrones de demanda a cambio de los ahorros en el coste. (...) Al cambiar la demanda a otros periodos, la empresa puede aceptar a más clientes y proporcionar un servicio mejor” (Hoffman & Bateson, 2011). Estos autores también indican que la fijación creativa de precios además se ha utilizado para orientarse a grupos específicos (jubilados, niños, estudiantes...) y para ayudar a separar a diferentes mercados para que no compartan la misma experiencia de consumo de manera simultánea.

**Estrategia de demanda: implementar un sistema de reservas.** Así, “los consumidores reservan una porción de los servicios de la empresa para un lapso de tiempo en particular. (...) Las reservas reducen el riesgo del cliente de no recibir el servicio y minimizan el tiempo de espera. Este sistema también permite que las empresas de servicios se preparen con anticipación para una cantidad conocida de demanda” (Hoffman & Bateson, 2011). Además, “pueden penalizar la falta de consumo, como sucede con las compañías aéreas y las agencias de viajes, ante cancelaciones de última hora o por motivos no justificados” (Grande Esteban, 2005).

**Estrategia de demanda: trasladar la demanda a servicios de cortesía.** “Las empresas también pueden amortiguar los desafíos asociados con la naturaleza perecedera desarrollando servicios de cortesía que se relacionan directamente con la oferta de servicio básica. Una sala de espera en un restaurante es un ejemplo típico de servicio de cortesía que no sólo proporciona el espacio para los clientes mientras esperan, sino que también le proporciona al restaurante una fuente adicional de ingresos” (Hoffman & Bateson, 2011).

**Estrategia de demanda: el uso efectivo de los periodos de demanda baja.** “Utilizar el tiempo de paro en el servicio para prepararse con anticipación para los periodos de demanda máxima y/o venderles a diferentes segmentos del mercado que tienen distintos patrones de demanda” (Hoffman & Bateson, 2011).

**Estrategia de oferta: compartir la capacidad.** “Formando un tipo de cooperativa de servicio con otros proveedores de servicios, lo que permite que la cooperativa amplíe su oferta de servicios como un todo” (Hoffman & Bateson, 2011).

**Estrategia de oferta: uso de terceros.** “Las organizaciones de servicios con frecuencia utilizan a terceros para darles servicio a los clientes y así ahorrar en costes”. Son muchas las empresas o tiendas que ofrecen servicios de mensajería o paquetería a través de otras compañías que son capaces de ofrecer el servicio de manera más eficaz y barata.

**Estrategia de oferta: incrementar la participación del cliente.** “Otro método para incrementar la oferta de servicios disponible es hacer que el cliente desempeñe parte del servicio” (Hoffman & Bateson, 2011). Esto sucede, por ejemplo, en las gasolineras en las que el consumidor tiene que echarse su propia gasolina, en las cadenas de comida rápida en las que el cliente tiene que servirse su refresco o en las tiendas en las que es el mismo comprador el que mete las cosas en las bolsas.

**Estrategia de oferta: gestión de los tiempos de espera.** “Las empresas deben conseguir que la duración de la espera sea la menor posible y, también, lo más agradable posible” (Grande Esteban, 2005). Lo ideal sería diseñar la prestación del servicio para que el cliente no tuviera que esperar. Por ejemplo, la cadena de comida Telepizza permite llamar para realizar un pedido e ir a buscarlo sin tener que hacer colas. Una estrategia que propone Grande Esteban es “hacer notar al cliente su presencia e indicarle que será atendido en breve”.

### 3. Marketing en las empresas de servicios.

En este apartado se estudiarán los elementos clave del marketing de servicios. Del análisis anterior de las estrategias que puede utilizar el marketing de servicios “se puede llegar a la conclusión que en las empresas de servicios existen tres elementos muy importantes: el cliente, el personal de la empresa y el diseño del entorno físico” (Díaz González & Pons García, 2006).

El cliente resulta el pilar fundamental para una empresa de servicios. Debe centrar sus esfuerzos en satisfacer las necesidades de sus clientes, debe cimentar su actividad comercial y de marketing a partir de las características y comportamientos del consumidor. “Las empresas de servicios deben adoptar el principio de empresa orientada al consumidor, o al mercado, que significa que deben reconocer que el activo más importante que tienen son los consumidores” (Grande Esteban, 2005).

#### 3.1. Puntos comunes con el marketing tradicional. Las cuatro P's.

¿Cuáles son los elementos básicos a tener en cuenta en el marketing de servicios? Al igual que en el marketing tradicional, se tienen que tener en cuenta las 4 P's básicas: producto o servicio, precio, distribución y promoción. No obstante, las 4 P's deberán ser adaptadas a las características propias de los servicios.

