

¿Conoce usted por qué sus clientes han elegido su empresa en vez de la de sus competidores? Las compañías impulsadas por su propia «Marca» y por las «Relaciones» con sus clientes están mejor preparadas para competir en los mercados actuales.

El Futuro de la Gestión del Servicio es quizás el programa de investigación sobre el estado de la industria de servicios más ambicioso y significativo que nunca se haya acometido.

## Programa de investigación: El Futuro de la Gestión de Servicios

Antonio de Pastors. *Ingeniero Técnico de Telecomunicación.  
Consultor Senior de Noventum Service Management Consultants España*

**E**ste estudio, realizado a nivel mundial, pretende conocer cuáles son los rasgos comunes más importantes que comparten las compañías más rentables, desmenuzando los diferentes modelos que este negocio ha utilizado para conseguir unos óptimos resultados. La investigación explica por qué numerosas empresas están luchando contra una reducción de márgenes nunca antes conocida. También describe esos negocios que están resistiéndose a estas tendencias y, por contra, están transformando sus departamentos de servicios en un negocio de considerable crecimiento, contribuyendo así activamente al éxito de toda la compañía. Aquellos que analicen el estudio podrán comparar sus estrategias de servicio y realizar los ajustes necesarios para asegurarse que ellos también podrán disfrutar de un futuro más rentable.

Los negocios de las empresas de servicios crecen a un ritmo elevado y tienen un futuro prometedor, pero la mayoría de las compañías experimentan unos aumentos de sus costes mayores que el de sus ingresos. La investigación intenta



mostrar diversos métodos para alcanzar el éxito en esta excitante área de oportunidades que durante mucho tiempo ha tenido dificultades para lograrlo e intenta descifrar por qué unas compañías triunfan y consiguen incrementar sus beneficios y otras deben luchar contra disminuciones de márgenes.

Para la realización de este informe se han involucrado a más de 100 ejecutivos senior de servicios de las empresas más destacables, en cada uno de sus sectores, con los que se han debatido y discutido las oportunidades que estos ven en sus empresas en una serie de mesas redondas celebradas en Londres, Gorinchem (Holanda), París, Madrid, Las Vegas y Charleston (USA). Hemos revisado qué estrategias de servicios y mejores prácticas ayudan a mantener la rentabilidad de los negocios de servicios, a la vez que mejoran los ratios de crecimientos. La primera parte de la investigación se enfocó en la estrategia del negocio, su desarrollo en los mercados, en las necesidades de los clientes y en las propuestas que añaden valor al servicio. El equipo que ha realizado el estudio ha estado formado por Consultores Senior de Downton Consulting, Noventum Service Management Consultants, Taurel Service Management Consultants, y Service Strategies Inc., entrevistando on-line (vía web) y mediante conferencias telefónicas a miles de ejecutivos y analizando los hallaz-

gos. El informe final, creado por el equipo de investigación, fue validado y ratificado por los miembros de las mesas redondas, aportando numerosos ejemplos prácticos de las estrategias y mejores prácticas analizadas en este informe.

Las conclusiones de este informe representan un punto de inflexión para la industria de servicios. Los servicios técnicos son un sector dinámico que representa una actividad muy significativa en las economías occidentales, pero pocas empresas entienden las razones de su propio éxito; esta investigación contribuirá a comprender mejor la dinámica de la industria de servicios y cuáles son los factores que la dirigen hacia el éxito y ayudarán a las compañías a implantar nuevas estrategias de servicios.

La investigación ha revelado ciertos beneficios que pueden obtenerse en un breve plazo de tiempo, tales como,

1. Entender como lograr que los servicios suministrados sean rentables ayudará a las empresas a sobrevivir en tiempos de crisis
2. El servicio se ha convertido en un potente diferenciador, si entendemos cómo mantener una buena relación con los clientes y añadirles valor, nuestra posición será menos vulnerable
3. Estandarizar los servicios a la vez que personalizamos las propuestas según las necesidades de los clientes ayudará a rentabilizar nuestras operaciones
4. Si el personal técnico, además de poseer los conocimientos técnicos adecuados, sabe actuar como un asesor ante los clientes, sin tener que depender del departamento comercial, añadimos valor a nuestros servicios e incrementamos la fidelidad de los clientes.
5. La aproximación a los clientes debe realizarse por todos los departamentos de la organización de una forma conjunta, integrada y coordinada, lo que nos proporcionara una experiencia del cliente de alto nivel.

El informe explica con detalle cómo lograr estos beneficios.

Para dar a conocer parte de los resultados obtenidos, Noventum va a publicar tres artículos, en tres números sucesivos de la revista *@ntena*. En el primero de ellos, explicaremos las conclusiones de la

investigación, cómo se producen incrementos en facturación y rentabilidad y la transformación que deben experimentar las empresas de servicios. En el segundo de ellos mostraremos como la normalización de los procesos ayuda a las compañías de servicios a lograr sus objetivos, incluso en tiempos difíciles. Y en el tercer artículo comentaremos la importancia que tiene una adecuada gestión de los recursos (personas), talento y competencias ya que nos puede situar en una posición privilegiada frente a los competidores.

