

# IPLAN

NUBES HAY MUCHAS.  
SOLO UNA ES LA IDEAL PARA SU NEGOCIO.  
En IPLAN somos especialistas.

IPLAN cloud

Microsoft Azure

Google Cloud Platform

amazon web services

grandesempresas.iplan.com.ar | 0800 345 0800

## INTANGIBLES, EL ARTE DE VENDER SERVICIOS

La confianza es clave. También los aspectos tangibles de la oferta, desde la ropa del vendedor hasta la ambientación del local. Y hay que distinguir entre servicios deseados y no deseados, donde el placer y el temor juegan roles centrales.

Carlos Liascovich

carlosliascovich@a4vientos.com.ar

► “Se necesitan 20 años para construir una reputación, y cinco minutos para arruinarla”. La frase, atribuida al inversor Warren Buffet, condensa como pocas el frágil equilibrio de vender servicios. Porque algo que es una promesa, que no se puede tocar y que suele ser difícil de medir, ¿cómo se vende? Y más difícil aún: ¿cómo se deja satisfecho al cliente?

Varios expertos vienen en auxilio. Eduardo Laveglia es titular de la consultora Proaxion y especialista en lo que llama

“experiencia del cliente”, dimensión con la que trabaja para grandes marcas argentinas y de otros países de la región. Ahí el experto apunta sus cañones: “En los servicios se consume tiempo. Yo puedo ‘consumir’ un café, pero la cafetería no vende café, vende un momento durante el cual hacemos varias cosas. Lo que hacen la cafetería, la universidad, la empresa de turismo, el banco o la empresa de seguros es hacerme vivir una experiencia. Y saber diseñarla es la clave”.

### LAS 3T

Laveglia propone un modelo de análisis del servicio que denomina de las 3T, por Tarea,

Trato y Tangibilidad. A través de él, observa los elementos del diseño de la experiencia en el “Qué” (los procesos), el “Cómo” (las emociones), el “Dónde” (lo perceptible). En el ejemplo de la cafetería, la tarea implica que el producto (café), cumpla con la calidad que se espera de él. El trato evalúa a la persona que brindó el servicio (el mozo, por caso). Y la tangibilidad apunta a que la ambientación del espacio sea la apropiada.

Sobre el tercer factor pone énfasis: “La intangibilidad es un gran desafío que plantean los servicios, y en la venta se trata de tangibilizar la experiencia a futuro, porque siempre son una



promesa. Hay algunos servicios que pueden ser un poco evaluables antes de la compra, por caso un gimnasio me puede dar un pase de clases gratis para probar. Pero hay otros servicios que no se pueden evaluar antes, cuyo ejemplo clásico son los profesionales (médico, abogado, técnico). En esos casos el cliente se guía por consejos y por las cosas del mundo físico que influirán

en su percepción: la ropa, el lugar, la tecnología. Estos aspectos deben estar tan cuidados como el saber profesional”, define.

También Fausto García conoce a fondo el tema. Profesor en el IAE y autor del libro “Innovación y experiencia en servicios” (Ed. Mil Palabras, 2017), pone el foco en otro aspecto clave: el factor humano, el cara a cara entre las

Continúa en página 2

“YO ELIJO CUIDAR MI EMPRESA,  
DÁNDOLE LO MEJOR A MIS EMPLEADOS”

Saludable  
mente

0810-555-SALUD(72583)  
sancorsalud.com.ar



ELIJO LA RED DE SERVICIOS MÉDICOS  
MÁS GRANDE DEL PAÍS

- 150.000 PROFESIONALES DE TODAS LAS ESPECIALIDADES
- 15.000 CENTROS MÉDICOS
- 500 PUNTOS DE ATENCIÓN
- PLANES QUE SE ADAPTAN A CADA EMPRESA

SanCorSalud  
Grupo de Medicina Privada

# Intangibles, el arte de vender servicios

## Viene de tapa

personas mientras se produce la experiencia. “La variabilidad en los servicios depende del mundo de las emociones, actitudes y diferencias humanas, tanto de empleados como de clientes. Esto hace que las definiciones de calidad tengan en cuenta una serie de variables subjetivas como las expectativas y las percepciones en las relaciones entre personas”, explica.

## GRATOS Y NO TANTO

No todas las experiencias son gratas. Si bien irse de vacaciones o comer en un buen restaurant se vive con placer, hay otros servicios que uno compra y paga sin falta, pero no quisiera usar nunca, o hacerlo lo más tarde posible. La parcela de un cementerio privado, por ejemplo.

