

Vinculación de servicios: cómo mejorar el funcionamiento de cadenas de valor producto/servicio

Oscar F. Bustinza-Sánchez¹, Glenn Parry², Ferran Vendrell-Herrero³, Vasileios Myrthianos⁴

¹ Universidad de Granada (España)

² University of the West of England (UK)

³ University of Birmingham (UK)

⁴ Universidad Politécnica de Cataluña (España)

DOI: <http://dx.doi.org/10.6036/7704>

Tradicionalmente, la estrategia de producción de las empresas se basaba en una combinación de los siguientes tres conceptos: integración vertical de proveedores y procesos de fabricación para controlar los costes y predecir el flujo de producción; investigación para lanzar mejores productos al mercado; y creación de una posición competitiva sostenible para desarrollar y fortalecer economías de escala [1]. Estas premisas han sido recientemente cuestionadas.

Las empresas manufactureras que extienden sus actividades cubriendo todo el ciclo de vida del producto incrementan sus posibilidades de generar valor al no limitarlas al margen percibido en el momento de venta. Este valor adicional se genera mediante la inclusión de servicios asociados a la cartera de productos, desarrollando nuevos modelos de negocio que extienden su cadena de valor. Esta estrategia de ampliación de la cadena de valor mediante el desarrollo de servicios —o *Servitización*— genera nuevos flujos de ingresos de una manera diferente a las tradicionales estrategias de integración vertical. Los servicios suelen tener un margen de beneficio superior al de los productos, y son más difíciles de imitar [2]. Este es el punto de partida de la servitization, fenómeno que en la actualidad afecta a

la mayoría de industrias manufactureras del mundo.

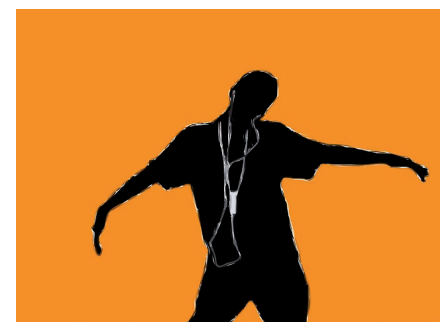
Sin embargo, la servitización no es una panacea ya que la inclusión de servicios presenta ciertos desafíos. Por ejemplo, el consumidor pasa a tener un papel central en la prestación de servicio, siendo esta experiencia más imprevisible que la de compra. En este contexto, es fundamental identificar y satisfacer las necesidades de los consumidores, trasladando de manera efectiva las señales del mercado. De este modo, los procesos de las empresas tienen que estar alineados para dar la respuesta esperada por los consumidores, prestando especial atención a las innovaciones que permitan mejorar dicha alineación. Pero las innovaciones no siempre son beneficiosas para las organizaciones. En ocasiones son disruptivas, o lo que es lo mismo, capaces de desplazar a las empresas de la cadena de valor, siendo particularmente útil en estos casos haber desarrollado mecanismos para mantener la relación con su base crítica de clientes. Mediante el establecimiento de vínculos de servicio con el consumidor es más difícil ser desplazado de la cadena de valor. Estos vínculos están basados en interpretaciones directas de las necesidades del consumidor. Si estos vínculos son interactivos, se convierten en la base para articular la oferta futura de productos y servicios de las organizaciones [2]. A través de estos vínculos, las empresas son capaces de hacer participar a los consumidores en sus procesos de fabricación y diseño de servicios futuros, convirtiéndose en herramienta esencial de gestión en carteras producto/servicio.

En un reciente artículo publicado en DYNA Management [3] se presen-

tan nuevas evidencias empíricas acerca de las ventajas que la innovadora vinculación de servicios reporta para las organizaciones. Los resultados indican que las estrategias que facilitan la interacción dinámica de los clientes en la creación de valor resultan más eficaces para generar ingresos que las estrategias tradicionales que consideraban a los consumidores de una forma pasiva. Este mayor nivel de ingresos para las empresas es fruto de maximizar su interacción con los consumidores, lo que permite analizar de manera efectiva sus actitudes latentes. El conocimiento del consumidor sirve de base para la formulación de estrategias futuras y el diseño de nuevas ofertas, siendo elemento articular de la cadena de valor de las organizaciones.