*La Conclusión: Perseverar en la correcta estrategia de servicios dará como resultado la consecución de crecimientos rentables.*

Fundamentalmente, la investigación demuestra que diseñar e implantar una estrategia de servicios correcta contribuye a un crecimiento de beneficios. En nuestra investigación hemos identificado dos estrategias de servicios de éxito, denominadas en el informe como «*Servicios de Alto Valor Añadido (HVAS)*» impulsados por «*La Marca*» y «*Servicios Basados en las Relaciones (RELATION)*» impulsados por las personas. Otras dos estrategias, que han sido ampliamente desarrolladas en el pasado, parece que producen crecimientos y márgenes significativamente menores; se conocen como estrategias de «*Servicios de Altas Prestaciones + Beneficios Adicionales (HPEB)*» impulsados por opciones adicionales y «*Servicios de Altas Prestaciones + Precios a la baja (HPLP)*» impulsados por el precio.

La investigación revela como todas las compañías pueden mejorar su rendimiento y expone qué compañías desarro-

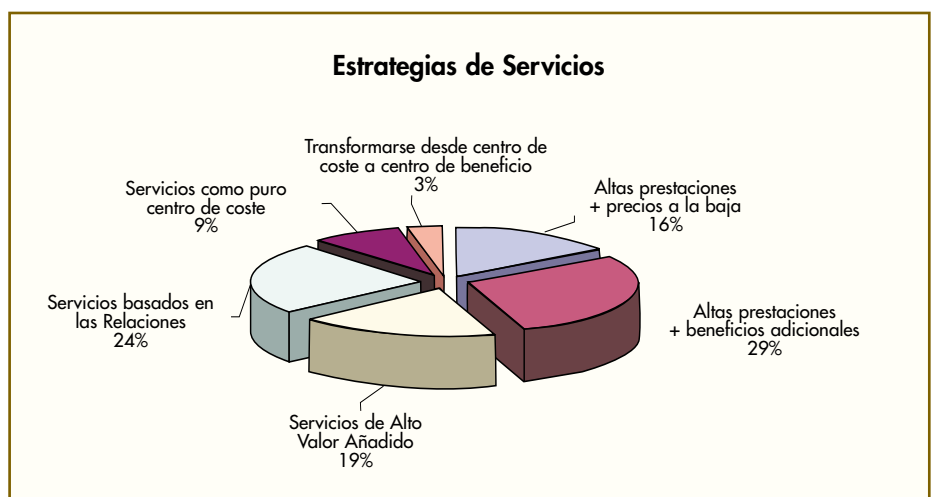
llando diferentes estrategias muestran características diferentes. Con el fin de conseguir el máximo beneficio es muy importante identificar qué estrategia se está actualmente aplicando en la compañía.

Adicionalmente nos fijamos en las posibles opciones de cambiar de estrategia, cuando es posible, para generar mayores crecimientos y márgenes. Los factores claves para ejecutar una estrategia de éxito o cambiar de prácticas han sido investigados y explicados en detalle en este informe.

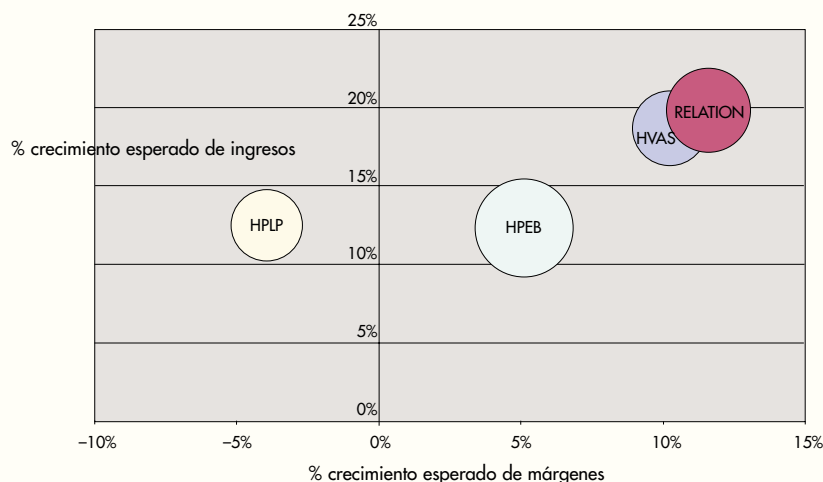
En el siguiente gráfico mostramos los diferentes tipos de servicios y comprobamos que solo un 43% de las compañías siguen estrategias de «*Servicios de Alto Valor Añadido (HVAS)*» y «*Servicios Basados en las Relaciones (RELATION)*», mientras que el resto se basa en estrategias de menores retornos y expectativas de crecimiento.

Las estrategias de «*Servicios de Altas Prestaciones + Precios a la baja (HPLP)*» se emplean normalmente en compañías de mantenimiento de hardware y software del sector de TI que utilizan un modelo tradicional.

