



Software para Monitoreo de Alarmas y Cámaras
Software para Rastreo GPS y Control de Flotas

LA INDUSTRIA DE SERVICIOS



LIC./CPN Diego L. Cacciolato
Especialista en negocios.
Gerente Comercial BYKOM SA

No existe la industria de los servicios. Únicamente existen industrias cuya oferta tiene un mayor o menor nivel de servicios. THEODORE LEVITT

En la actualidad está de moda hablar de SERVICIOS. La mayoría de las empresas orientan sus estrategias, o al menos lo intentan, hacia el negocio de los servicios. Cuando se les pregunta a los directivos de las mismas el fundamento de tal decisión; las respuestas mayormente escuchadas son: ...“Los servicios generan ingresos recurrentes en el tiempo”... o ...“Si generamos suficientes servicios podremos llegar al punto de equilibrio sin necesidad de preocuparnos mes a mes por los costos de operación”... o ...“No tendremos la necesidad de generar nuevos clientes constantemente”... o ...“Un negocio de servicios consolidado representa una renta vitalicia”...

Todos estos conceptos por sí solos carecen de valor.

Para poder organizar un negocio con base en servicios debemos conocer, interpretar y “hacer piel” los siguientes conceptos:

01

NATURALEZA DE LOS SERVICIOS: La oferta de una empresa al mercado generalmente incluye algún servicio. El componente del servicio puede ser una mayor o menor parte de la oferta total, por lo cual podemos distinguir cuatro categorías de oferta:

- Un bien tangible puro
- Un bien tangible acompañado de servicio
- Un servicio principal acompañado de bienes y servicios menores
- Un servicio puro

Como consecuencia de esta variación en la mezcla, es difícil generalizar con respecto a los servicios, sin embargo el plan comercial y la inversión realizada por la empresa deberán plantearse teniendo en consideración esta proporción.

Cuanto mayor es el componente del servicio propiamente dicho sobre el total de la oferta, mayor infraestructura en recurso y tecnología necesitará la empresa para brindar un aceptable nivel de calidad. Es un error concebir un nuevo servicio desde el punto de vista comercial, es decir, realizando un análisis simplista de UNIDAD de NEGOCIOS ADICIONAL, proyectando ingresos en el tiempo y alcances de mercado soñados. Lo correcto y responsable es comenzar diagramando el servicio en detalle para poder determinar un NIVEL DE INVERSIÓN INICIAL real, y principalmente los costos mensuales/recurrentes mínimos para mantener la estructura que demandará el NIVEL DE CALIDAD comprometido.



Para poder organizar un negocio con base en servicios debemos conocer, interpretar y “hacer piel” los siguientes conceptos:

02

CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS: Los servicios tienen cuatro características principales que afectan el diseño del plan de marketing. Estas son; Intangibilidad; Inseparabilidad; Variabilidad e Imperdurabilidad.

Estos conceptos si bien a priori tienen una percepción netamente teórica por parte del lector, no podemos dejar de considerarlos a la hora de diagramar el servicio y de decidir si comenzamos o no con una nueva estrategia de ventas basada en mayor componente de los mismos. La intangibilidad la debemos analizar conjuntamente con la diagramación de la logística. La inseparabilidad con la formación del portfolio de servicios a ofrecer. La variabilidad con el servicio de post-venta. Finalmente la imperdurabilidad con la proyección de ingresos en el tiempo.

03

ESTRATEGIAS PAR EMPRESAS DE SERVICIOS: Debido a su naturaleza intangible, los servicios requieren más cualidades de experiencia y credibilidad para poder compensar el mayor riesgo que sienten los consumidores en la compra o contratación de los mismos. Para ello, se deberán tener presente tres tipos de tareas que son las de incrementar su diferenciación, su calidad y su productividad.

Administración de la diferenciación: la competencia de precios en esta industria es tan feroz, que los cliente tienden a preocuparse más por el precio que por la calidad del servicio prestado por cada proveedor, para los cual la solución es desarrollar una oferta diferenciada con características innovadoras. El problema radica en que esa innovación puede copiarse rápidamente por la competencia, por lo cual es necesario saber que la reputación como empresa innovadora durará poco.



La diferenciación del servicio puede realizarse a través de la gente, el ambiente físico y el proceso. Los integrantes de todas las áreas de la organización debe ser más capaces y confiables en el trato con el cliente que los competidores. El ambiente físico y la estructura necesaria para prestar dicho servicio deben ser comunicadas y fácilmente perceptibles por el cliente. (Se debe tratar la complejidad puertas adentro y preparar un plan de comunicación sencillo y eficiente).

El proceso de entrega del servicio debe ser transparente y no debe tener costos ocultos vinculados.

Administración de la calidad del servicio: la clave es cumplir o exceder las expectativas de calidad esperada por el cliente. Estas expectativas se forman por experiencias pasadas, comunicación boca en boca y publicidad. Si el servicio percibido está por debajo del esperado, los clientes no solo cambiarán al proveedor, sino que el boca en boca hará que la pérdida de futuros clientes sea mayor a la efectiva por la pérdida de ese cliente en particular. Ahora, si el servicio cumple con las expectativas o las excede, el cliente será fácilmente fidelizable. Es necesario para la empresa prestadora, definir internamente cuales serán los estándares mínimos de calidad a ofrecer, y asegurarse de estar preparada para lograr este nivel mínimo antes de comprometerse con el cliente a prestarlo. Lo importante es que el prestador defina con claridad y comunique este nivel del servicio que proporcionará, de manera que los empleados sepan lo que deben entregar y los clientes atraídos sepan lo que obtendrán.

