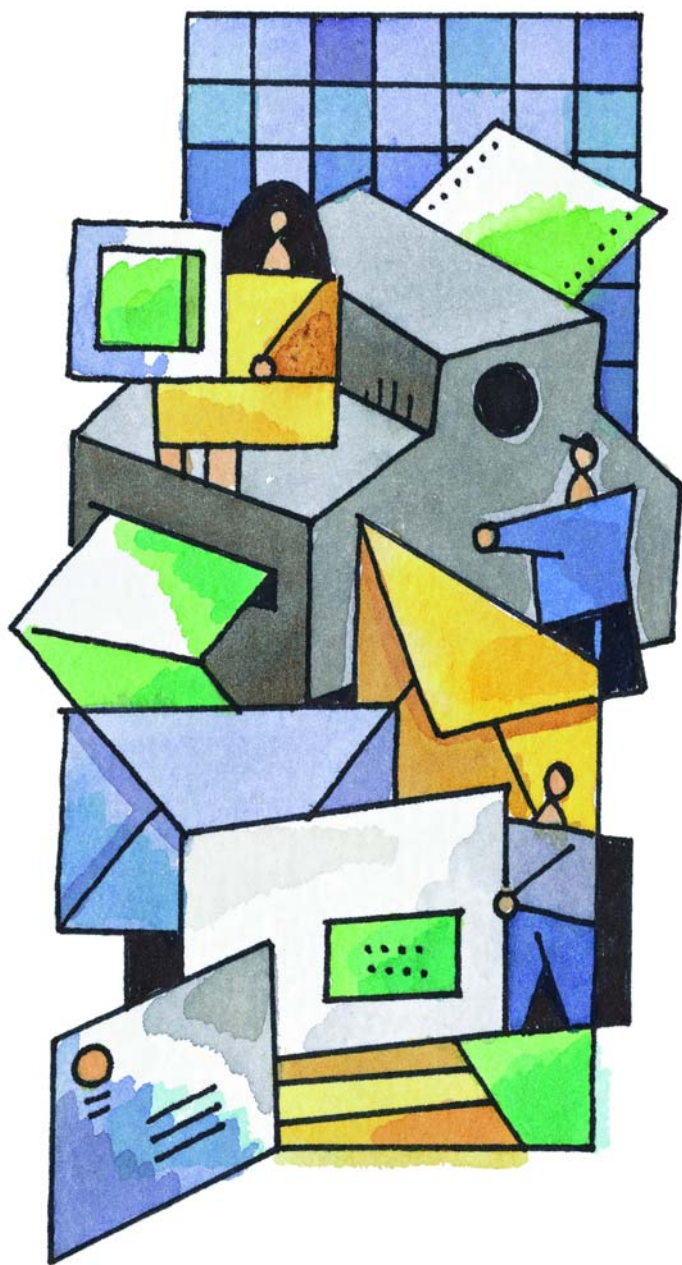


La expansión de productos a servicios, un movimiento estratégico obligado pero con riesgos



Philip G. Moscoso

Profesor de IESE Business School.

Alejandro Lago

Profesor de IESE Business School.

Para las empresas, ya sean industriales o de consumo, incluir servicios en su oferta permite conseguir no sólo ventas adicionales, sino también mejores márgenes, soluciones más personalizadas y una diferenciación frente a competidores de países de bajo coste laboral. No obstante, la práctica revela que, a la par de su gran atractivo, este movimiento estratégico también lleva asociado un alto riesgo.

En los últimos años muchas empresas en España, y otros países desarrollados, han optado por expandir su oferta de productos e incorporar servicios. La motivación detrás de este movimiento posiblemente resulte familiar. Las ventas de productos se ralentizan en los mercados principales, ya maduros, y aparecen competidores asiáticos que presionan los márgenes. A nivel de costes es difícil competir contra estas empresas y las innovaciones, además de ser costosas, son copiadas en poco tiempo.

¿Por qué no ofrecer también servicios a los clientes? No sólo nos referimos a servicios derivados directamente del producto como el mantenimiento y soporte. También incluimos todas las actividades que generan un mayor valor añadido para el cliente, bien porque mejoran el rendimiento de los productos o porque facilitan su uso, como los servicios de consultoría de procesos, servicios logísticos, de formación, de gestión de la información o, simplemente, de ocio.