Con relación al **producto**, como ya hemos indicado antes, existen numerosas características diferenciales que el marketing de servicios tendrá que tener en cuenta. “Debe favorecerse la tangibilización del producto y el entorno físico (decoración, limpieza, atmósfera, etc.) donde se genera” (Grande Esteban, 2005). Además, los consumidores o clientes se pueden encontrar presentes en el momento de elaboración del servicio y ser parte esencial del mismo, ya que en múltiples ocasiones la producción y consumo del servicio es inseparable, como por ejemplo a la hora de adquirir un seguro de vida en una oficina.

En cuanto al **precio**, “el valor de intercambio interactúa con la calidad” (Grande Esteban, 2005). Como ya hemos visto, también se puede utilizar como una herramienta para intentar igualar los desajustes de demanda temporales.

La **distribución** de los servicios presenta de igual manera elementos específicos. Como ya se ha comentado, normalmente es necesario el contacto cara a cara entre el proveedor y el consumidor. “Ello tiene sus implicaciones sobre la localización de los puntos de venta y su accesibilidad, sobre todo si son servicios básicos. Los consumidores buscan comodidad en la compra de servicios de conveniencia” (Grande Esteban, 2005). Así mismo, la formación de personal resulta un aspecto clave. “La **fuerza de ventas** de los servicios desarrolla funciones de marketing y debe poseer unas características especiales” (Grande Esteban, 2005).

Por último, “la **promoción** de los servicios tiene lugar allí donde se generan o entregan. Ello supone que las estrategias de tangibilización y el cuidado del entorno físico resultan esenciales” (Grande Esteban, 2005). Así mismo, un buen diseño del entorno físico ayuda a reducir el riesgo percibido por los clientes y a mejorar su confianza.

### 3.2. Cuatro P's adicionales para los servicios.

Pero con el análisis de estas 4 P's no es suficiente. “Desde el punto de vista de los servicios, las cuatro P's del mercado ascienden a siete. Las tres nuevas P's son las personas (people), los procesos (process) y la atención al consumidor (customer service)” (Grande Esteban, 2005). Además, otros autores también cuentan con una P adicional más, la evidencia física.

La suma de la quinta P, las **personas**, se debe a una de las principales características diferenciales de los servicios, su inseparabilidad. “Los servicios no pueden sustraerse de las personas que los suministran, quienes, incluso, llegan a ser un factor clave de diferenciación y de posicionamiento” (Grande Esteban, 2005). Además, la calidad de un servicio depende en buena medida de la persona que lo presta.

La sexta P hace referencia a los **procesos**, “mecanismos o rutinas en la prestación de un servicio que, además, afectan a su calidad” (Grande Esteban, 2005). Estos procesos

pueden llegar a influir positiva o negativamente en el nivel de satisfacción del cliente. Un bar con un buen servicio de terraza atraerá más clientela que un bar que no disponga de tal servicio y obligue a los clientes a entrar a pedir y sacar ellos mismos sus consumiciones. Lo mismo puede ocurrir con una gasolinera que ofrezca ayuda a la hora de repostar.

La séptima P, la **atención al consumidor**, “es consecuencia de la adopción del principio de empresa orientada al consumidor. El servicio al cliente pretende conseguir una relación duradera con el mercado” (Grande Esteban, 2005).

La última P es la **evidencia física**, “el ambiente en que se entrega el servicio y donde interactúan la empresa y el cliente, así como cualquier componente tangible que facilite el desempeño o la comunicación del servicio” (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2009). En definitiva, la evidencia física de un servicio es cualquier señal tangible que pueda observar el cliente. Tienen gran relevancia para los consumidores a la hora de valorar el servicio antes de la compra y para evaluar su satisfacción después.

### 3.3. La calidad en los servicios.

A lo largo del estudio del marketing de servicios en este trabajo se hace referencia en numerosas ocasiones a la calidad. Pero ¿qué es la calidad? La calidad de un servicio es un concepto que deriva de la propia definición de calidad. Podemos definirla como el grado en el que un servicio satisface o sobrepasa las necesidades o expectativas que el cliente tiene respecto al servicio. Por tanto, la calidad está supeditada a la percepción del cliente.

Los autores Kotler y Armstrong dividieron en 2007 la calidad de los servicios en dos tipos fundamentalmente:

- **La calidad esperada** se refiere a “las expectativas del cliente” (Kotler & Armstrong, 2007). El cliente siempre espera recibir un buen servicio desde el principio. Estas expectativas pueden estar condicionadas por referencias externas de otros consumidores (si el cliente no ha sido usuario del servicio con anterioridad) o por las referencias propias que tenga el cliente (si ha sido usuario del servicio).

con anterioridad). Esto hace que sea realmente importante que los procesos de prestación de los servicios y la atención al cliente no varíe en exceso de un uso del servicio a otro. Así, se vuelve a poner de manifiesto la importancia de la selección y formación del personal y la estandarización del servicio.

- **La calidad experimentada** se refiere a las percepciones del cliente en cuanto a resultados del servicio (si ha obtenido lo que quería) y en cuanto a la prestación del servicio (si ha sido bien atendido).