Así, Laveglia traza una línea entre los servicios buscados y los no buscados (o no deseados). “Si bien los primeros tienen que ver con momentos gratos, no quiere decir que el cliente sea condescendiente con la empresa. Al contrario: si la promesa crea altas expectativas, será más difícil satisfacerlos. Por otro lado, los servicios no buscados tienen dos momentos. En el primero, cuando el evento que cubren no ha sucedido (en el caso de un seguro, el siniestro), los clientes se van a guiar por aspectos secundarios del servicio (por caso, la calidad de atención). Pero cuando el evento sucede, la tarea para la empresa será tratar de volver todo a la situación previa. Y como siempre habrá situaciones insatisfactorias, el foco de la empresa deberá estar en procurar simplificar al máximo la molestia al cliente y hacerle las



**DÍAZ, DE SANCOR SALUD.** El seguimiento posventa es clave.

cosas fáciles. Lo peor que puede suceder en esta instancia es que, además del mal trago vivido, el cliente deba luchar contra una burocracia que se empeña en dificultarle todo”.

Un renglón aparte merece la venta de servicios en el mercado entre empresas, o B2B. García apunta que en ese ámbito “se valora desde el comprador mayormente la eficiencia y las características de servicio susceptibles de ser medidas: tiempo de entrega, conveniencia, ventajas logísticas, precio”. Es decir, recomienda ponerse en los zapatos de quien está comprando, que no sólo precisa un buen servicio, sino que su prestación tenga además cualidades fácilmente demostrables “hacia arriba” en la organización.

## A VENDER, MI AMOR

Ya conocidas las dimensiones y

las variantes del mercado, bajemos al barro. ¿Cómo deben prepararse los vendedores de servicios? Roly Boussy, titular de Grupo Boussy y uno de los mejores entrenadores de equipos comerciales del país, vuelve a diferenciar entre bienes y servicios, pero ahora desde la mirada del vendedor: “En la venta de servicios, el producto es reemplazado por la confianza, el cliente compra confianza. En ese contexto, el vendedor adquiere una relevancia particular. Porque si bien la marca y el material de apoyo cumplen un rol, el elemento clave en la mayoría de los casos es la capacidad del vendedor de generar una percepción de confianza en el comprador”.

Por oposición, contrasta Boussy, “puedo poner un mono a vender en un local Apple y la venta de iPhones no disminuirá, o bien puedo no poner vendedores y las ventas se mantendrán. Porque en ese extremo, lo



**GARCÍA, DE EXPERTA ART.** La app para clientes, un factor clave.

tangible y su halo de significado es tan potente, que no hay que hacer esfuerzos de venta. Pero si el vendedor de seguros no logra que yo le crea y que confíe en sus promesas, no habrá venta. El vendedor es lo que primero ‘tangibiliza’ el servicio, y debe representar con plenitud sus virtudes”.

Vuelve el hombre a la diferencia entre gratos y no gratos, pero desde la mirada del equipo comercial. “En los servicios disfrutables”, dice Boussy, “se trabaja más sobre el deseo, una especie de viento de popa que, bien usado, impulsa la decisión. El vendedor puede llevarlo mentalmente a las playas soñadas donde pasará sus vacaciones. Es más sencillo acá que la necesidad esté a nivel consciente y se explicita, con lo cual sólo queda convencer de tener la mejor oferta para satisfacer esa demanda”.

Otro gallo canta cuando se trata

de los servicios no deseados. “Se larga con viento en contra. Nadie compra un seguro de auto para salir a chocarlo. Ni qué hablar de una parcela en un cementerio privado. Por más que uno la compre vendido, tratará por todos los medios de dilatar la mudanza...”, grafica el consultor. Acá, “el vendedor primero debe llevar al potencial cliente a que sea consciente de la necesidad que el servicio satisface. Y muchas veces debe recurrir al temor de las consecuencias por no tener la cobertura debida”.

## DOS CASOS

Miguel Díaz, gerente comercial de la zona Centro-Norte de SanCor Salud, pone cifras al notable crecimiento que tuvieron en el último lustro como grupo de medicina privada: tienen 452.000 asociados y 150.000 prestadores, con un plantel de 1600 empleados. Vienen ganando velozmente participación de mercado, en un rubro muy competitivo. ¿Cómo logran desarrollarse, si se trata de un tipo de servicios “no deseado”?