Este tipo de servicios adicionales tiene un gran atractivo. Para empezar, ofrecen mejores márgenes. Permiten también personalizar más la oferta y ayudan a intensificar la relación con el cliente. Finalmente, frente a la amenaza de posibles competidores de países de bajo coste laboral, permiten explotar la ventaja de tener presencia local. La expansión a servicios parece por lo tanto un camino perfecto para evitar la “comoditización” de los productos.

No sorprende, pues, saber que según un estudio de la consultora Bain & Company, casi un 80% de las empresas de bienes y productos dice haber optado por dicha expansión en los últimos años, en mayor o menor medida. Entre los ejemplos más conocidos están seguramente IBM y Xerox. IBM inició en los años noventa una profunda transformación, que de ser un fabricante de *hardware*, ha convertido a la compañía en uno de los mayores proveedores del mundo de servicios tecnológicos. Xerox pasó de vender sólo fotocopiadoras e impresoras a ofrecer, desde su unidad de servicios globales, asesoramiento en gestión de documentos. Existen ejemplos exitosos en muchos otros sectores industriales. Por ejemplo, Zardoya Otis obtuvo en el año 2006 el 72% de sus ingresos por servicios asociados a sus ascensores y escaleras. Esta mayor venta de servicios también ha mejorado de forma importante sus márgenes en los últimos años (véase el cuadro 1). En el sector de productos de consumo también existen ejemplos exitosos. Steve Jobs, uno de los fundadores de Apple, lanzó *iTunes* con numerosos servicios que complementan al *iPod*. Kodak, a su vez, ofrece servicios para editar y compartir fotos a los usua-

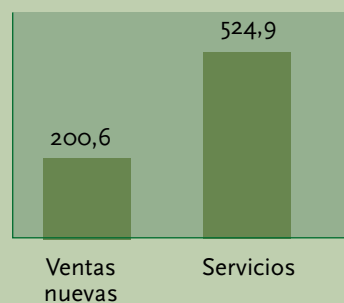
Los servicios adicionales tienen un gran atractivo: ofrecen mejores márgenes, permiten personalizar más la oferta y ayudan a intensificar la relación con el cliente

rios de sus cámaras. La empresa norteamericana Build a Bear Workshop ofrece a los niños que se “fabriquen” ellos mismos sus peluches en sesiones de juego, transformando la venta de sus productos en experiencias; con el consiguiente sobreprecio y dejando de competir directamente con los fabricantes de peluches chinos. Finalmente, en un sector tan “comoditizado” como la venta de cemento, la mejicana Cemex ha destacado por ofrecer a sus clientes servicios que

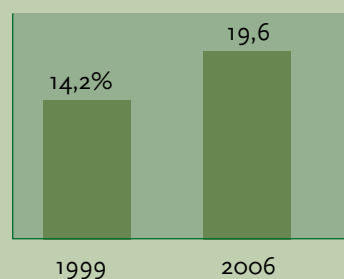
CUADRO 1

Resultados económicos de Zardoya Otis

Zardoya Otis: Ventas en millones de euros (2006)



Zardoya Otis: Evolución B.N.



van desde la logística hasta el asesoramiento en el diseño de sus viviendas, o la posibilidad de “convertir” remesas provenientes de Estados Unidos en cemento (véase el cuadro 2).

De hecho, la expansión a los servicios por parte de las empresas de productos no es un fenómeno económico aislado; más bien se engloba dentro de una tendencia generalizada hacia un mayor peso del sector servicios en las economías de los países desarrollados. Además, dentro de muchas empresas de producto, también el gasto en servicios internos, como, administración, I+D o logística, a menudo supera el gasto en fabricación y compras de materia prima.

No obstante, resulta interesante ver que de este 80% de empresas que han optado por la expansión a servicios, apenas un 20% considera que realmente ha sido exitosa. En el marco de nuestro análisis hemos querido estudiar las motivaciones, así como los factores críticos que determinan el éxito. La conclusión fundamental que hemos podido sacar es que la expansión a servicios puede resultar muy atractiva, pero a la vez requiere salvar escollos importantes. Presentamos aquí un enfoque sistemático para la expansión a servicios que hemos elaborado en base a las mejores prácticas que hemos encontrado. Hemos diferenciado dos planos de actuación fundamentales (véase el cuadro 3). En primer lugar, toda empresa debe desarrollar un planteamiento estratégico adecuado para la expansión. A continuación, una empresa deberá traducir dicho planteamiento en una estructura organizativa pertinente, así como definir la operativa necesaria para la prestación de los servicios.