Así, de estos conceptos se extrae que la calidad de servicio se puede definir como la comparación entre lo que el cliente espera recibir (sus expectativas) y lo que realmente recibe o él cree que recibe (sus percepciones).

De este modo podemos ver como un servicio de calidad empieza desde el primer contacto con el cliente hasta la atención post-compra. Por ello, todas las interacciones con los usuarios son muy importantes para obtener resultados positivos en la calidad percibida. Es necesario cuidar hasta el más mínimo detalle en las relaciones del personal de la organización con los clientes, ya sean llamadas telefónicas, visitas del cliente, asesoramiento del personal, etc. Es importante establecer una cultura de calidad en todos los integrantes de la organización.

#### 3.4. Causas de las deficiencias en el servicio.

La calidad, al ser una percepción subjetiva del consumidor, es difícil de alcanzar. Cualquier deficiencia en la prestación de un servicio puede impedir que las percepciones de los clientes sean de alta calidad.

Setó Pamies (2004) analiza el *Modelo del Análisis de las Deficiencias* de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985) con el propósito de estudiar los orígenes de los problemas de calidad. Este modelo muestra, en primer lugar, como surge la calidad: “el cliente compara el servicio esperado con el servicio recibido. Las expectativas son la comunicación boca-oído, las necesidades personales, la experiencia pasada y las comunicaciones externas realizadas por el proveedor del servicio” (Setó Pamies, 2004). En segundo lugar, el

modelo determina cinco deficiencias que contribuyen a los bajos niveles de calidad percibidos por los clientes:

- Deficiencia 1: discrepancia entre las expectativas de los clientes y las percepciones de los directivos sobre las expectativas de los clientes.
- Deficiencia 2: discrepancia entre las percepciones de los directivos sobre las expectativas de los clientes y las especificaciones o normas de calidad de servicio.
- Deficiencia 3: discrepancia entre las normas de calidad de servicio y el servicio realmente ofrecido.
- Deficiencia 4: discrepancia entre el servicio realmente ofrecido y lo que se comunica a los clientes sobre el mismo.
- Deficiencia 5: discrepancia entre el servicio esperado y el servicio percibido. Los autores del modelo especifican que esta última deficiencia es función de las anteriores.

### 3.5. Fallos en los servicios.

“Una falla en el servicio por lo general se describe como desempeño del servicio que cae por debajo de las expectativas del cliente de tal forma que conduce a su insatisfacción” (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2009).

“Un factor muy importante que afecta a la calidad de servicio es el número y tipo de problemas que ha tenido el cliente en su relación con el proveedor y como esos problemas han sido tratados” (Setó Pamies, 2004). Como hemos comentado en múltiples ocasiones, debido a las características propias de los servicios el resultado de la producción de un servicio depende de muchos factores. “De modo que durante el encuentro del servicio pueden presentarse diversos tipos de problemas” (Setó Pamies, 2004). Problemas relacionados con el personal, con los tiempos de espera, con la disponibilidad o con las necesidades de los consumidores son sólo unos pocos ejemplos.

Cuando los clientes encuentran un problema en el servicio pueden reaccionar de distintas formas. Setó Pamies (2004) señala tres posibles reacciones por parte de los clientes:

- Lealtad: un cliente puede continuar su relación con el proveedor de servicios a pesar de su insatisfacción. Estaríamos ante un comportamiento de compra repetido, pero con una actitud relativamente baja hacia la empresa.

- Voz: puede expresarse a través de una queja al proveedor de servicios, expresarse generando referencias boca-oído negativas o quejándose a terceros. La opción más deseada por la empresa es la queja, ya que de esta manera el proveedor tiene la oportunidad de corregir el problema.
- Salida: terminar voluntariamente la relación con el proveedor de servicios.

Aunque la salida parece que puede ser la reacción más común de los consumidores insatisfechos, evitar que abandonen la empresa y las consecuencias que eso conlleva es posible. “Resolver de manera efectiva los problemas del cliente tiene un fuerte impacto en la satisfacción, lealtad, comunicación boca a boca y desempeño final del cliente” (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2009). “La recuperación del servicio se convierte en un factor de extrema importancia en determinar si los clientes continuarán o no la relación con el proveedor después de que se haya producido un fallo en el servicio” (Setó Pamies, 2004).

Esta autora presenta la recuperación del servicio como “el conjunto de acciones llevadas a cabo por la empresa con el objetivo de compensar los errores o fallos que ha tenido con el cliente durante la prestación del servicio”. Estas acciones pueden ir desde reembolsos o compensaciones hasta volver a prestar el servicio. Cuando la respuesta al fallo en el servicio es la adecuada puede conseguirse la satisfacción del cliente e, incluso, su lealtad. En este sentido, la compañía Domino’s Pizza puso en marcha hace unos años una política para compensar a sus clientes cuando iban a recoger sus pizzas a los locales a la hora indicada por los trabajadores y estas no estaban listas. Domino’s Pizza garantiza que si la pizza no está lista a la hora indicada por el trabajador, el cliente no la tiene que pagar, compensando así el fallo en el servicio de recogida en el local.

