

LAS EMPRESAS DE SERVICIOS SON DIFERENTES (B)¹

INTRODUCCIÓN

En la primera parte de esta nota, en su apartado A, se analizaron las principales diferencias entre las empresas de servicios y las empresas centradas en productos. En esta parte B profundizaremos en las diferencias existentes entre las empresas de servicios.

¿ENTENDEMOS CLARAMENTE EL TIPO DE EMPRESA DE SERVICIOS EN LA QUE ESTAMOS, LA NECESIDAD QUE SATISFACEMOS, EL SECTOR EN EL QUE COMPETIMOS Y CONTRA QUIÉN LO HACEMOS?

Empresas de servicios: basadas en personas y/o en equipos

Aunque muchas empresas orientadas a servicios son diferentes de aquellas orientadas a productos, la naturaleza de su diferencia depende en gran medida del tipo específico de negocio de servicios del que se trate. En las empresas orientadas a productos, la realidad física del producto provee una simple, pero muy poderosa, base en la cual construir la descripción del negocio.

Esta cuestión es mucho más compleja de resolver para las empresas orientadas al servicio, por la naturaleza abstracta de su oferta. Por ejemplo, pueden ser muy difíciles de describir los servicios de una empresa de consultoría a alguien que nunca ha experimentado una relación de negocio con empresas de este tipo.

Muchas empresas de servicios describen su oferta como si estuvieran hablando de productos. En el sector financiero es común encontrar el concepto “productos financieros”, cuando lo que venden son servicios. Incluso en los bancos suele existir una actividad llamada “desarrollo de nuevos productos”. El concepto mental predominante acerca de “cómo funcionan las cosas” en los negocios está basado en una imagen de producto. Esta imagen lleva a un lenguaje orientado al producto y este lenguaje

¹ Nota Técnica División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por los profesores Miguel Ángel Llano Irusta y Marisa Martínez Jiménez.

Copyright © agosto 2020, Fundación San Telmo. España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros procedimientos, sin la autorización expresa y escrita de San Telmo Business School. Para pedir copias de este o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por correo electrónico a la dirección casos@santelmo.org.

dominante restringe la comunicación de tal modo que dificulta desarrollar aproximaciones realmente innovadoras para gestionar las empresas de servicios.

La imagen antigua de los negocios de servicios era aquella en la que algo era desempeñado necesariamente por individuos para otros individuos. Alguien servía a otro. Desde hace muchas décadas existen cajeros automáticos, máquinas de auto lavado y de *vending*, entre muchas otras, que realizan un servicio con equipos automatizados sin que medie una persona de la empresa de servicios de forma directa y presencial.

En la era de la digitalización, con tecnologías como “el internet de las cosas”, la realidad aumentada, las plataformas digitales o por voz, la inteligencia artificial..., muchos servicios —como es el caso del transporte, los diagnósticos médicos o la formación— serán realizados en gran parte por máquinas, equipos y robots, sin apenas intervención humana. Igualmente, los teleservicios (teleformación, telemedicina, telebanca, teleabogacía, etc.) irán creciendo. Los requerimientos estratégicos para este tipo de servicios son y serán diferentes de aquellos en los cuales los individuos y el contacto personal representa una parte importante en la prestación del servicio.

Gigantes como Google o Uber, e incluso fabricantes como Ford o Mercedes Benz, auguran un futuro en el que vehículos autónomos no precisarán de una persona al mando. Mercedes-Benz ha presentado lo que considera el camión del futuro, al que ha llamado “Future Truck 2025”. Se trata de un vehículo con un sistema piloto automático integrado que permite al conductor descansar o realizar otras tareas mientras el camión se encarga de hacer llegar la carga a su destino de una manera segura y eficiente.

El prototipo de Mercedes-Benz supone toda una revolución para el tráfico rodado y su infraestructura, para la conducción profesional y para el sector del transporte por carretera y tiene —entre muchos otros objetivos y ventajas— asegurar el más alto nivel de seguridad del tráfico, impulsar la creación de redes con gestión inteligente de datos, conservar los recursos y reducir las emisiones. Más del 90% de los accidentes se producen por errores humanos.