Por un lado, dice Díaz, ofrecen un servicio de calidad “que está a la altura de las expectativas en tres variables: cobertura, rapidez en el acceso y muchos prestadores para optar, que además son reconocidos”. Ajustan obviamente por precio, con un diseño de propuestas que van desde las coberturas esenciales hasta “el segmento top del mercado, con prestaciones premium”. Parte del crecimiento, explica, lo deben al segmento B2B, que atienden con cotizaciones a medida y un equipo específico.

Una de las claves, explica Díaz, es el seguimiento posventa, que combina la personalización y la tecnología. En lo primero, con el Contact

## ETERNAUTAS: TURISMO Y CULTURA, DE LA MANO

➤ Ricardo Watson creó Eternautas en 1998, una agencia de guías culturales por CABA y Europa. Historiador como su socio, el último año facturaron \$80 millones. Y pasaron de guiar 3 viajes al exterior en 2010 a 27 en 2018, con 30 viajeros promedio. Operan también con el segmento corporativo, embajadas y universidades, y tienen a su cargo las visitas al Teatro Colón. También editan libros y otros productos culturales.

### ¿Cómo logran que los clientes los elijan?

Transmitir nuestro valor diferencial nos permite crear una expectativa en el consumidor que



nos lleva a ser su primera elección. Todo proyecto que emprendemos (viaje, libro, visita guiada) está pensado para vivir una experiencia memorable. El prestigio (un 60% repite la experiencia) y el boca a boca (un 45% de los nuevos viajeros) tienen así un peso fundamental.

### ¿Qué indicadores de satisfacción usan?

Diseñamos una encuesta muy detallada para todos nuestros viajeros al exterior. Evaluamos la calidad del servicio que ofrecemos (transporte, hotelería, etc). Y hay mucha devolución telefónica (sobre todo de parte

del público de más edad).

### ¿Cómo forman a los guías?

Reciben una fuerte capacitación (guiones de cada tour, textos, manuales de procedimiento). No están tercerizados, lo que permite contratación directa de profesionales alineados con “la experiencia Eternautas”. No funcionan como vendedores, ni reciben comisión alguna.

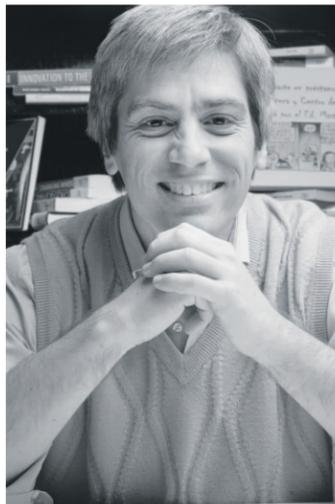
### ¿Cómo interviene la tecnología?

Tanto la web como Facebook son herramientas importantes. Pero no hacemos venta online, no estamos en plataformas de viajes ni contamos con una app.

Center, que provee respuestas telefónicas y virtuales a las consultas los 365 días del año. Y alientan también el uso de la Plataforma de autogestión, tanto vía web como con la app específica para celulares. Para el cara a cara, un factor indispensable en el tema salud (en particular en determinados tratamientos y consultas), cuentan con 500 puntos de atención, distribuidos en todas las provincias. Para medir la satisfacción de los asociados, explica Díaz, realizan encuestas “que nos permiten mantener el feedback para identificar oportunidades de mejora”.

El equipo comercial es potente: suma un 40% del plantel total. Para mantener su vigencia (un reto grande, importante, tras tan altas tasas de crecimiento), desarrollaron un programa de entrenamiento sistemático para la fuerza de ventas, con plan de carrera incluido. Díaz enfatiza que cuidan también la formación en la posventa, para quienes atienden a los asociados vía telefónica, virtual o presencial, a través de la actualización permanente sobre los distintos procesos y novedades de la compañía.

Otro caso semejante de servi-



Fausto García

**Roly Boussy:**  
**“El vendedor es quien primero tangibiliza el servicio, y debe representar con plenitud sus virtudes”.**



Eduardo Laveglia

cios está dado por la cobertura de riesgos de trabajo (RT). Desde Experta ART, el gerente del área comercial Gonzalo García explica que la empresa, con 22 años de vida y dedicación exclusiva en el rubro, tiene un 97% de sus clientes en el rango de pequeñas y medianas empresas.

“Nuestro valor-guía es la prevención”, explica, “que potenciamos a través del uso de tecnología”. Destaca en especial un

producto específico para las firmas pequeñas y medianas, Área Pyme, para que en ese segmento las compañías puedan acceder rápidamente a la cobertura de RT.

