

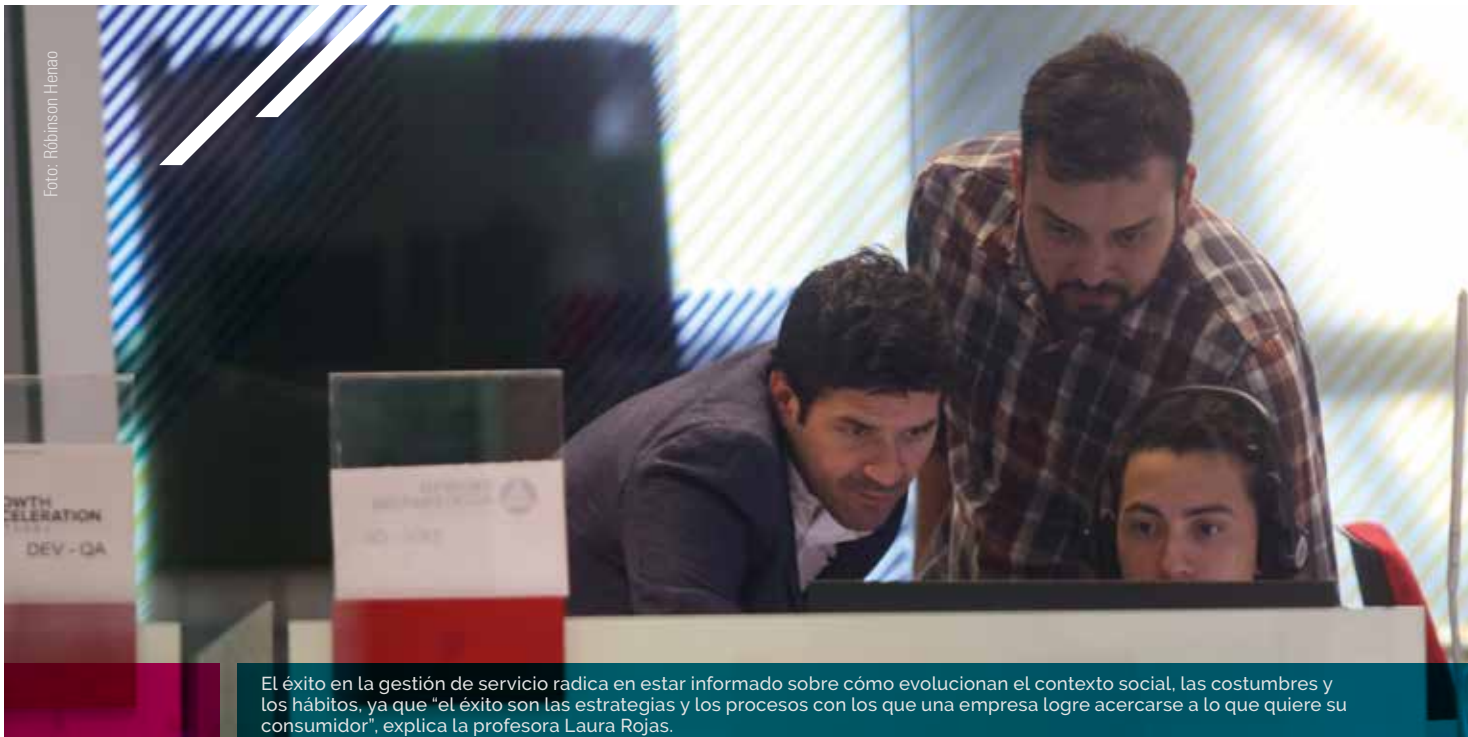


+
Cambio de paradigma
exige a organizaciones
orientarse a las
personas

El uso del servicio como estrategia diferenciadora

La clave del servicio, en la actualidad, está en el soporte para el cliente y no para el producto, según un estudio de los docentes Laura Rojas y Mauricio Bejarano, junto con el estudiante Carlos Marín, quienes analizan ocho empresas colombianas para entender cómo construyeron su estrategia de servicios.

"Las organizaciones dicen que el servicio es su razón de ser, su ADN, pero uno las mira por dentro y no tienen áreas de servicio", dice el profesor Mauricio Bejarano.



El éxito en la gestión de servicio radica en estar informado sobre cómo evolucionan el contexto social, las costumbres y los hábitos, ya que "el éxito son las estrategias y los procesos con los que una empresa logre acercarse a lo que quiere su consumidor", explica la profesora Laura Rojas.

Claudia Bedoya Madrid

Colaboradora

Más allá de tener un buzón de sugerencias en un pasillo y abrir un espacio de peticiones, quejas y reclamos en el portal web de cada entidad, en la actualidad si una empresa quiere diferenciarse debe enfocar la gestión del servicio en la persona que los usa.