Desarrollo del planteamiento estratégico de la expansión a servicios

Zardoya Otis, el ejemplo anteriormente citado, ha centrado su expansión en gran medida en los servicios

postventa, servicios que buscan mejorar la fiabilidad y los costes operativos de sus ascensores y escaleras mecánicas. La empresa ha documentado en detalle —ha sabido transmitir a sus clientes— el valor del mantenimiento preventivo, de la optimización de los ciclos de reposición, o del control remoto, entre otros as-

CUADRO 2

Ejemplos recientes de expansión a servicios

Aparte de los ya mencionados ejemplos de IBM, Xerox u Otis, los cuales se embarcaron en la expansión a servicios hace ya algún tiempo, existen numerosas otras empresas, igualmente conocidas, que han optado por esta vía mucho más recientemente. En Nokia, por ejemplo, a pesar de haber incrementado de forma importante su liderazgo en terminales de telefonía móvil en los últimos años, son conscientes de que la saturación de los mercados es sólo una cuestión de tiempo, sobre todo cuando las ventas sobrepasan los mil millones de terminales al año. Así es como, durante los últimos meses, Nokia se ha decidido por empujar definitivamente un nuevo negocio para ella: servicios por Internet. Nokia ha creado Ovi, un portal de servicios que considera el próximo paso en su vocación de conectar a las personas. Servicios de fotografía, mapas, música y juegos son algunos de los ejes de la oferta actualmente planteada y que, evidentemente, pivotan alrededor del terminal móvil. Como prueba de que la apuesta va en serio, valga resaltar que el pasado mes de octubre Nokia adquirió el proveedor de mapas digitales Navteq por 5.700 millones de euros, lo que ha sido la mayor compra de la empresa hasta la fecha.

También muy recientemente, la alemana SAP desveló que una de sus grandes apuestas a futuro será el negocio de *software* planteado como un servicio. La empresa ha lanzado SAP Business ByDesign, una solución bajo demanda para pymes. Según su máximo directivo, que la consideró una de las iniciativas más importantes de SAP hasta la fecha, el objetivo es proporcionar una solución que sea completa, fácil de usar, a la vez que adaptable y que encima reduzca el coste total de propiedad. Para ello se ha optado por una solución de *software* en la que tanto los servicios como el soporte están integrados en una cuota fija por mes y usuario.

Un tercer ejemplo que ha ido tomando forma en el último año, es el lanzamiento de *Google Apps*, una serie de aplicaciones ofimáticas por parte del buscador Google. Dichas aplicaciones son de naturaleza *on-line*, y van desde el tradicional *e-mail*, hasta servicios de voz sobre IP, pasando por calendarios y editores de documentos compartidos. Dependiendo de las opciones de uso, y del nivel de servicio deseado, la cuota mensual podrá ir desde cero a cincuenta euros. No obstante, Google quiere ir más allá. Su iniciativa más reciente, denominada OpenSocial, permitirá la integración de redes sociales ya consagradas como MySpace o LinkedIn en una gran alianza, utilizando para ello las aplicaciones de Google, como el *e-mail* y voz sobre IP. Pero, además, OpenSocial facilitará a los desarrolladores de *software* lanzar nuevas aplicaciones que serán compatibles para todos los miembros de la alianza, y con ello accesibles a un universo de 300 millones de usuarios, ya que, en cierta forma, OpenSocial pasaría a definir un estándar único.

