



# La clave está en el servicio

Características, desarrollo y comercialización

*La venta de servicios implica un compromiso permanente entre el proveedor y el cliente, al que se debe mantener satisfecho, cumpliendo o superando las expectativas que ha depositado en la empresa. Para organizar un negocio en base a servicios, es necesario conocer aspectos que aquí describimos.*

**E**n la actualidad existe una tendencia hacia el sector terciario: cada vez más empresas orientan sus estrategias hacia el negocio de los servicios (o al menos lo intentan). Si se les pregunta a los directivos el fundamento de esta decisión, las respuestas suelen ser que "los servicios generan ingresos recurrentes en el tiempo", que "permiten alcanzar un punto de equilibrio sin la necesidad de preocuparse mes a mes por los costos de operación", que "no es necesario generar nuevos clientes constantemente" o que "un negocio de servicios consolidado representa una renta vitalicia". Sin embargo, todos estos conceptos carecen de valor por sí solos.

Para poder organizar un negocio con base en servicios es importante conocer, interpretar y familiarizarse con los conceptos que se exponen a continuación.

## NATURALEZA DE LOS SERVICIOS

La oferta de una empresa al mercado incluye, generalmente, algún servicio; este servicio puede ser una mayor o menor parte de la oferta total. Teniendo esto en cuenta, se pueden 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.

Cuanto mayor sea el componente del servicio propiamente dicho sobre el total de la oferta, mayor infraestructura en recursos y tecnología necesitará la empresa para brindar un aceptable nivel de calidad. Es un error concebir la implementación de un nuevo servicio exclusivamente desde el punto de vista comercial, es decir, simplificando el análisis a una unidad de negocios adicional, proyectando ingresos en el tiempo y alcances de mercado soñados. Lo correcto



*Theodore Levitt:  
"No existe la industria de los servicios. Únicamente existen industrias cuya oferta tiene un mayor o menor nivel de servicios. Todo está en el servicio".*



LIC./CPN Diego L. Cacciolato, Gerente Comercial Bykom S.A.

y responsable es comenzar diagramando el servicio en detalle para poder determinar un nivel de inversión inicial real y los costos mensuales recurrentes mínimos, necesarios para mantener la estructura desarrollada y el nivel de calidad comprometido.

De todas maneras, es difícil hacer generalizaciones con respecto a los servicios. Es por esto que el plan comercial y la inversión realizada por la empresa deberán planearse considerando la proporción particular de su oferta.

## CARACTERÍSTICAS

Los servicios tienen cuatro características principales que afectan el diseño del plan de marketing. Estas son intangibilidad (de la producción y el consumo del servicio), variabilidad (los servicios dependen de su prestador) e imperdurabilidad (el carácter perecedero del servicio).

Estos conceptos, si bien pueden parecer netamente teóricos, no se pueden dejar de considerar a la hora de diagramar el servicio y decidir sobre las nuevas estrategias de ventas necesarias para su comercialización. La intangibilidad se debe analizar conjuntamente con la diagramación de la logística. La inseparabilidad influye en la formación del portafolio de servicios a ofrecer y la variabilidad con el servicio de posventa. Por último, la imperdurabilidad impactará en la proyección de ingresos en el tiempo.

## ESTRATEGIAS COMERCIALES

Debido a su naturaleza intangible, los servicios dependen de la experiencia y credibilidad percibida del prestador para poder compensar el riesgo que sienten los consumidores a la hora de la com-

pra o contratación. Por esto es necesario desarrollar ciertas estrategias que ayuden a incrementar la diferenciación, la calidad y la productividad de la oferta.

- Administración de la diferenciación: la competencia de precios en el sector terciario es tan feroz que los clientes tienden a preocuparse más por el precio que por la calidad: la solución a esto es desarrollar una oferta diferenciada con características innovadoras. El problema radica en que esa innovación puede ser copiada 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 los empleados, el ambiente físico y el proceso. Los integrantes de todas las áreas de la organización deben ser más capaces y confiables en el trato con el cliente que los competidores; el ambiente físico y la estructura necesaria para prestar el servicio deben ser perceptiblemente adecuados y simples: debe mantenerse la complejidad puertas adentro y preparar un plan de comunicación sencillo y eficiente. Por último, 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 y por comunicación, ya sea boca en boca o anuncios publicitarios. Si el servicio recibido se percibe como inferior al esperado, los clientes no solo cambiarán de proveedor, sino que se corre el riesgo de que se



genere una imagen negativa que afectará las ventas de la empresa. 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 poder lograr siempre ese nivel antes de comprometerse con el cliente. Lo más importante es que el prestador lo defina con claridad y lo comunique interna y externamente, de manera que los empleados sepan lo que deben entregar y los clientes, lo que obtendrán.