### 3.6. Percepciones de justicia.

“Cada vez que tiene lugar un problema en el servicio, éste tiene un efecto negativo en las percepciones de justicia. A menos que el proveedor del servicio intente restaurar la equidad, por ejemplo, ofreciendo una disculpa o una compensación, el cliente tendrá un sentimiento de trato injusto así como de insatisfacción” (Setó Pamies, 2004). De esta manera, la recuperación del servicio no tiene que llegar sólo a cumplir las expectativas

que tenía el cliente antes del fallo, si no que tiene que redimir el sentimiento de injusticia que ha tenido o puede seguir teniendo el cliente.

“Si la estrategia de recuperación del servicio llevada a cabo por el proveedor consigue ser percibida como justa por el cliente y consigue igualar o superar sus expectativas, conducirá a la satisfacción del cliente, permitiendo la recuperación o el aumento de la confianza y el compromiso del cliente con la empresa” (Setó Pamies, 2004).

Según Setó Pamies (2004) la teoría de la equidad identifica tres criterios en los que se basa la percepción de justicia:

- La justicia distributiva que se centra en el resultado concreto del esfuerzo de recuperación llevado a cabo por el proveedor. Qué se ofreció como recompensa.
- La justicia de procedimiento que examina el proceso que se sigue para llegar al resultado final. Si los procedimientos son percibidos como justos.
- La justicia de interacción. La forma de tratar al consumidor e términos de respeto, cortesía y dignidad.

Siguiendo esta misma línea, Zeithaml, Bitner, & Gremler (2009) explican que los expertos en recuperación del servicio Steve Brown y Steve Tax documentaron tres tipos específicos de justicia que buscan los clientes tras quejarse:

- Imparcialidad del resultado. Conciernen a los resultados que los clientes reciben de sus quejas.
- Imparcialidad de procedimiento. Se refiere a la políticas, reglas y oportunidad del proceso de queja.
- Imparcialidad interactiva. Se enfoca en el trato interpersonal recibido durante el proceso de queja.

Podemos extraer pues que los clientes o consumidores que se quejan lo que buscan, principalmente, son resultados, un procedimiento justo y un trato amable y respetuoso por parte de la empresa.

## 4. Análisis de una empresa de servicios. Oshito: un ejemplo real

En este apartado nos centramos en el análisis de una empresa real que comercializa servicios y que se enfrenta en el día a día con los problemas derivados de las características de los servicios. He elegido Oshito porque trabajo con ellos desde hace varios años y soy la encargada del marketing de la entidad.

Empezaremos con una breve introducción y resumen de la historia de Oshito para luego continuar con el análisis desde el punto de vista del marketing de los servicios.

### 4.1. Historia de Oshito.

Oshito es un proyecto de autoempleo gestado hace muchos años que mantiene actualmente tres puestos de trabajo estables y colaboraciones con otros proyectos en el entorno de la economía social y solidaria. Se dedica a todo tipo de comunicación, especialmente al diseño web, a la producción audiovisual, al diseño gráfico, al marketing online y a la fotografía. Su actividad comenzó laboralmente en 2011 pese a que el equipo se consolidó de forma efectiva en 2007 adoptando posteriormente el nombre Oshito para la aventura empresarial.

Además de los servicios que comercializa, Oshito también se dedica a enseñar. Una parte fundamental de su trabajo es dotar de herramientas a otros proyectos para que puedan autogestionarse y adoptarlas en el día a día. Realizan muchas sesiones formativas específicas y de acceso libre para poder devolverle al mundo parte de la formación libre que han recibido. Oshito actualmente es una SL en vías de convertirse en una cooperativa que participa activamente en REAS Aragón y en el Mercado Social Aragón.

## 4.2. Análisis de las estrategias de marketing mix

Para el análisis de la empresa nos vamos a centrar en los puntos en los que los servicios y sus características juegan un papel muy importante para la empresa. Vamos a analizar las estrategias de Marketing Mix de Oshito.

El Marketing Mix se utiliza para englobar a sus cuatro componentes básicos: producto (o servicio), precio, distribución y comunicación. Estas cuatro variables también son conocidas como las 4Ps por su acepción anglosajona (product, price, place, promotion). En este caso, al ser una empresa que comercializa servicios, las 4Ps ascenderán a ocho con el análisis de las personas (people), los procesos (process), la atención al consumidor (customer service) y la evidencia física.