CUADRO 3

Un enfoque sistemático para la expansión a servicios: elementos y preguntas

Pasos y elementos principales	Preguntas claves que hay que responder
Planteamiento estratégico	
I.1. Definir los objetivos estratégicos de la expansión	¿Cuál es el objetivo fundamental de la expansión? ¿Se busca apoyar al negocio de productos, o más bien un crecimiento independiente adicional?
I.2. Elaborar una propuesta de valor ajustada a cada segmento	¿Por qué debería tener interés un cliente en comprar los nuevos servicios, y qué servicios le resultan atractivos?
I.3. Revisar el entorno competitivo y las ventajas competitivas que se deben desarrollar (en caso necesario, volver al punto 1)	¿Qué ofrecen nuestros competidores, y de qué forma podemos competir contra ellos, ahora y en el futuro?
Estructura organizativa y operativa	
II.1. Diseñar la estructura organizativa	¿Qué pesa más, la captura de sinergias entre los negocios de productos y servicios, o el desarrollo independiente de los segundos?
II.2. Definir la operativa de la prestación	¿Cómo queremos que sea la operativa de los nuevos servicios? ¿Cómo podemos conjugar eficiencia en costes y satisfacción del cliente?

pectos. Además, no se ha limitado a definir soluciones estándar, sino que ajusta su oferta a los diferentes segmentos que sirve.

El fabricante americano de ordenadores personales Gateway, en cambio, decidió diferenciarse de su competidor Dell abriendo tiendas propias en las que ofrecía una gran variedad de servicios, por ejemplo, de asesoramiento, personalización y financiación. En el año 2004, sin embargo, dio marcha atrás a esta iniciativa, debido a sus altos costes. La razón de este fracaso, a diferencia del éxito de Zardoya, hay que buscarla en que Gateway posiblemente no tenía el planteamiento estratégico adecuado.

Elaborar el enfoque estratégico adecuado es, de los diferentes aspectos clave en una expansión a servicios, el primero que se debe considerar. Como parte de dicho planteamiento, una empresa debería definir adecuadamente los objetivos estratégicos que persigue con la expansión, formalizar una propuesta de valor flexible que se ajuste adecuadamente a los diferentes segmentos objetivo, y, por último, analizar a fondo el mapa estratégico en el que competirá, identificando sus

fuentes de ventaja competitiva. Obviamente dichos elementos están profundamente interrelacionados, pero dentro del enfoque metodológico que proponemos los revisaremos de forma secuencial.

Los objetivos estratégicos de la expansión

Como punto de partida, una empresa tiene que preguntarse cuál es el objetivo primordial de los nuevos servicios. Normalmente, tendremos que elegir si se trata de dar apoyo al negocio existente de productos (lo que a menudo se considera un movimiento defensivo), o

Elaborar el enfoque estratégico adecuado es, de los diferentes aspectos clave en una expansión a servicios, el primero que se debe considerar

más bien de establecer una plataforma independiente de crecimiento (movimiento ofensivo). Esta decisión es clave porque afecta además a muchas otras decisiones derivadas, como la fijación de precios o la estructura organizativa. El posicionamiento tiene que ser claro e unívoco, y además coherente con la percepción e intención de uso del cliente.

A menudo existe la tentación de cumplir los dos objetivos a la vez, lo que puede implicar riesgos importantes en la percepción del cliente. Si, por ejemplo,

La flexibilidad en el diseño de la oferta permite una mejor adaptación a las necesidades de los diferentes clientes, pero esta ventaja sólo se materializará con éxito si va acompañada de una estrategia de precios adecuada

ofrecemos servicios de consultoría relacionados con tecnologías de la información, como es el caso de IBM, una estrategia ofensiva llevaría a ofrecerlos independientemente del fabricante de los equipos, pero fácilmente podemos caer en la tentación de “favorecer”, o defender, con el trabajo de consultoría, la venta de nuestros propios equipos. Obviamente, intentando cumplir ambos objetivos a la vez, no es difícil perder la credibilidad frente a nuestros clientes de servicios y acabar generando tensiones en la organización entre los diferentes departamentos. También puede ocurrir que el posicionamiento sea inadecuado de cara a la intención del cliente. Gateway, con sus servicios de asesoramiento en tienda, buscaba defender al producto y fortalecer sus ventas. No obstante, muchas personas entraban en sus tiendas para dejarse asesorar en la compra de un ordenador pero acababan comprando otras marcas. Los clientes aprovechaban el servicio como si fuera algo independiente, pero sin pagar por ello.

Una vez determinada la motivación principal de la expansión, habrá que fijar los objetivos secundarios, como conseguir una mayor personalización de la oferta, o más bien ahorrar costes a los clientes, lo cual lleva directamente a la definición de la propuesta de valor.