En el Anexo 1 se muestra una forma tradicional de clasificar los negocios de servicios en diferentes tipologías genéricas, con distintos requerimientos de gestión. En la base de la pirámide hay ejemplos de los distintos tipos de negocios ofrecidos. Por ejemplo, el lavado de vehículos. Para localizar un negocio específico en el diagrama es necesario responder dos preguntas básicas: ¿cómo se presta el servicio? y ¿qué tipo de equipo o personas se necesitan para prestar el servicio? El servicio de lavado se puede prestar con equipos o con personas.

Ubicar un negocio de servicios en una única casilla del diagrama puede ser complicado, por dos tipos de consideraciones. La primera es que, en la medida que las empresas de servicio evolucionan, generalmente se van moviendo de estar basadas en personas a basarse en equipos. La segunda es que las empresas pueden simultanear o mezclar los modelos puros representados en las casillas del diagrama.

Muchos bancos, por ejemplo, operan en múltiples espectros de servicios. Algunos servicios bancarios están basados en equipos, como es el caso de las transferencias de fondos o retirada de efectivo en un cajero. Otros siguen basados en las personas, como es el caso de la financiación de hipotecas o los préstamos empresariales, ya que requieren de análisis y decisiones sobre el riesgo de la financiación por parte de personas, aunque éstas soporten sus decisiones con herramientas que manejan complejos algoritmos informáticos de evaluación del riesgo.

Otras entidades financieras utilizan el concepto de multicanalidad y ofrecen un servicio basado en personas a ciertos segmentos de la población (personas de la tercera edad que acuden a la sucursal porque se niegan a dejar la libreta impresa para ver sus movimientos o, simplemente, porque les entretiene) y basado en equipos (propiedad del banco —como cajeros automáticos— o del individuo —como las tarjetas de crédito o débito, o el móvil—) a otros.

Hace 53 años sólo se podía obtener dinero en efectivo en las sucursales de los bancos. El usuario tenía que ir en horario de oficina y un día laboral. Ni un minuto más tarde. Si llegaba y estaba cerrado se quedaba sin dinero hasta el día siguiente, o hasta el lunes si era viernes. Esto es algo que nos puede resultar raro, pero ocurría. De hecho, fue lo que le sucedió a John Sheperd-Barron, inventor del cajero automático. El 27 de junio de 1967 se instaló el primer dispensador de dinero en el banco Barclays en Londres.

Para ver el primer cajero automático en España hubo que esperar un poco más. En 1974 la sucursal de Banco Popular en Toledo puso en marcha el primer dispositivo de estas características. Este país ha llegado a contar con un parque de 50.000 cajeros automáticos durante los años que el efectivo ha sido el medio de pago más utilizado, en los que, además de retirar dinero, era posible hacer depósitos y muchas operaciones más.

En los últimos años, impulsados en parte por la administración pública para controlar la economía sumergida y en parte por la digitalización del consumidor, se está imponiendo el uso de tarjetas y móvil. Fenómenos como la crisis del coronavirus están acelerando aún más el uso de este tipo de servicios, no sólo sin intervención humana en la prestación del servicio sino también sin mediación de producto físico.

Para desarrollar una estrategia en la empresa de servicios, y antes de dar respuesta a cómo se presta el servicio y qué tipo de equipos o personas se necesitan para hacerlo (lo que nos ha servido para su clasificación), es fundamental saber la necesidad que satisfacemos, dónde está situado el negocio en el sector en el que competimos y contra quién lo hacemos.

La necesidad que satisfacemos, el sector y los competidores

Conocer donde está posicionada la empresa —sea de servicios, de productos o mixta— es algo fundamental, tanto para poder garantizar su supervivencia como para poder evolucionar en su mercado, siguiendo los cambios del entorno y de sus clientes.