### - Servicio

La principal propuesta de la empresa, donde radica su principal ventaja competitiva, es la posibilidad de realizar proyectos integrales. Proyectos donde se incluyen todos los servicios que puede necesitar una empresa o compañía para mejorar y hacer mucho más efectiva su presencia en Internet. Pero, además, la empresa también ofrece una serie de servicios que se adaptan y personalizan a las necesidades de todos sus clientes. Estos serían:

- Desarrollo y diseño web: La empresa diseña y desarrolla webs responsive, dinámicas y autogestionables. En función de los requerimientos de cada proyecto, ofrecen desde sencillas páginas web, hasta tiendas online o plataformas e-learning.
- Campañas de marketing online y comunicación: e-mailing o boletines electrónicos, diseño de banners y publicidad online, gestión de Redes Sociales, campañas en Redes Sociales, vídeo marketing...
- Producción audiovisual: videoclips, documentales, cortometrajes, vídeos corporativos, vídeos tutoriales...
- Diseño gráfico: desde una imagen o identidad corporativa total al packaging, cartelería y publicidad, diseño de logotipos, diseño de dossiers o catálogos, diseños para bandas o grupos de música...
- Fotografía: corporativa, de producto, de grupos musicales, artística...

Tanto en los proyectos integrales como en los servicios “suelos” lo que, principalmente, va a ofrecer la empresa es calidad (en el trabajo y en la atención al cliente), diferenciación de los resultados (diferenciación en las páginas web, en los diseños, en la producción audiovisual, en la imagen...) y personalización (según las necesidades de cada cliente).

Todos estos servicios poseen las características propias de los servicios (intangibilidad, inseparabilidad, heterogeneidad, carácter perecedero...) y plantean numerosos desafíos. Son difíciles de entender y resulta complicado explicar su complejidad. Además, los beneficios de algunos de estos servicios se obtienen a largo plazo, lo que influye negativamente en la calidad percibida por los clientes, ya que estos esperan resultados inmediatos. Además, los clientes están involucrados en el proceso de producción y, en cierta manera, el éxito y la calidad final de los servicios depende de ellos. Hay momentos puntuales en los que se producen desequilibrios en la oferta y la demanda. Además, puede llegar a ser muy complicado lograr la estandarización del servicio y de los procesos para prestarlo.

Para minimizar los problemas que se ocasionan de la obligación de interactuar con los clientes proceso de prestación del servicio y para aumentar las probabilidades de éxito, Oshito, en ocasiones, invita a los clientes a investigar para que presenten ejemplos de trabajos que les gusten o ideas que tengan en relación con lo que están pidiendo. La idea es tratar a los clientes como un recurso productivo más de la empresa, incrementando su participación en el proceso productivo, rentabilizando así las interacciones personales. Además, de esta forma, los trabajadores sabrán de manera más concreta qué es lo que quiere el cliente, ya que en ocasiones es difícil comprenderlo a la primera, permitiendo así ahorrar en tiempo y en recursos en la producción del servicio final.

Para hacer frente a los periodos en los que el nivel de demanda es mayor que la capacidad a la que puede producir la empresa, Oshito recurre a una empresa amiga, “Planea Soluciones”, dedicada a los servicios informáticos y desarrollo de páginas web. Oshito descarga, así, parte del trabajo que se le acumula, compartiendo capacidad con Planea Soluciones. De esta manera, no es necesario rechazar clientes y/o disminuir la calidad de los trabajos.

## - Precio

La variable del precio ayuda a posicionar el producto o, en este caso, los servicios. Es por ello, que Oshito sitúa los precios por encima o como poco muy cerca de los de la competencia para ayudar a reforzar la imagen de calidad que quiere trasladar al consumidor.

La empresa también utiliza la variable del precio para diferenciar los servicios que realizan “suelos” y los proyectos integrales. La idea es que los proyectos integrales se perciban como de gran valor añadido y que ofrezcan un mayor retorno de la inversión al cliente, así que un precio (relativamente) alto puede ser de utilidad para que el cliente lo perciba como de gran calidad, ayudando a que piense que realmente conseguirá rentabilizar su inversión.

Pero teniendo en cuenta que el precio total de un proyecto integral debería ser inferior a la suma de los precios de todos los servicios “suelos” que compongan dicho proyecto. Así al cliente le resultará más rentable un proyecto integral, conseguirá un mayor retorno de la inversión que si sólo contratara uno o varios servicios “suelos”. Lo que proporciona mayores ingresos, pues el consumidor acaba gastando más de lo que tenía previsto al ver las ventajas que un proyecto integral le ofrece, y mayores beneficios, pues un proyecto integral permite trabajar durante un largo periodo de tiempo y, además, permite trabajar con sinergias entre los diferentes servicios que lo componen, ahorrando horas de trabajo, multiplicando los beneficios y mejorando la productividad.

Oshito también utiliza el precio en algunas ocasiones para ayudar a igualar la oferta y la demanda en los periodos en que la demanda baja considerablemente. Uno de estos periodos es el verano. Son meses en los que la mayoría de trabajadores aprovechan para irse de vacaciones. Durante los cuales la demanda y el trabajo en Oshito se reduce considerablemente. A través de promociones y precios especiales la empresa quiere atraer a clientes potenciales que de otra manera no conseguiría atraer, ya que no se plantearían empezar a construir una web o empezar a preparar una campaña en Redes Sociales en verano si no fuera por la oferta.