Definición de la propuesta de valor y segmentos objetivo

En este segundo paso, la pregunta principal es analizar bien por qué un cliente debería tener interés en comprar los nuevos servicios. Podemos diferenciar dos respuestas habituales: ahorrar costes y conseguir mayor valor añadido (muy a menudo pueden buscarse ambas). Esto es aplicable tanto a servicios derivados del producto como a los que se pueden prestar independientemente del mismo. En el cuadro 4 se resumen las principales categorías de servicios que una empresa puede ofrecer, en función de su “proceso de utilización”. Por tanto, la clave del análisis es entender cuál es realmente el “trabajo” que debe cumplir nuestro producto, y cómo los servicios adicionales pueden mejorar, por un lado, los resultados derivados del uso del producto, pero también el propio proceso de “utilización”.

En consecuencia, el análisis de la propuesta no debe considerar sólo los costes directos en los que pueda incurrir el cliente, sino también otros costes implícitos al proceso e igualmente valorados, como la conveniencia personal o la reducción de la incertidumbre en el uso. En el caso de los equipos informáticos, por ejemplo, muchas empresas utilizan un modelo de costes del ciclo de vida para medir el valor y coste de los servicios postventa ofrecidos al usuario. Sin embargo, es evidente que a la oferta postventa deben añadirse otros aspectos también valorados por el cliente, como una alta disponibilidad de servicio (por ejemplo, 24 horas) o la posibilidad de control remoto del estado de los equipos, ya que esto reduce, por un lado, la incertidumbre del cliente sobre la fiabilidad del producto y, por otro, los costes personales (en forma de tiempo) que el cliente tiene que dedicar a la supervisión de los equipos. Una empresa que fabrica marcapasos, por ejemplo, puede ofrecer servicios de control remoto de las funciones cardíacas. En tal caso no se trataría de ahorrar costes al paciente, sino de aumentar su percepción del valor añadido del producto, tanto por seguridad, en este caso menor riesgo de incidencias, como por conveniencia del proceso, por ejemplo, ofreciendo atención telefónica.

Ahora bien, definir una propuesta de valor adecuada obliga a un ejercicio de segmentación y exclusión. Tendremos que elegir cuáles son los clientes objetivo de cada uno de los nuevos servicios y, lo que suele ser casi más difícil, cuáles no lo son. Habrá que analizar detalladamente las necesidades de los diferentes segmentos objetivos y valorarlas tanto desde el punto de vista del cliente como de la empresa, asegurando entender que aspectos valoran cuánto (las “curvas de va-

CUADRO 4

Principales categorías de servicios

Categoría	Ejemplos representativos	Naturaleza
Servicios de postventa	Mantenimiento, monitorización, reparaciones, reposiciones, garantías, actualizaciones.	Por lo general, servicios más bien defensivos; a menudo incorporados directamente en el producto u ofrecidos como soluciones integradas. Suelen ser más bien estandarizados.
Servicios complementarios	Financiación, seguros, formación, facturación y control de gastos.	Por lo general van unidos al producto. Suelen ser más bien personalizados.
Servicios diferenciales	Consultoría y asesoría, logística y distribución, gestión de información, generadores de experiencias.	Por lo general, más bien independientes del producto. Suelen ser muy personalizados.

lor” que Kim y Mauborgne presentan en su libro *La estrategia del océano azul* son una buena herramienta para este ejercicio).

En el marco de nuestro análisis, sin embargo, hemos encontrado frecuentemente empresas que prestan a sus clientes servicios que éstos no requieren realmente. Por lo general, esto se debe a que a la hora de la verdad muchas empresas acaban definiendo unas pocas soluciones “paquetizadas” y estándar, iguales para todos sus clientes. Además muchas de estas empresas piensan que cuanto más servicios mejor, y les cuesta mucho eliminar elementos de la oferta a determinados clientes aún a riesgo de no rentabilizarlos realmente. Dado que flexibilizar completamente la propuesta de valor por tipo de cliente no siempre resulta fácil, muchas empresas, como por ejemplo ABB o Microsoft, han optado por un planteamiento modular. La idea es definir una paquete (solución) base muy reducido, y luego “envolverlo” con combinaciones flexibles de servicios a medida para cada segmento. El contenido y alcance de dicho paquete base obviamente dependerá del sector en cuestión, pero suele ser más bien rudimentario.