"Las empresas, como tienen productos iguales, trabajan para diferenciarse en el servicio, pues no se trata de darle soporte al producto, sino soporte al usuario", asegura Luis Mauricio Bejarano Botero, jefe del Departamento de Mercadeo de la Universidad EAFIT.

Precisamente Mauricio Bejarano, junto con Laura Isabel Rojas de Francisco, docente del Departamento de Mercadeo, y Carlos Fernando Marín Valencia, entonces estudiante de la maestría en Administración (MBA) de EAFIT, analizaron seis modelos de gestión del servicio utilizados en ocho empresas colombianas –que se destacan por este o se centran en mejorarlo–, para comprender cómo construyeron su estrategia.

Los resultados de esta investigación son útiles para evaluar la prestación de servicio al implementar distintos modelos con el fin de gestionarlo, revisar las condiciones del entorno y reestructurar los procesos orientados al servicio.

En su estudio *Analysis of service management structures in companies from the service sector*, se preguntaron: ¿cómo se organizan las empresas que dicen estar orientadas al servicio, reconocidas por la sociedad y el país como empresas exitosas y que lo hacen bien en este sentido?

Las organizaciones deben cambiar su pensamiento y orientar su filosofía institucional a la prestación de un servicio a las personas: Laura Rojas. +

Para empezar a dilucidar lo anterior, Mauricio Bejarano diferencia la atención al cliente del servicio: "Hay empresas que tienen muy buena atención, pero muy mal servicio, es decir, la gente puede ser muy amable, pero lo que vende no funciona. También hay empresas que pueden ser muy buenas en el servicio, es decir, el audio puede ser perfecto, la señal nunca se cae, todo funciona, pero la gente es muy antipática".

Por otra parte, señala el profesor Bejarano, muchas compañías se enfocan en vender productos y al hablar de servicio se refieren al soporte para el producto que vendieron, se preocupan de que funcione bien y no se dañe, ofrecen un técnico, entre otros. Es decir, "toda la compañía se enfoca en la calidad del producto, independiente de que lo que vendan sean servicios", pues los bancos, por ejemplo, llaman productos a sus servicios.

+ Los modelos

Los investigadores primero revisaron varios modelos, metodologías de servicio expuestos en diversos estudios y teorías sobre la gestión del servicio. Luego, contrastaron estos modelos en las ocho organizaciones a través de metodologías mixtas para identificar cómo realizan dicha gestión. (Ver 'Modelos de servicio generados a partir de la revisión de la literatura').

El investigador Mauricio Bejarano enfatiza en que "el servicio debe enfocarse en ayudarle al usuario a lograr lo que quiere hacer".

Con base en esa información determinaron una metodología de gestión propia, que no solo reflejara las propiedades y significados del servicio en las organizaciones, sino que evidenciara las particularidades del contexto colombiano con el fin de que se pueda replicar en contextos similares.

De esta manera, encontraron que las empresas, en general, crean departamentos para recibir quejas, pero no generan valor agregado. Por eso, enfatizan los investigadores, lo importante en la gestión del servicio es comprender qué quiere el usuario y no apegarse a la anterior idea de que servicio es que el producto funcione bien.

Cambio de paradigma

Pese a que las políticas públicas de atención al consumidor y la misma ley están orientadas al producto y a recibir quejas y reclamos que al final nadie atiende de manera efectiva, es indudable que hay un cambio de paradigma.

Por eso, las organizaciones deben cambiar su pensamiento y orientar su filosofía institucional a la prestación de un servicio a las personas, puntualiza la docente Laura Rojas, doctora en Humanidades y coordinadora del área de Sociología del Consumidor en EAFIT.

Para llegar a esta conclusión, los investigadores utilizaron el reciente concepto de "servitización", que es el uso del servicio como estrategia diferenciadora por parte de las organizaciones.

En este contexto, al implementar un modelo de servicio las organizaciones hacen una transacción que les deje utilidad y luego sigue el servicio posventa, considerado un costo para la empresa porque piensa que al cliente no le interesa volver después de la venta.

Visto así, a corto plazo, sería una pérdida. Sin embargo, acota la profesora Laura Rojas, el servicio para los consumidores se debe pensar a largo plazo porque una persona compra una y otra vez.

En este sentido, el profesor Mauricio Bejarano argumenta que el modelo de "servitización" implica trascender de una transacción a una relación, aun en los pagos si se tiene en cuenta que los usuarios en la actualidad, mediante suscripciones, pueden acceder a un carro sin necesidad de comprarlo.

Esto hace parte del modelo de economía compartida, especifica Laura Rojas, para quien las grandes empresas más exitosas del momento son las que se basan en compartir. Esto, a largo plazo, implica un cambio de pensamiento de las personas en su manera diaria de consumir, ya que se vuelve "un poco más responsable en lo que consume y, además, comparte. Su inversión puede producir utilidades mucho más rápido porque tiene más posibilidades y ofertas".