#### - Distribución

En términos generales la distribución consiste en un conjunto de tareas o actividades necesarias para trasladar el producto acabado hasta los diferentes puntos de venta o hasta el cliente. En la distribución, la comodidad de compra del cliente es un punto clave, por ello es necesario elegir los canales de distribución en base a sus preferencias.

En Oshito, el punto clave de la distribución es su oficina. Utilizada tanto para trabajar como para reunirse con los clientes. Está decorada a partir de una temática principal: la tecnología. Como un modo de hacer más tangible los servicios que comercializa, intenta ayudar a que el cliente valore el servicio que se le presta.

En relación con la entrega del servicio prestado, el trabajo realizado se envía al cliente por correo electrónico y, si es preciso, se realiza una presentación y/o una formación (como podría ser enseñar al cliente a meter contenido a su página web).

#### - Comunicación

Es una variable fundamental para alcanzar los objetivos de marketing fijados por la empresa. Está condicionada por la estrategia corporativa (visión, misión y valores corporativos) y por la estrategia competitiva (productos/mercado que cubre la compañía y fuentes de su ventaja competitiva).

La comunicación de la empresa tiene como objetivo claro hacer más tangibles los servicios que presta. Su finalidad es hacer entender al cliente qué es exactamente lo que comercializa y las necesidades que pueden llegar a satisfacer sus servicios, así como presentar los beneficios que tienen para los consumidores. Para conseguirlo, la comunicación se vale en ocasiones de trabajos ya terminados de la empresa para mostrarlos como ejemplos de lo que es capaz Oshito de hacer.

La mayoría de campañas de comunicación de Oshito se realizan a través de Internet. Las Redes Sociales (Facebook e Instagram, principalmente), su página web y los boletines electrónicos son los medios generalmente utilizados.

Además, a la hora de prestar cualquiera de sus servicios, la empresa se esfuerza para que el cliente entienda y comprenda qué es exactamente lo que está adquiriendo y cómo es el proceso que se sigue para “fabricarlo” para que así, más adelante, sean los propios clientes los que puedan hacer de fuentes de información para la potencial futura clientela de la empresa. También es una manera de “tangibilizar” los servicios y hacerlos más comprensibles para el público en general.

#### - Personas

Debido a la inseparabilidad de los servicios, la interacción del proveedor con el cliente es un hecho esencial. En el caso de Oshito, sus trabajadores tienen, como mínimo, la obligación de interactuar con los clientes en el inicio y en el final de la actividad comercial. El cliente es el que inicia y detiene el proceso de producción. Pero, en la mayoría de los casos, los trabajadores están en continuo contacto con los clientes, normalmente, a través de correos electrónicos y del teléfono y, puntualmente, a través de reuniones en la oficina o a través de medios online como Skype.

Los empleados de Oshito no reciben formación especial para tratar con los clientes. Sus interacciones se basan en la educación y amabilidad propia de los empleados. No existen protocolos. La experiencia y recorridos profesionales de cada empleado es la base de sus interacciones, ya sea por teléfono o en persona. Los empleados que llevan más tiempo trabajando saben relacionarse mejor con los clientes y, por lo tanto, suelen ser los encargados de llevar el peso de las relaciones.

#### - Procesos

Los procesos que lleva a cabo Oshito a la hora de comercializar sus servicios tienen como objetivo conseguir una cierta estandarización para todos los clientes, pero sin renunciar a personalizar los contactos según el cliente que sea o las características del servicios que se venda. La idea es estandarizar la forma en que se presta el servicio, nunca el servicio en sí.

Como elementos comunes a todos los clientes y servicios encontramos una reunión al principio, antes de iniciar la relación comercial, para conocer los detalles y los servicios que el cliente quiere contratar. A partir de esta reunión se envía un presupuesto detallado y fechas aproximadas de realización y finalización del proyecto para que el cliente valore

la oferta. Una vez aceptada la oferta, la empresa se pone en contacto por correo electrónico con el cliente para que este envíe todo el material necesario para comenzar a trabajar. A lo largo del tiempo de trabajo, la empresa se va poniendo en contacto con los clientes para informarles de cómo va el proyecto y la situación en la que se encuentra. Los contactos suelen ser por teléfono y por correo electrónico, pero si es necesario, también, se conciertan reuniones en la oficina. Una vez finalizado el trabajo, la empresa envía el resultado final por correo electrónico.

- Atención al consumidor

La atención al consumidor intenta ser lo más profesional posible. Se atiende a los clientes a través de reuniones pactadas con anterioridad, a través del teléfono de la oficina y a través del correo electrónico corporativo de los miembros de la empresa.

Se trata de atender a los clientes con el máximo respeto, profesionalidad y amabilidad posibles. Ya se ha comentado anteriormente que suele ser normal que los empleados más experimentados lleven el peso de las relaciones con los clientes, son los principales encargados de la atención al consumidor.