- Administración de la productividad: existen varios planteos para mejorar esta variable. Uno de los principales costos en estas empresas es la mano de obra, por lo que es necesario ser exigentes con los procedimientos de selección, reclutamiento y, fundamentalmente, capacitación de personal. Es preferible tener personal escaso y eficiente que abundante pero ineficiente. Otra buena práctica consiste en industrializar el servicio a través de la estandarización y normalización de los procedimientos de fabricación y desarrollo, y acompañar este proceso con inversión en equipamiento. Esto también ayuda a garantizar que el servicio sea eficaz, ya que no se lo puede comercializar exitosamente si no satisface plenamente la necesidad para la cual fue diseñado.

Una buena estrategia de venta consiste en ofrecer incentivos a los clientes para que prueben el servicio. Sin embargo, el límite para estos incentivos a la productividad es la calidad: debe evitarse empujar la productividad a tal grado que se reduzca la calidad percibida.

### SERVICIOS DE APOYO

Todas las empresas de servicios deben proporcionar apoyo a los compradores del producto. Este servicio de apoyo se ha convertido en una variable que puede representar una de las principales ventajas competitivas.

- Servicio preventa: nadie puede cum-



*"Todas las empresas de servicios deben proporcionar apoyo a los compradores del producto. Este servicio de apoyo puede representar una de las principales ventajas competitivas."*

plir 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 sólo puede prometer un cierto nivel de calidad sobre estos diferentes puntos del cliente. La relación entre los diferentes niveles de calidad comprometidos se convierte en la estrategia de posicionamiento del fabricante frente a sus competidores. En este sentido es necesario que los fabricantes identifiquen los servicios de apoyo que más valoran los clientes y su importancia relativa. En el caso de software, por ejemplo, debe ofrecerse un mínimo de servicios de apoyo: entre ellos, el servicio de instalación del software, el servicio de capacitación y puesta en marcha (lo que le permita al personal configurar y utilizar el software), el servicio de mantenimiento y actualización y el servicio de incorporación permanente de nuevas tecnologías. Los competidores rivalizan al ofrecer servicios de valor agregado tales como garantía del producto por 1 año, auditorías de calidad después de la instalación y puesta en marcha del sistema, fechas garantizadas de instalación y mejoras permanentes del sistema. Las empresas necesitan planificar el diseño y los consecuentes servicios asociados en forma conjunta. Es decir, como una propuesta única que pueda ser competitiva. Un buen diseño del producto reducirá la cantidad de servicio requerido después.

- Estrategia de servicio posventa: debe incluir servicios de mantenimiento, reparación, capacitación y similares. Para esto, el proveedor tiene las siguientes alternativas: puede proporcionar él mismo estos servicios, puede hacer arreglos para que lo hagan sus distribuidores y representantes, puede tercerizarlo o dejar a sus clientes el servicio de sus propios productos. Por lo general el punto de partida es la primera alternativa, ya que es importante 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 con el objetivo de aumentar las ventas y compensan los ingresos cobrando precios altos en el servicio de posventa. Esto también explica por qué existen competidores que fabrican los mismos o similares productos y los venden a clientes o intermediarios por menos dinero.

Con el tiempo, y a 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 siguen obteniendo utilidades de la venta de productos pero dejan a los intermediarios las utilidades del servicio. Más adelante pueden surgir firmas de servicio independientes que, dependiendo del sector de la industria que se quiera analizar, llegan a ofrecer costos más bajos y/o servicios más oportunos que el fabricante o el distribuidor autorizado. Por último, aunque con menos frecuencia, algunos grandes clientes asumen la responsabilidad de manejar su propio servicio de mantenimiento y reparación.

En la actualidad se pueden apreciar 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 buscan adquirir solo aquellos elementos del servicio que les interesa.
- A los clientes les disgusta cada vez más tener que tratar con los muchos prestadores de servicios que manejan sus productos. Las 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 hace que las estrategias para su desarrollo sean cada vez más importantes. ■