Para comprender mejor la importancia y aplicabilidad de la vinculación de servicios, la industria musical es un ejemplo muy ilustrativo. Esta industria, al igual que la industria editorial o la del cine, ha experimentado un proceso de servitización digital fruto de la aparición de innovaciones disruptivas. Esta digitalización tiene como origen las posibilidades que ofrece la tecnología para prestar servicios a través de componentes integrados en determinados productos físicos [4]. En este sentido, el proceso de digitalización se convierte en parte del proceso de desarrollo de nuevos modelos de negocio.

La música grabada en formato físico, ya sea en vinilo o CD, generaba históricamente importantes beneficios económicos para la industria discográfica.



fica. Las ventas globales en 1997, a través de los formatos señalados, generaban 27.600 millones de dólares. Sin embargo, una innovación disruptiva –el mp3– redujo drásticamente los ingresos, que alcanzaron los 15.000 millones en 2014. Las descargas ilegales de música contribuyeron significativamente a esta caída de las ventas. Análisis conservadores estiman que el 28% de las personas llegaron a participar en estas formas de acceso ilegal a contenidos bajo derecho de autor, lo que supone casi un tercio del mercado potencial para esta industria.

La industria comienza a recuperar lentamente su nivel de ingresos a través de ofertas de servicio centradas en el análisis interactivo de las necesidades de los consumidores. Por ejemplo, el lanzamiento de Apple música en Junio del 2015 supone apostar por un modelo de negocio en el que, mediante una suscripción mensual, el consumi-

dor tiene acceso ilimitado al catálogo de música de Apple. Con millones de iPhones en funcionamiento, se espera que este lanzamiento se convierta en el revulsivo que la industria discográfica ha estado buscando. Esta oferta supone un paso adelante en el proceso de servitization digital experimentado por la industria de la música en los últimos diez años iniciado con el lanzamiento del modelo de negocio iPod-iTunes. El nuevo modelo de negocio extiende la vinculación de servicio, convirtiéndose en la plataforma perfecta para desarrollar posteriores ofertas que recojan de forma efectiva las necesidades del consumidor y faciliten la generación de valor conjunta [3].

REFERENCIAS

- [1] Wise R, Baumgartner P. "Go downstream – The new profit imperative in manufacturing". Harvard Business Review 1999. Vol. 77-5. p. 133–141. DOI: <http://dx.doi.org/10.1225/99512>.
- [2] Bustinza OF, Parry G, Vendrell-Herrero F. "Supply and demand chain management – The effect of adding services to product offerings". Supply Chain Management: An International Journal 2013. Vol. 18-6. p. 618–629. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/SCM-05-2013-0149>.
- [3] Bustinza OF, Parry G, Vendrell-Herrero F, Myrthianos V. "Recovering revenue through customerization and service channel linking". DYNA Management 2015. Vol. 3-1. p. 1-8. DOI: <http://dx.doi.org/10.6036/MN7570>
- [4] Schroeder A, Kotlarsky J. "Digital resources and their role in advanced service provision – A VRIN analysis". Proceedings of the Spring Servitization Conference 2015. DOI: 978-1854494924.

BODEGAS MURIEL

EL CIEGO - RIOJA ALAVESA

Bodega fundada en 1926

Felicidades

Ctra. Laguardia s/n
01340 Elciego - Alava (España)
Tel 945 606 268 Fax 945 606 371
www.bodegasmuriel.com

Certified BRC Food by **EVQi**
Certificado ISO 9001 por **EVQi**
Certified ISO 9001 by **EVQi**