La flexibilidad en el diseño de la oferta permite una mejor adaptación a las necesidades de los diferentes clientes, pero esta ventaja sólo se materializará con éxito si va acompañada de una estrategia de precios adecuada, el siguiente elemento que se debe considerar. Las decisiones en política de precios apoyen nuestra estrategia para cada segmento. En nuestra investigación nos hemos encontrado con algunos patrones generalizados que parecen funcionar bien en la práctica. Si el precio

inicial de entrada es crítico, por ejemplo, se pueden definir paquetes base económicos, y luego cobrar más por los servicios adicionales. Un planteamiento parecido es utilizado por empresas que quieren fomentar la reposición frecuente de producto, para lo cual elevan los precios de reparación y mantenimiento. También hemos encontrado importantes errores en la política de precios

La expansión a los servicios por parte de las empresas de productos no es un fenómeno económico aislado; se engloba dentro de una tendencia hacia un mayor peso del sector servicios en las economías de los países desarrollados

de muchas empresas. Posiblemente el más común sea empezar a “regalar” determinados servicios para aumentar rápidamente las ventas de algunos productos, con lo que dichos servicios se convierten en estándares, difíciles de cobrar en el futuro. Otro error frecuente es fijar los precios exclusivamente en base a los costes propios, y no con relación al valor percibido por el cliente y el entorno competitivo.



Definir una propuesta de valor adecuada obliga a realizar un ejercicio de segmentación y exclusión

Entorno competitivo y fuentes de ventaja competitiva

De cara a la expansión a servicios, una empresa, evidentemente, debe analizar a fondo el mercado y las fuentes de ventaja competitiva que puede generar al prestar dichos servicios. En primer lugar, tendremos que analizar el potencial económico de la oportunidad de negocio, por ejemplo, analizando el coste del producto nuevo frente al gasto total por uso durante su vida útil, o la ratio de nuevas compras anuales frente a la base instalada de productos. A continuación, debemos estudiar si la ventaja se fundamenta más bien en tamaño (economías de escala) y, por lo tanto, podemos beneficiarnos de nuestra base existente de clientes de productos, o más bien radica en la fidelización de los clientes, ya que en servicios a menudo importa más la cuota de bolsillo (fidelidad) que la cuota de mercado. Si el tamaño es importante tendremos que ganarlo rápidamente, por ejemplo, ajustando precios, y para ello operar con bajos costes variables y altas utilidades; o, alternatively, pensar en la posibilidad de subcontratar.

Por el contrario, si importa más la fidelización –por ejemplo, en el caso de servicios asociados de consultoría– el objetivo será conseguir altos niveles de satisfacción por parte de los clientes, y aprovechar las palancas de rentabilidad asociadas a la fidelización. En tal caso, se tratará sobre todo de adaptar bien nuestra propuesta de valor y gestionar activamente la relación con el cliente. Esto no quita que en estos casos un gran tamaño también pueda ser beneficioso, como bien demuestra el caso de IBM. De hecho, según el mencionado estudio, un 20% de las empresas que consideran no haber alcanzado sus objetivos con la expansión lo relacionan con el hecho de haber gestionado mal las palancas de rentabilidad de los nuevos servicios.

Diseño organizativo y de la operativa de los nuevos servicios

En 2001, por poner un ejemplo representativo, la división de equipos médicos de General Electric decidió crear una unidad de soluciones para vender servicios de consultoría asociados a sus equipos. El lanzamiento fue un éxito y permitió generar ingresos adicionales rápidamente. Sin embargo, al cabo de unos años, pasada la novedad, los ingresos de esta unidad empezaron a estancarse. El análisis interno llevado a cabo reveló que los comerciales de los equipos tenían problemas para explicar el verdadero valor añadido de los servicios. Este problema se agravaba porque, además,

