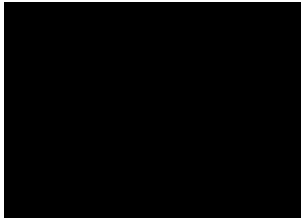


Estrategia de servicios. Un diferenciador rentable y duradero

Artículos de gestión

Fecha de publicación: 17/11/12



En la economía actual, el servicio ya no es sólo una característica que se puede o no incorporar para atraer más clientes. Se trata de una decisión tan central en la empresa que una estrategia de servicios puede convertirse en su diferenciador de la competencia y alcanzar así una alta competitividad.

En el libro «Marketing y gestión de servicios», Christian Gronroos explica que una empresa puede adoptar una de estas cuatro estrategias que guiarán el proceso de toma de decisiones. Ellas son: estrategia de calidad técnica, estrategia de precios, estrategia de imagen y estrategia de servicios. Brevemente te expondré a qué se refiere cada una, para fundamentar luego por qué la estrategia de servicios es tan importante en la realidad actual.

Una **estrategia de calidad técnica** se basa en ofrecer al cliente la mejor solución técnica para su necesidad. Será el caso de una clínica médica que brinda las mejores instalaciones, personal médico idóneo y los equipos diagnósticos más modernos. Una **estrategia de precios** se basa en ofrecer el menor costo para el cliente. Será el caso de una clínica médica que mantiene las tarifas más económicas del mercado.

La **estrategia de imagen** basa su ventaja en un adicional en el imaginario del cliente, formado a través de la publicidad y los medios de comunicación. Si la clínica ha logrado, mediante una campaña agresiva de publicidad, estar en la mente de toda la población como la solución de salud más confiable, o bien como aquella en la cual se atienden los famosos, etc. Esto hace que los clientes acudan con una imagen positiva superior, influenciada no por su experiencia de haberse atendido allí, sino por la comunicación recibida a través de los medios.

Finalmente, una **estrategia de servicios** se basa en incorporar una serie de servicios adicionales a la oferta básica, a fin de incrementar la relación con los clientes. Será el caso de que la clínica incorpore un seguimiento personalizado a cada paciente durante un período posterior a su alta, o bien que le envíe información relacionada con su problema de salud, para conseguir las mejores acciones de prevención posible a través del estilo de vida del paciente.

¿Por qué una estrategia de servicios es tan poderosa actualmente?

Bueno, por un lado, permite a nuevos competidores del mercado ingresar sin contar con una imagen formada, lo cual cuesta mucho tiempo y permanencia en el imaginario social.

También porque es una estrategia que no degrada la rentabilidad de la empresa, como puede

hacerlo, por ejemplo, la estrategia de precios, en la cual puede llegar un punto que los márgenes de utilidad se reduzcan tanto que sea imposible seguir compitiendo. Por el contrario, la estrategia de servicios se basa en agregar más valor a la oferta básica, por lo cual es posible incrementar los márgenes.

Finalmente, es una estrategia difícil de imitar. Dado que se basa en incrementar la relación con los clientes a través de ofrecerles más servicio, está enfocándose en el cómo se ofrece el servicio, y no tanto en el que se ofrece, que está más relacionado con la calidad técnica de la solución proporcionada al cliente. Esta última, en cambio, puede ser una ventaja al momento de la innovación (la primera técnica en contar con un equipo de tomografías de una tecnología determinada), pero con el tiempo, es sólo cuestión de que otras técnicas decidan realizar dicha inversión y la ventaja desaparece.

Con esto quisiera invitarte a que revises cuál es la estrategia dominante en tu empresa. ¿En qué estás basando tu ventaja competitiva? ¿y qué resultados estás consiguiendo con ella? Quizás sea el momento de torcer el rumbo, ya que las condiciones del entorno van cambiando constantemente y las tendencias actuales pueden llevarte en otro sentido que las de hace unos años o décadas.

Para finalizar, te cuento **un caso real**:

Un vendedor de neumáticos había presentado una propuesta a un cliente potencial, con un precio sensiblemente inferior al del proveedor actual de ese cliente y con una calidad de producto similar. Al reunirse con él para ver qué le había parecido, éste le preguntó si ellos podían hacerle cambios de neumáticos inmediatos en cualquier lugar donde lo necesitaran dentro de una zona geográfica determinada. La respuesta fue negativa. «Esta es la diferencia por la que yo prefiero pagar más a mi proveedor actual», y fue el motivo por el que decidí no aceptar la nueva propuesta.

Contundente, ¿no? Para pensar en la envergadura que adquieren los servicios para los clientes de hoy.-----Referencias:[Una estrategia de servicios Calidad en el servicio al cliente –](#)
[Involucrarse con el cliente, vende](#)