Expectativas cambiantes

Los investigadores reconocen que, a través del tiempo, en la gestión del servicio las expectativas y la relación cambian mucho porque esta evoluciona y los deseos de los clientes varían. "El gran reto de la relación de servicio es evolucionar y la mayor aspiración es mantenerla en un nivel donde no se estanque. Difícilmente se puede decir que es exitosa



Foto: Robinson Henao

Recomendaciones para los empresarios al gestionar el servicio

- Las utilidades no se logran en la transacción, sino en la relación.
- Del servicio hacia adentro de su empresa depende el servicio hacia afuera.
- Oriente la organización hacia el servicio.
- Después de la transacción empieza la relación con el cliente.
- Cuide la experiencia del usuario.
- Enseñe a sus clientes a usar lo que compraron.
- El dinero que gastará en resolver problemas invértalo en enseñarle a sus clientes.
- Piense en la ética del servicio.
- Lealtad, confianza y fidelidad es lo que le devuelven los usuarios a la marca.

Modelos de servicio generados a partir de la revisión de la literatura

Separación total entre productos y servicios:

- Concentración estricta en productos o manufactura.
- Áreas de servicio como respuesta o complemento a productos.
- El servicio representa gastos.
- Producto y servicio como organizaciones opuestas.

Unidades estratégicas de negocio:

- Unidades autónomas en la estructura organizacional.
- Posibilidad de generación de ingresos.
- Contiene al menos tres funciones entre marketing, ventas, producción, I+D, contabilidad, finanzas o recursos humanos.
- P&G (pérdidas y ganancias) dentro de la unidad.
- Extensión de líneas de producto hacia servicios.

Desarrollo de nuevos servicios:

- Área dedicada a crear nuevos servicios.
- Rediseño de modelo de negocio y redefinición de mercado objetivo.
- Análisis de cadena de valor y de la estrategia competitiva.
- Entendimiento de mecanismos de generación de ingresos.
- Cambio cultural profundo.

Triada de servicio:

- Oferta compleja de servicios.
- Empaquetamiento de productos y servicios.
- Diseño de Canal y de la interacción o experiencia.
- Gestión de marca.
- Separación de responsabilidades entre áreas involucradas en el servicio.

Co-creación:

- Gestión de valor y de la promesa.
- Generación de valor que involucra al cliente en el diseño del servicio.
- Administración de relación en todo el proceso.
- Organización facilitadora.
- Marketing diseminado.
- Empleados asesores-influenciadores.

Función de servicios:

- Servicio es estrategia y responsabilidad de toda la organización.
- Posibilidad de rastrear el porcentaje de funciones, actividades o recursos dedicados a servicio.
- Gestión de proveedores con límites difusos por su integración en la oferta de servicio.
- Exige profundos cambios en el plano cultural (aumento de capacidades en comunicación, gestión de cuentas, finanzas y análisis de riesgos).
- Es deseable contar con I+D en generación de nuevos servicios.

y que cumplió las expectativas para siempre", manifestó Mauricio Bejarano.

Laura Rojas, por su parte, considera que el éxito en la gestión de servicio radica en estar informado sobre cómo evolucionan el contexto social, las costumbres y los hábitos, ya que "el éxito son las estrategias y el proceso con el que una empresa logre acercarse a lo que quiere su consumidor".

Finalmente, para atender las expectativas cambiantes de los consumidores, el profesor Bejarano considera que las empresas también deben crear las condiciones internas favorables para quienes sirven, es decir, es necesario crear también la experiencia de empleado.



Foto: Robinson Henao

Investigadores

Laura Isabel Rojas de Francisco

Comunicadora social, Pontificia Universidad Javeriana (Bogotá); especialista en Educación, Universidad Mariana (Pasto); magíster en Comunicación y Educación y doctora en Humanidades, Universidad Autónoma de Barcelona (España). Profesora del Departamento de Mercadeo, coordinadora del área Sociología del Consumidor e integrante del Grupo de investigación en Estudios en Mercadeo (GEM) de la Universidad EAFIT. Áreas de interés: Estudios culturales; Consumo, producción y gestión de la cultura, Marketing y publicidad, Educación y pedagogía, Alfabetización digital y mediática, Cultura digital, Ocio digital y Estudios de ocio.

Luis Mauricio Bejarano Botero

Administrador de negocios, Universidad EAFIT, y magíster en Administración, Universidad de Barcelona (España). Jefe del Departamento de Mercadeo, donde es docente y coordinador del área de Servicios, e integrante del Grupo de investigación en Estudios en Mercadeo (GEM) de la Universidad EAFIT. Áreas de interés: Diseño de Servicios, Servitización, *Endomarketing*, *Internal Branding*, *User/employee Experience* y *Services Management*.

Carlos Fernando Marín Valencia

Magíster en Administración (MBA), Universidad EAFIT.