Las estrategias de «*Servicios de Altas Prestaciones + Beneficios Adicionales (HPEB)*» son utilizadas por compañías que se caracterizan por ser multinacionales (con más de 1.000 empleados y más de 300 técnicos de campos), que con el fin de optimizar costes subcontratan ciertas operaciones a operadores de bajo coste. Un típico ejemplo son las compañías industriales de bienes de equipo (maquinaria), donde se empezó a desarrollar esta estrategia, sin embargo puede también emplearse en otro tipo de sectores e industrias.



## Expectativas de crecimiento medios de ingresos y márgenes por estrategia



Las compañías que utilizan una estrategia *RELATION* suelen ser organizaciones de servicios pequeñas con menos de 50 técnicos de campo y menos de 100 empleados en total y suministran todo tipo de servicios, tienen un bajo nivel de subcontratación y son compañías locales y regionales que a menudo forman parte de una gran multinacional. Esta estrategia se desarrolla en todo tipo de industrias y sectores y el % de ingresos y beneficios sobre el total de la compañía es muy alto (entre 40% y 100%).

Por último, las compañías que apuestan por una estrategia de *HVAS* son generalmente compañías de servicios con más de 300 técnicos de campo, suministran una amplia variedad de servicios y tienen presencia internacional (multinacionales). Pertenecen a sectores industriales predominantes: industrias de bienes de equipo (maquinaria), compañías de hardware, software y servicios de IT. No utilizan un modelo de ingresos y beneficios como un mero porcentaje de los ingresos o beneficios totales de la compañía. Invierten grandes recursos en promocionar y mantener el prestigio de su Marca.

## INCREMENTANDO EL CRECIMIENTO DE LOS INGRESOS

En la actualidad, los modelos *HPEB* y *HPLP* que se centran únicamente en suministrar buenos productos y servicios ya no son suficientes. Son los beneficios intangibles que ofrecemos a los clientes los que marcan las diferencias con los

competidores que sólo ofrecen mejoras tangibles, tales como los Acuerdos de Niveles de Servicio (SLA), las prestaciones de los equipos, etc.

Las compañías que utilizan una estrategia de *HVAS* y *RELATION* experimentan mayores crecimientos porque detectan las necesidades de sus clientes en un nivel de relación que valora más la credibilidad, la imagen de su proveedor, la transparencia, etc. Estas estrategias pueden llegar más lejos que aquellas basadas únicamente en el suministro de buenos productos y servicios.

Las expectativas de los clientes se basan en la «Marca», a través de la oferta de servicios del proveedor, y en la «Relación» de sus empleados que influyen directamente en la percepción del cliente.

El informe refleja que las compañías que utilizan estrategias basadas en la «Marca» y en la «Relación» pueden esperar crecimientos anuales de sus ingresos de más del 20% frente a un escaso 10% del resto.

## INCREMENTANDO LA RENTABILIDAD

La rentabilidad en el negocio de los servicios está directamente relacionada con la forma en que se han diseñado los procesos de servicios, siendo muy importante crear modelos de suministro de servicios estándar que puedan personalizarse y sean escalables. Para evitar que la complejidad de los servicios aumente nuestros costes, la organización debe estandarizarse a todos los niveles pero, al mismo tiempo, debe tener la habilidad de

adaptarse a las necesidades de los clientes. Trataremos este tópico en próximos artículos.

Las compañías que basan su estrategia en *HVAS* y *RELATION* son también significativamente más rentables que el resto. Casi un 40% de las mismas esperan mejorar sus márgenes brutos anuales en un 10%, mientras que sólo un 6% de las compañías *HPLP* y un 15% de las *HPEB* creen que podrán mejorar sus márgenes.

## LA TRANSFORMACIÓN DE LA INDUSTRIA DE SERVICIOS

La industria de servicios está en un proceso de transformación desde los mercados tradicionales –donde era relativamente fácil conseguir márgenes y crecimientos elevados– hacia situaciones donde los clientes están cuestionando el valor de todos los servicios. Como consecuencia los precios bajan y las expectativas de los clientes en cuanto a los beneficios que reciben son mayores. Más del 50% de los encuestados creen que la mayor calidad de los equipos está reduciendo la necesidad del mantenimiento, pero aumenta la necesidad de desarrollar nuevos servicios que generen ingresos adicionales.

El siguiente gráfico muestra esta evolución. El tamaño de los círculos representa el número de compañías que aplican la estrategia, la posición de los ejes muestra los crecimientos de ingresos y márgenes esperados.

### Glosario

**HPEB** = High Performance + Extra Benefits (Servicios de Altas Prestaciones + Beneficios Adicionales)

**HPLP** = High Performance with Lowering Prices (Servicios de Altas Prestaciones + Precios a la baja)

**HVAS** = High Value Added Services (Servicios de Alto Valor Añadido)

**RELATION** = Relation-Based (Servicios Basados en las Relaciones)

**SLA** = Service Level Agreement (Acuerdos de Nivel de Servicio-ANS)

Para más información pueden visitar la siguiente página web:  
[www.thefutureofservice.com](http://www.thefutureofservice.com)