Administración de la productividad: existen varios planteamientos para mejorar esta variable. Sabemos que uno de los principales costos en estas empresas es el de mano de obra, por tal razón es necesario ser exigentes con los procedimientos de selección, reclutamiento y fundamentalmente capacitación de personal. Es preferible tener menos personal y eficiente que mucho e ineficiente.

Industrializar el servicio, a través de la estandarización y normalización de los procedimientos de fabricación y desarrollo de los mismos, acompañando este proceso con inversión en equipamiento.

Diseñar un servicio eficaz. No podemos pensar en crear un servicio que no satisfaga plenamente la necesidad para el cual fue diseñado. Hay casos en que la concepción del mismo en laboratorio no se corresponde con la aplicación práctica del mismo.

Dar incentivos a los clientes para que prueben el servicio. El límite para el incentivo a la productividad es la calidad. Se debe evitar empujar la productividad a tal grado que se reduzca la calidad percibida.

04

ADMINISTRACIÓN DE LOS SERVICIOS DE APOYO:

todas las empresas de servicios deben proporcionar a los compradores apoyo al producto. Este servicio de apoyo se ha convertido en una variable que representa una de las principales ventajas competitivas.

Estrategia de servicios pre-venta: es cierto que el fabricante no puede cumplir con el ideal del cliente, de un producto que funcione a la perfección, que se fabrique y venda a un bajo costo, que dure por siempre y que no conlleve mantenimiento. El fabricante solo puede prometer un cierto nivel de calidad sobre estos diferentes objetivos del cliente. La relación entre los diferentes niveles de calidad comprometidos se convierte en la estrategia de posicionamiento del fabricante frente a sus competidores.



Es necesario, que los fabricantes identifiquen los servicios que más valoran los clientes y su importancia relativa. En el caso de software, por ejemplo, se debe ofrecer un mínimo de servicios de apoyo:

1. Servicio de instalación del software
2. Servicio de capacitación y puesta en marcha que le permita al personal configurar y utilizar el software.
3. Servicio de mantenimiento y actualización.
4. Servicio de incorporación permanente de nuevas tecnologías.

Los competidores rivalizan para exceder la oferta mínima al ofrecer servicios de valor agregado, tales como:

1. Garantía del producto por 1 año.
2. Auditorías de calidad después de la instalación y puesta en marcha del sistema.
3. Fechas garantizadas de instalación.
4. Mejoras permanentes del sistema.

Las empresas necesitan planificar el diseño y el consecuente servicio asociado en forma conjunta, es decir, como una propuesta única; para poder ser competitivas. Un buen diseño del producto reducirá la cantidad de servicio requerido después.

Estrategia de servicios post-venta: este servicio debe incluir servicios de mantenimiento, reparación, capacitación y similares. Para esto el fabricante tiene alternativas:

1. El fabricante podría proporcionar estos servicios.
2. El fabricante podría hacer arreglos con sus distribuidores y representantes para proporcionar estos servicios.
3. El fabricante podría dejar a terceros el suministro de estos servicios.
4. El fabricante podría dejar a sus clientes el servicio de sus propios productos.



Por lo general el punto de partida es la primera alternativa, ya que se quiere permanecer cerca del producto y conocer sus problemas. Asimismo, hay que comprender que se puede ganar buen dinero manejando el negocio de los servicios, por lo cual muchos fabricantes de productos ponen precios bajos a los mismos con objeto de venderlos y se compensan cargando precios altos en el servicio postventa. Esto también explica por qué existen competidores que fabrican los mismos o similares productos y los venden a clientes o intermediarios a más bajo precio.

Con el tiempo y en la medida que los fabricantes van creciendo, preparan su estructura para tercerizar el servicio de mantenimiento a concesionarios y/o distribuidores autorizados. Estos intermediarios están más cerca de los clientes, operan en más localidades y pueden ofrecer un servicio local más oportuno y en casos de mejor calidad. Con este formato, los fabricantes obtienen utilidades de la venta de productos, pero dejan a los intermediarios las utilidades del servicio.

Más tarde surgen firmas de servicio independientes que dependiendo del sector de la industria al que queramos analizar, llegan a ofrecer costos más bajos y/o servicios más oportunos que el fabricante o el distribuidor autorizado.

Finalmente y con menos habitualidad, algunos grandes clientes asumen la responsabilidad de manejar su propio servicio de mantenimiento y reparación.

En la actualidad surgen las siguientes tendencias:

- Los clientes se están volviendo más complicados para la adquisición de servicios de apoyo al producto ya que se sienten presionados por “servicios fuera de paquete”. Solicitan cotización de precios separados por cada elemento del servicio y el derecho a adquirir solo aquellos elementos del servicio que deseen.
- A los clientes les disgusta cada vez más el tener que tratar con los muchos prestadores de servicios que manejan sus productos. La prestadoras de servicios atienden cada vez mayor cantidad de clientes con la misma estructura.
- Las alternativas de servicio para el cliente aumentan con rapidez, lo cual hace bajar los precios y utilidades sobre los servicios.