CUADRO 5

Un enfoque sistemático para la expansión a servicios: posibilidades y retos

Decisiones	Posibilidades y retos
Planteamiento estratégico	
I.1. Objetivos estratégicos	<p>1. Priorizar entre dos tipos de objetivo fundamentales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ofensivo: servicio independiente. • Defensivo: servicio utilizado para apoyar y mejorar la venta del producto. <p>2. Asegurar coherencia con percepción y uso del cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uso independiente: el cliente puede usar otro producto o servicio, o percibe negativamente que le forzamos a usar nuestro producto/servicio. • Uso dependiente: el cliente está necesariamente obligado a usar producto y servicio de mi misma compañía y no percibe problema en ello.
I.2. Propuesta de valor	<p>3. Considerar los tres elementos de la propuesta</p> <ul style="list-style-type: none"> • Impacto en el resultado del uso del producto. • Coste del servicio. • Impacto en el proceso de uso del producto. <ul style="list-style-type: none"> – Satisfacción/experiencia de uso. – Coste personal/facilidad de uso. – Fiabilidad/seguridad en el uso. <p>Asegurar una estructura modular de los componentes de servicio para ajustarla a los diferentes segmentos</p> <p>4. Diseñar un sistema de precios adecuado:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coste incremental (pago por uso) <i>versus</i> cuota (todo incluido). • Ajustar a valor percibido por el cliente. • Evitar convertir ciertos servicios en estándar.
I.3. Entorno competitivo y las ventajas competitivas	<p>5. Revisar la estructura de valor basada en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Economías de escala. • Economías de fidelización.
Estructura organizativa y operativa	
II.1. Estructura organizativa	<p>6. Diseñar la estructura de servicio</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organización independiente (centro de beneficios). • Organización subrogada al producto (centro de costes). • Organización híbrida. <p>7. Elementos que se deben definir:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistema de control (centro de beneficios, costes). • Coordinación y transferencia de la información: de la unidad de relación con el cliente a las unidades a cargo del producto, y viceversa.
II.2. Operativa de la prestación	<p>8. Procesos</p> <p>9. Incentivos: vincularlos al volumen o fidelización</p> <p>10. Sistemas de control de calidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Costes. • Resolución de problemas. • Satisfacción del cliente.

dichos comerciales mostraban reticencia a que los consultores de la unidad de servicios contactaran con los clientes. Por último, los clientes percibían que las soluciones de General Electric eran sobre todo de interés en el caso de utilizar equipos de ellos.

Al igual que muchas otras empresas, General Electric descubrió el reto organizativo de comercializar sincronizadamente productos y servicios. Las diferentes unidades operaban en silos. Finalmente, General Electric rediseñó radicalmente sus unidades para cubrir mejor las necesidades de sus clientes, mejorando la colaboración y coordinación de éstas. Este ejemplo refleja muy bien cómo una vez decidido el planteamiento estratégico del negocio de servicios, el éxito de la expansión a servicios dependerá de forma decisiva del adecuado diseño organizativo. Concretamente, según el estudio de Bain, un 20% de las empresas que no consideran exitosa su expansión lo achacan principalmente a la estructura organizativa implantada.

¿Cuáles son pues los principales retos organizativos de la expansión a servicios? En línea con lo resaltado en el planteamiento estratégico, la decisión organizativa primordial es fijar el nivel de integración entre los negocios de productos y servicios. Como sucede en el desarrollo de cualquier negocio adyacente, existe por lo general una tensión entre intentar aprovechar las posibles sinergias con el negocio existente de productos

En el caso de una organización muy integrada, normalmente los servicios acaban subrogados a los productos; son muchas las empresas que eligen esta opción básicamente para “aprovechar” su mano de obra local existente

a través de una estructura integrada, por un lado, y promover el desarrollo independiente de los nuevos servicios, por el otro.

En el caso de una organización muy integrada, normalmente los servicios acaban subrogados a los productos. Son muchas las empresas que eligen esta opción básicamente para “aprovechar” su mano de obra

local existente. El problema es que a menudo subestiman las diferencias fundamentales entre su negocio tradicional de productos y los nuevos servicios. De hecho, casi un 40% de las empresas que han expandido sin éxito a servicios lo consideran la razón principal del fracaso. En servicios, el capital humano –y cómo éste gestiona la relación con el cliente– tiene una importancia mucho mayor aún que en la venta de productos, por lo que en la práctica los nuevos servicios requieren de habilidades directivas y sistemas de dirección específicos.