El ejecutivo también resalta la multiplicidad de canales de contacto: chat bots, el email, la web, las apps, así como la red de sucursales. Y al igual que SanCor Salud, ofrecen una plataforma de autogestión, que da las opciones para manejar y seguir la evolución de un siniestro, así como de capacitación para prevenir riesgos. En particular destaca las virtudes de la app para clientes. Con esta herramienta “todo en uno”, la pyme puede llamar al Centro Coordinador de Emergencias Médicas de Experta, y además consultar y seguir el estado de un siniestro (turnos, traslados, citas médicas, altas), así como gestionar la cobertura o compartir y descargar toda la documentación.

Por fin, para evaluar el servicio a los clientes, explica García, cuentan con un centro de atención propio, y además apelan a “una consultora externa, que monitorea los niveles de satisfacción, tanto de los clientes como de los socios estratégicos”.

## 4 ERRORES A TENER EN CUENTA

1) Ser poco claro a la hora de moderar expectativas. A veces esto significa una primera compra, pero que será la última.

2) Desvincular al área de venta de las áreas que deberán brindar el servicio. Porque esta forma de pensar y actuar “en silos” suele llevar a promesas incumplidas.

3) Pensar solamente en el corto plazo.

4) Olvidar que la confianza vende, especialmente en servicios, que no tienen otra “vidriera” más que el prestigio y el boca-a-boca.

Por Fausto García, profesor en el IAE, autor del libro “Innovación y experiencia en servicios” (Ed. Mil Palabras).

# Galicia Viajes Pyme

EL SITIO DE TUS VIAJES DE NEGOCIO



Tarifas preferenciales



Ejecutivo asignado y atención personalizada  
 24x7 vía whatsapp



Financiación exclusiva con tus Tarjetas Galicia o por transferencia



Emisión de factura A en 72 hs hábiles

Conocé más llamando al 0810 999 1617

[bancogalicia.com/viajespyme](http://bancogalicia.com/viajespyme)



CARTERA COMERCIAL. SUJETO A APROBACIÓN COMERCIAL Y CREDITICIA DE BANCO GALICIA. BANCO GALICIA SOLO ES EL MEDIO DE PAGO PARA LA ADQUISICIÓN DEL PRODUCTO/SERVICIO. EL PROVEEDOR ES EL EXCLUSIVO RESPONSABLE POR LA PRESTACIÓN, CORRECTO FUNCIONAMIENTO Y/O GARANTÍA. CONSULTE TÉRMINOS, CONDICIONES Y LOCALES ADHERIDOS EN BANCOGALICIA.COM

## ≡ PING PONG

# “Los bancos públicos tenemos un rol contracíclico”

Juan Curutchet preside el Banco Provincia de Buenos Aires. Explica las opciones que tienen las pymes, así como los créditos para financiar exportaciones. “No queremos ser el socio bobo”, define.

### ► ¿Cuál es el rol del Bapro y qué peso tienen en el conjunto del sistema financiero?

Los bancos públicos tenemos un rol contracíclico. Si la banca privada restringe el crédito, nosotros tenemos que dar un paso al frente. Y veo la situación actual como una enorme oportunidad de fidelización. Respecto de nuestro peso: el Banco Provincia es un 10% de todo el sistema, simplificando los números, y teniendo en cuenta que estamos en la mitad de la economía, porque operamos solamente en Capital Federal y provincia de Buenos Aires. Porque si se considera el producto bruto regional y se mide en Bahía Blanca, por ejemplo, tenemos el 35%, y en el oeste de la provincia tenemos el 70%, aunque por supuesto en el conurbano, donde todo es más competitivo, nuestro peso es más bajo. En valores generales del sistema varía nuestra participación: en descuento de cheques tenemos el 15% del mercado nacional, en crédito hipotecario estamos incluso por encima del 15%, en tar-

jetas de crédito estamos en el 8% del market share, en comercio exterior es el 3%. Pero en términos generales es el 10%. Estamos en varios rubros en el segundo lugar del ranking general de bancos detrás del Nación; en algunas categorías nos supera el Santander, pero eso solamente si se lo considera junto con el Citi. Entonces, cuando el Bapro juega fuerte, se nota.

### ¿Qué líneas específicas tienen para las pymes, además de descuento de valores?

Sacamos líneas de inversión, con plazos a 5 años entre 20% y 25% a tasa fija, con posibilidad de un período de gracia. Y tenemos líneas de inversiones para pymes que quieran encarar la reconversión digital, algunas de ellas al 17% y otras al 20%. También tenemos tasas de 20% fijo y en pesos para la radicación en parques industriales y reconversión ambiental, a 5 años. Aunque si el proyecto que se presenta lo amerita, se puede extender a 8 años. Además tenemos líneas en dólares. Para primera ex-



**CURUTCHET, PRESIDENTE DEL PROVINCIA.** “Tenemos el 10% del sistema bancario y estamos 2° en el ranking, después del Nación”.

portación tenemos a 2,5% y para capital de trabajo, en dólares de 2,8%, y otra para adquisición de maquinaria al 2,7%, hasta 60 meses.

