La expansión de productos a servicios, un movimiento estratégico obligado pero con riesgos

1 de marzo de 2008

Pasar de los productos a los servicios es una de las principales tendencias empresariales de los últimos 10 años. Sin embargo, este movimiento estratégico lleva asociado un alto riesgo.

En los últimos años un 80% de las empresas han optado por expandir su oferta de productos e incorporar servicios. La motivación detrás de este movimiento posiblemente le resulte familiar. Las ventas de productos se ralentizan en los mercados principales, ya maduros, y aparecen competidores asiáticos que presionan los márgenes. A nivel de costes es difícil competir contra estas empresas, y las innovaciones, además de ser costosas, se copian en poco tiempo.

Una posible solución es ofrecer servicios a los clientes, no sólo derivados directamente del producto, sino también aquellos que generan mayor valor añadido para el cliente, como por ejemplo, consultoría o logística. Este tipo de servicios adicionales tiene un gran atractivo. Para empezar, ofrecen mejores márgenes. Permiten también personalizar más la oferta y ayudan a intensificar la relación con el cliente.

Sin embargo, esta expansión también entraña riesgos. Un dato descorazonador: sólo un 20% de las empresas que han optado por ofrecer servicios considera que ha tenido éxito realmente. En su artículo "La expansión de productos a servicios, un movimiento estratégico obligado pero con riesgos", los profesores del IESE Philip G. Moscoso y Alejandro Lago señalan que debe de existir una razón para explicar el éxito en la expansión a servicios de firmas como IBM y Xerox que, a diferencia de otras como Gateway, se han estancado.

©IESE Business School

Para dar respuesta al porqué de un desenlace u otro, los profesores Moscoso y Lago han examinado las prácticas empresariales de aquellas compañías que más éxito han tenido en su expansión a servicios. A partir de este análisis multisectorial, han elaborado unas guías sistemáticas que pueden mejorar de forma sustancial las probabilidades de éxito a la hora de expandirse a servicios.
Para reducir las posibilidades de fracaso, las empresas deben cuidar dos planos de actuación fundamentales. En primer lugar, deben (1) desarrollar un planteamiento estratégico adecuado y, después, (2) traducirlo en una estructura organizativa y una operativa pertinente para la prestación de los servicios.

Planteamiento estratégico

El punto de partida es preguntarse cuál es el objetivo primordial de los nuevos servicios: ¿se trata de dar apoyo al negocio existente de productos (movimiento defensivo), o más bien establecer una plataforma independiente de crecimiento (movimiento ofensivo)? Esta decisión es clave porque afecta además a muchas otras decisiones derivadas, como por ejemplo, la fijación de precios o la estructura organizativa. Una vez se haya determinado la motivación principal, se habrán de fijar los objetivos secundarios; por ejemplo, si se busca una mayor personalización de la oferta o ahorrar costes a los clientes.

En un segundo paso, la pregunta principal es analizar bien porqué un cliente debería tener interés en comprar los nuevos servicios. Los autores empujan a las empresas a aprovechar el hecho de que los servicios pueden mejorar el resultado de los productos que ya venden para crear una propuesta de valor mejorada. Para ello, se deberá elegir cuidadosamente cuáles son los clientes objetivo de cada servicio ofertado y, a menudo más difícil, cuáles no lo son. Igualmente se debe evitar algo que parece obvio pero no siempre se cumple: ofrecer servicios que los clientes realmente no valoran lo suficiente (en relación al coste de la prestación).

Planteamiento organizativo y operativo

Una vez decidido el planteamiento estratégico del negocio de servicios, el éxito de la expansión a servicios dependerá de forma decisiva del adecuado diseño organizativo. La decisión organizativa primordial es fijar el nivel de integración entre los negocios de productos y servicios. Como sucede en el desarrollo de cualquier negocio adyacente, existe por lo general una tensión entre intentar aprovechar las posibles sinergias con el negocio

©IESE Business School

existente de productos a través de una estructura integrada, por un lado, y promover el desarrollo independiente de los nuevos servicios, por el otro.

Finalmente, la expansión a servicios requiere traducir y concretar la estructura organizativa en una correspondiente operativa de negocio. Hay que definir los procesos, los sistemas y las métricas. Muchas veces, la innovación y excelencia operativa de los nuevos servicios puede convertirse en la verdadera fuente de ventaja competitiva, especialmente cuando nuestros competidores intenten replicar nuestra expansión. A este nivel, las empresas nuevamente se encuentran con algunos escollos importantes e inesperados. Por ejemplo, muchas replican las metodologías que tan bien han funcionado en sus fábricas y cadenas de suministro, confiando en que valdrán igualmente para optimizar la productividad de sus servicios. Vuelven a obviar las importantes diferencias entre productos y servicios. Son muchos los ejecutivos que se limitan a mejorar la rentabilidad de los servicios vía reducción de costes, y desaprovechan las oportunidades que existen en servicios, por ejemplo, en términos de gestión de la demanda o co-producción con el cliente.

En resumen, el artículo de Moscoso y Lago confirma que la expansión a servicios es un reto importante para las empresas de productos. Pero también concluye que los beneficios de una expansión exitosa pueden ser muy importantes, y por ello justifican el intento. Es más, sobre todo en sectores muy comoditizados, este movimiento es casi obligado, ya que la alternativa de no intentar la expansión a servicios puede llevar a competir exclusivamente en precio contra competidores con costes laborales muy inferiores. De todos modos, recuerdan, existen también otras alternativas estratégicas, como lanzar nuevos productos, entrar en nuevos mercados, o abrir nuevos canales tienen tasas de fracaso equiparables.

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School