

## **LAS EMPRESAS DE SERVICIOS SON DIFERENTES (E)<sup>1</sup>**

### **¿CÓMO PODEMOS DEFENDER A NUESTRA EMPRESA DE SERVICIOS DE SUS COMPETIDORES? ¿ES POSIBLE COMPETIR AL MISMO TIEMPO POR COSTES Y POR DIFERENCIACIÓN EN LAS EMPRESAS DE SERVICIOS?**

#### **Defenderse de la competencia**

Toda empresa debe considerar cómo puede construir y proteger una posición competitiva fuerte. En las empresas de producto el capital es la barrera de entrada más utilizada para evitar la competencia. Conforme este tipo de compañías crecen, pueden ir adquiriendo ventajas competitivas derivadas de los ahorros generados por el volumen de producción del producto, la inversión en tecnología que pueda ser propia, y la capacidad de ofrecer un producto diferenciado mediante el I+D y el *marketing*. Estas ventajas son posibles ya que la producción, distribución y venta del producto pueden ir desacopladas; generalmente las realizan departamentos diferentes.

En las empresas de servicios la adquisición de estas ventajas no siempre es posible. Si se quiere crear y preservar en el tiempo una empresa de servicios hay que prestar atención a su localización física, las economías de escala, la tecnología propia y la diferenciación del servicio.

#### La localización como barrera de entrada en las empresas de servicios

La selección de un lugar óptimo para situar los diferentes centros de actividad de una empresa de servicios es una decisión compleja, cuando no hablamos de teleservicios o servicios digitales. En ella influyen principalmente dos cuestiones esenciales; por un lado, el coste de los factores y por otro, el mejor acceso a la demanda. El conjunto de criterios generales que suelen influir en la localización son: los costes, la existencia de infraestructuras, la proximidad a los mercados o la disponibilidad de personal especializado.

Cada empresa de servicios debe decidir cuáles son los criterios relevantes para elegir su localización dependiendo de sus características. Estos factores específicos dependerán de la actividad de la empresa, de modo que la localización será diferente

---

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

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](mailto:casos@santelmo.org).

si se trata de una aerolínea, como Iberia; de una franquicia de *fast food*, como McDonald; o de un hospital, como la Clínica Universidad de Navarra.

La localización de una empresa se considera un factor fundamental y determinante de su éxito y competitividad. Así tenemos el ejemplo de Starbucks, que busca en las grandes ciudades locales situados en las mejores esquinas, cerca de estaciones de tren, áreas comerciales céntricas... Elimina con su poder de mercado a pequeños cafés y cafeterías de la zona donde se instala, aunque sus precios sean muy superiores.

En el siguiente enlace se puede ver la ubicación del principal *hub* de FedEx en Memphis como decisión estratégica de localización, entre otras razones, por lo poco frecuente que es el que no se pueda aterrizar por causas de la naturaleza en dicha localización.



En el sector del *retail* la adecuada localización de los puntos de venta es fundamental para maximizar el volumen de actividad de las empresas. Como ejemplo, podemos citar la empresa española Inditex y su cuidadosa política de localización; busca los mejores emplazamientos para sus negocios y paga por los locales mejor situados. Esto le permite conseguir visibilidad y tráfico al tiempo que ahorra en campañas de publicidad y *marketing*. Hay tiendas de Zara en la calle Serrano de Madrid, en la Avenida de los Campos Elíseos de París, en Regent Street de Londres o en la famosa Quinta Avenida de Nueva York —por poner algunos ejemplos.

Los principales factores que influyen en la localización de una empresa de *retail* son:

- La proximidad al cliente: facilita su acceso y el contacto directo
- La visibilidad del local: barrios y zonas comerciales concurridas y, dentro de ellos, determinadas calles, plazas y galerías.
- La facilidad de comunicaciones y accesos: tener cerca paradas de autobús, metro, trenes de cercanías o aparcamientos aumenta el radio de acción del negocio
- Competidores cercanos: aunque en principio se trata de evitar la competencia, a menudo la agrupación de comercios del mismo sector ejerce como polo de atracción para los clientes
- El coste del local: los mejor situados son los más caros
- Localización en zonas con actividades complementarias: el cliente aprovecha mejor su tiempo realizando varias compras y actividades más o menos relacionadas

- Nivel socioeconómico de la zona: deberá generar la mayor demanda posible para el tipo de servicio y/o producto que ofrece la empresa
- Imagen: locales bien decorados con estancia y tránsito cómodo

El retail suele buscar zonas de alta densidad demográfica, como los centros de las ciudades. Pero también centros comerciales y de ocio. Hoy en día son lugares prioritarios que atraen a mucha gente por sus buenos accesos, facilidades para aparcar, servicios complementarios (como cines o restaurantes) y un ambiente y decoración estudiados para animar a las compras.

Los servicios que se compran de forma más repetitiva, sin embargo, suelen ser negocios de proximidad. Así sucede con servicios como tintorería o lavandería, supermercados de menor formato, tiendas de alimentos frescos —panaderías o fruterías—, o los famosos “bazares chinos”.

El desembolso necesario para adquirir un servicio también guarda relación con la localización: a mayor diferenciación, calidad y precio del servicio, mayor disposición a trasladarse a una localización con mayor radio de acción.

La Clínica Universidad de Navarra (CUN), por ejemplo, es considerada uno de los mejores centros médicos del sur de Europa y hasta que no abrió una nueva sede en Madrid en 2017, una gran mayoría de sus pacientes se desplazaban desde cualquier punto de España o del extranjero hasta su entonces única sede de Pamplona (Navarra) para ser atendidos, a pesar de que esta ciudad no cuenta con unas comunicaciones excesivamente cómodas. La CUN es una organización que fue diseñada para el paciente, volcada en prestar una asistencia médica de calidad, una atención personalizada y un profundo respeto por la dignidad de cada persona. Es reconocida por mantenerse en la vanguardia de los avances científicos para ofrecer un servicio médico integral, puntero e innovador y comparte investigación con el Centro de Investigación Médica Aplicada (CIMA).

Un caso similar al anterior sucede con los MBA de las 100 mejores escuelas de negocio del mundo, entre las que están —según el *ranking* publicado por el *Financial Times* en 2019— Stanford, Insead, Wharton, London Business School, Harvard o IESE. Estas escuelas suelen impartir sus programas MBA en la sede matriz y hasta esas ciudades se desplazan los alumnos que deciden cursarlos.

Si la empresa de servicios depende mucho del factor presencial o experiencial y/o de personas muy especializadas y caras (como el caso de la Clínica Universidad de Navarra, de las principales escuelas de negocio, o de un parque de atracciones como Disney) es muchas veces difícil competir con muchas localizaciones.

Si la empresa de servicios está más basada en equipos, el no tener varias localizaciones estratégicas es una desventaja competitiva. Un ejemplo de lo anterior es el negocio de alquiler de vehículos, o el de las aerolíneas *low cost* en Europa, donde poseer bases y aviones y coches en un gran número de aeropuertos es muy importante. Ryanair, Easyjet