En relación con los contactos cara a cara con los clientes, Oshito no cuenta con protocolos establecidos. Las relaciones se basan en la cordialidad, amabilidad y educación. La mayoría de estos contactos son en reuniones y citas que se conciertan con anterioridad, por lo que la empresa puede gestionar a la perfección su calendario de reuniones impidiendo que haya varios clientes en la oficina al mismo tiempo, lo que evita que nadie tenga que esperar para ser atendido. En el caso de que un cliente se presente sin avisar mientras otro es atendido, un empleado le recibe, le explica la situación brevemente y le invita a esperar en un espacio con sofá, máquina de café y nevera para que éste espere a que se le pueda atender mejor. En ningún caso, se hará una interrupción de la reunión o cita o se hará esperar al cliente que ya estaba siendo atendido.

- Evidencia Física

Las pruebas físicas de los servicios de Oshito más relevantes son la oficina y la página web de la empresa. Como se ha comentado anteriormente, el espacio de trabajo está decorado a partir la tecnología como tema principal. La oficina cuenta con un pequeño escaparate, que al ser el primer espacio que tanto la clientela actual como la potencial puede ver, al que se le otorga gran importancia. Está decorado con un par de monitores de ordenador, uno antiguo y uno actual, bastante moderno y grande, en el que se proyecta un vídeo presentación de la empresa y sus servicios.

El interior de la oficina es un espacio formado por tres “áreas”, la de descanso/espera que cuenta con un sofá, nevera y máquina de café, la de trabajo, formada por dos una mesa rectangular muy grande en la que se sitúan todos los puestos de trabajo (actualmente hay espacio para 6 trabajadores), y el área de reuniones que tiene una mesa y sillas, una pizarra y un proyector. Lo que más llama la atención del interior son los monitores de los ordenadores (de gran tamaño y muy profesionales) y las sillas de trabajo (negras, grandes, cómodas y valiosas). Esto ayuda a poner en valor los servicios que presta Oshito, da una imagen de calidad, de aspecto cuidado y de gran profesionalidad.

La oficina también cuenta con un pequeño mueble en la zona en la que esperan los clientes en el que se colocan diferentes folletos de la empresa, tarjetas de visita y algún elemento de merchandising de Oshito (actualmente hay diferentes marca páginas para libros).

## 5. Conclusiones

Con este trabajo se pretendía conocer cómo responde el marketing a los problemas que plantean los servicios. El trabajo ha ido abordando desde el principio hasta el final los objetivos planteados. He conseguido comprender cómo responde el marketing de servicios a los problemas que se generan a la hora de comercializarlos debido, principalmente, a sus características especiales.

He aprendido que las empresas de servicios como Oshito se enfrentan a desafíos especiales y que sus planes de marketing tienen que tener en cuenta otros ámbitos o acciones que las empresas productoras de bienes tangibles no contemplan.

De esta manera he comprobado que, a partir de ahora, Oshito necesitará implementar estrategias que le ayuden a salvar los problemas que implica vender servicios que no se pueden tocar, ver o, a veces, llegar a imaginar correctamente.

En mi opinión, a partir de lo que he aprendido de realizar este trabajo, creo que Oshito debería dar mucha importancia a la comunicación para ayudar a salvar los problemas derivados de la intangibilidad de sus servicios. Una buena estrategia de comunicación puede ayudar a los clientes a comprender qué vende Oshito y qué necesidades satisfacen sus servicios. Será también un elemento clave para hacer más tangible o más visible la calidad de los servicios.

Para que los futuros clientes puedan entender y ver qué vende Oshito, la empresa podría presentar su listado de servicios con ejemplos visuales de trabajos ya realizados previamente a modo de portfolio. De esta manera si una persona se pregunta qué es exactamente la producción audiovisual o qué puede esperar si contrata a Oshito para hacer un vídeo corporativo, tendrá un ejemplo visual al que acudir para comprender qué es y qué beneficios puede tener. Y, así, con todos los demás servicios que ofrece Oshito. Este portfolio se debería de colocar en la página web y hacer visible de alguna manera en los perfiles de las Redes Sociales de Oshito, ya que son los principales medios de información de los que disponen los clientes potenciales.

Siguiendo la línea de la comunicación para salvar los problemas que se derivan de la intangibilidad de sus servicios, me parece que Oshito debería de intentar utilizar fuentes de información personales. Es decir, debería intentar que sus clientes potenciales se informaran sobre sus servicios a través de amigos o familiares. En este sentido, la entidad tiene la oportunidad de aprovechar su presencia en REAS Aragón y en el Mercado Social Aragón. Son redes en las que la mayoría de entidades mantienen un contacto continuo con las demás. A Oshito le convendría que los clientes que son miembros de estas redes fueran informadores para otras entidades. Así se reduciría el riesgo percibido por estos potenciales nuevos clientes, al tener una fuente de información de confianza, y se conseguiría hacer más tangibles los servicios de Oshito y su calidad.