Esto no significa que la segunda opción de crear una unidad independiente de servicios esté exenta de riesgos. A menudo puede generar un conflicto de intereses entre las diferentes unidades o resultar en dos negocios muy desconectados. Además, en algunos casos incluso podríamos entrar en conflictos serios con nuestros canales indirectos que se encargaban de dar parte de los servicios; por ejemplo, en el caso de operadores de telefonía móvil cuyos centros de atención al cliente empieza a “competir” con el canal, tensión que acaba sufriendo el cliente. Por todo ello, el reto organizativo se resume en dar la libertad suficiente para que la unidad de nueva creación pueda desarrollarse como necesite, a la vez que apalancarse en los conocimientos y habilidades localizadas en los departamentos de productos, y todo esto sin perder la orientación al cliente. En la práctica, esto ha dado lugar a soluciones organizativas híbridas a medida. Cisco, por ejemplo, al darse en 2001 cuenta de que desaprovechaba sinergias y economías de escala muy importantes, decidió volver de una estructura por segmentos a una por tecnologías. Sin embargo, al mismo tiempo dejó operando las tres unidades de ventas por segmento, y coordinaba estas dos partes de la organización con unidades centrales de márketing e I+D.

Finalmente, la expansión a servicios requiere traducir y concretar la estructura organizativa en una correspondiente operativa de negocio. Hay que definir los procesos, los sistemas y las métricas. Muchas veces, la innovación y excelencia operativa de los nuevos servicios puede convertirse en la verdadera fuente de ventaja competitiva llegado el caso de que nuestros competidores intenten replicar nuestra expansión. A este nivel, las empresas nuevamente se encuentran con algunos escollos importantes e inesperados. Por ejemplo, muchas replican las metodologías que tan bien han funcionado en sus fábricas y cadenas de suministro, confiando en que valdrán igualmente para optimizar la productividad de sus servicios. Vuelven a obviar las importantes diferencias entre productos y servicios. Son mu-

chos los directivos que se limitan a mejorar la rentabilidad de los servicios vía reducción de costes y desaproveen las oportunidades que existen en servicios, por ejemplo, en términos de gestión de la demanda o coproducción con el cliente.


No obstante, incluso a nivel de optimizar los costes, el problema es que, a diferencia de sus negocios de productos, donde gracias a sistemas de costes muy elaborados las empresas tienen documentados los costes hasta el último detalle, en los nuevos servicios muchas empresas no saben exactamente cuanto les cuesta dar una determinada prestación. Por ejemplo, muchos de los servicios directamente derivados de productos descansan en gran medida en centros de atención al cliente y servicio *in situ*. Sin embargo, en la práctica, las empresas a menudo no han elaborado una definición inequívoca de un determinado servicio, por ejemplo, de la resolución de incidencias. A veces se trata de una simple llamada telefónica, otras en cambio requieren de una visita al cliente, y en ambos casos podemos encontrar variabilidades impensables en el mundo de los productos. Incluso a veces las empresas no diferencian si se trata de servicios previsibles como el mantenimiento periódico, o de emergencias, amén de aprovechar la oportunidad de “influir” la probabilidad de éstos vía precios.

Reflexión final

En base a lo expuesto aquí, pensamos que nuestra investigación confirma que la expansión a servicios resulta un reto importante para las empresas de productos. Sin embargo, también concluimos que los beneficios de una expansión exitosa pueden ser muy importantes y, por eso mismo, justificar el intento. Es más, creemos que sobre todo en sectores muy “comoditizados”, este movimiento es casi obligado, ya que la alternativa de no intentar la expansión a servicios puede llevar a competir exclusivamente en precio contra

competidores con costes laborales muy inferiores. Además, no nos podemos engañar; también otras alternativas estratégicas, como lanzar nuevos productos, entrar en nuevos mercados o abrir nuevos canales tienen tasas de fracaso equiparables. Pero, sobre todo, nos

**La expansión a servicios
requiere traducir y concretar
la estructura organizativa
en una correspondiente
operativa de negocio:
hay que definir los procesos,
los sistemas y los indicadores**

atrevernos a recomendar la expansión a servicios, porque en nuestra opinión, con un enfoque sistemático como el expuesto aquí, las empresas pueden mejorar de forma importante su probabilidad de éxito (el cuadro 5 presenta a modo de resumen todas las decisiones a considerar con posibles resultados). 

«La expansión de productos a servicios, un movimiento estratégico obligado pero con riesgos». © Ediciones Deusto. Referencia n.º 3139.

Si desea más información relacionada
con este tema, introduzca el código 18501
en www.e-deusto.com/buscadorempresarial