Además de la comunicación, la decoración también tendrá que utilizarse como una evidencia física o como un indicio tangible de la calidad de los servicios de Oshito. La tecnología como temática de decoración es un buen inicio, pero deberá ir más allá. Tendrá que ser un lugar limpio, ordenado, que dé sensación de espacio, bien iluminado. Puede ser buena idea dar importancia a los elementos con los que se trabaja, es decir, colocar, en la medida de lo posible y lo cómodo, los ordenadores, cámaras y objetivos o complementos de rodaje en sitios en los que se vean bien. Dar valor a las herramientas de trabajo puede ayudar a que se aprecie mejor la calidad del trabajo.

Otra de las claves para la compañía puede ser la de manejar adecuadamente los periodos de demanda alta y los periodos de demanda baja. De momento, en los tiempos de demanda alta la empresa se ha manejado con soltura y eficacia, de modo que los esfuerzos de Oshito por mejorar deberán ir destinados, sobre todo, a hacer un uso efectivo de los periodos de demanda baja. Aprovechar estos periodos para preparar o mejorar las estrategias propias de comunicación; aumentar la formación de los empleados; invertir tiempo en estudiar el comportamiento de la clientela o estudiar sus necesidades y nivel de satisfacción más a fondo para comprenderlos mejor y poder darles un servicio superior. En definitiva, emplear el tiempo en otras actividades que no se pueden hacer en periodos de demanda alta con gran carga de trabajo.

Por último, señalar que trabajar en una estrategia de estandarización de los procesos productivos puede ayudar tanto a mejorar la productividad como a mejorar las relaciones con los clientes. Se trataría de analizar los puntos comunes que existen a la hora de ejecutar cualquier diseño web, por ejemplo, aunque podría ser cualquier otro servicio, y ponerlos en orden de realización. Así cada encargo tendría que seguir un orden común, que se haría lo primero de todo, para luego completar el trabajo con los requisitos o necesidades propios de cada encargo.

A la luz del análisis y de las recomendaciones propuestas me parece que resulta esencial conocer las características propias que presentan los servicios para poder poner en marcha planes de marketing que de verdad sean efectivos a la hora de comercializar dichos servicios.

## 6. Bibliografía

- Chacón J., L. C. (2015). *Forbes*. Obtenido de Sitio Web de Forbes:  
<https://www.forbes.com>
- del Pino, C. (2007). Nueva era en la comunicación comercial audiovisual: el marketing viral. *Pensar la Publicidad*, I(2), 63-76.
- Díaz González, Y., & Pons García, R. C. (2006). *Principales concepciones teóricas sobre Marketing de Servicios: necesidad del estudio y aplicación de la calidad de servicio percibida*.
- Grande Esteban, I. (2005). *Marketing de los servicios*. Esic Editorial.
- Gómez, M. V. (30 de Abril de 2018). El sector servicios acapara casi ocho de cada 10 trabajadores en España. *El País*.
- Hoffman, K. D., & Bateson, J. E. (2011). *Marketing de servicios. Conceptos, estrategias y casos*. Cengage Learning.
- Instituto Nacional de Estadística. (2018). *España en cifras 2018*.
- Instituto Nacional de Estadística. (22 de Junio de 2018). *Instituto Nacional de Estadística*. Obtenido de [https://www.ine.es/prensa/eess\\_2016\\_d.pdf](https://www.ine.es/prensa/eess_2016_d.pdf)
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Fundamentos de Mercadotecnia*. Prentice Hall.
- Llorente, J. A. (Julio de 2015). *Revista Uno*. Obtenido de Revista Uno:  
<https://www.revista-uno.com>
- Nombela, C. G. (3 de Agosto de 2018). Obtenido de Forbes:  
<https://forbes.es/business/44822/los-fallos-de-servicio-al-cliente-mas-comunes/>
- Pascual, M. G. (20 de Mayo de 2014). Obtenido de Cinco Días:  
[https://cincodias.elpais.com/cincodias/2014/05/19/empresas/1400501554\\_274108.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2014/05/19/empresas/1400501554_274108.html)
- Puro Marketing. (16 de Enero de 2017). Obtenido de Puro Marketing:  
<https://www.puromarketing.com/30/28206/pyme-espanola-mejora-carrera-hacia-transformacion-digital.html>
- Sánchez Revilla, M. Á. (2019). *Estudio Infoadex de la inversión publicitaria en España en 2018*. Madrid: Infoadex.
- Setó Pamies, D. (2004). *De la calidad de servicio a la fidelidad del cliente*. Madrid: ESIC.
- Solanelles, M. J. (2003). El mercadeo y los servicios de información. *Acimed*.
- Sotelo, R. (21 de Febrero de 2019). Obtenido de marketing4ecommerce:  
<https://marketing4ecommerce.net/los-medios-digitales-salvan-el-crecimiento-de-la-inversion-publicitaria-en-espana-infoadex-2019/>
- Zeithaml, V., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2009). *Marketing de servicios*. McGraw-Hill.