### ¿Qué pronóstico tiene para la economía en su conjunto?

Lo que espero es que en el cierre del año ya estemos con la economía caminando y una senda de

crecimiento para el año que viene. Y eso va a estar dado por mantener el dinamismo en las inversiones, como venía sucediendo, y aumento del perfil exportador. Energía y agro son nuestros dos grandes motores. Energía anda bien: el negocio del petróleo y gas, con la suba del tipo de cambio y el mayor precio internacional, tiene muy

buen horizonte. Y esas son cosas que a largo plazo son muy buenas, porque en la Argentina pasamos de un ciclo largo con déficit energético a estar ahora bastante cerca de ser exportadores. Entonces así se atacan temas estructurales. Porque antes arrancabas el año con u\$s4 mil millones abajo. Con el turismo lo mismo: va a crecer mucho el turismo receptivo, este año vamos a tener más turismo receptivo que Brasil, y cada turista está gastando más en promedio. Y para eso también está ayudando mucho la creciente conectividad interna.

### ¿Además de dinero, qué está haciendo el Provincia para ayudar a las pymes?

Por un lado, a través del Instituto Pyme, vamos a empezar con una escala mucho más sistemática, y pensando en las pequeñas y medianas menos sofisticadas, un cronograma de muchos seminarios y capacitación en toda la provincia. Y estamos cambiando hacia una visión un poco más integral: no se trata sólo de que la empresa tenga un préstamo más barato, y que el resto del negocio lo atienda con la banca privada. Queremos hacer algo de ida y vuelta, que nos permita segmentar, de modo que el cliente que es fiel y estable tenga un beneficio adicional. Que las mejores condiciones no sean vistas como un regalo o un favor o un subsidio implícito, sino que se las ganó por la calidad del vínculo. No queremos ser el socio bobo.

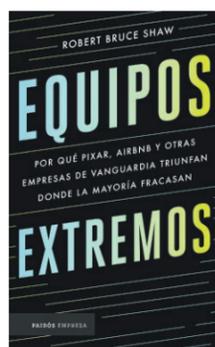
Entrevista de Marco Rubin

## LECTURAS ÚTILES

En ¡Gracias por discutir! Jay Heinrichs -un escritor y periodista de Estados Unidos que hace años decidió volcarse al arte de la retórica- incursiona en un segmento hasta ahora poco explorado en los libros de negocios: enseña cómo organizar los argumentos propios para exponerlos y persuadir a los demás. Pariente cercana de la muy frecuentada técnica de la negociación, la retórica, tal como está explicada en esta obra, suma utilidad, buen diseño, buena pluma y muchos casos. Lo que no es poco para un libro de 506 páginas. **\$875**



Aun con el peligro -muy común, por otra parte- de encontrar solamente virtudes en los casos de éxito y solamente errores en los fracasos, el libro de Robert Shaw reúne una suma de firmas y experiencias que vale la pena recorrer. Capítulo por capítulo, este académico de Yale y asesor de empresas va mostrando distintos factores del buen trabajo en equipo: toma de riesgos, placer por el núcleo del negocio, valorar la afinidad más que la capacidad, hacer foco, entre otros rasgos, pasan por su lupa. **\$349**



## ≡ NOVEDADES EMPRESARIALES

### • “eCommerce argentino crece 57% anual desde 2014”

Iván Amas, gerente comercial eCommerce de Andreani y director de la Comisión Logística en la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE), participó el pasado 30/8 de la 12ª edición del “eCommerce Day Buenos Aires”. La concurrencia cada año más masiva (este año fueron casi 5.000 personas) se debe, según Amas, al crecimiento exponencial



del sector. “El eCommerce argentino crece al 57% anual desde 2014”, explicó. El primer semestre de 2018, en ventas, creció 66% respecto de igual lapso de 2017.

### • Para emprender, con \$150.000 por proyecto

El Gobierno porteño lanzó una nueva edición de #VosLoHaces, un concurso para impulsar ideas y proyectos vía mentorías, jornadas de cocreación y capital semilla. Hasta el 30/9 hay tiempo para anotarse (para los que vivan, estudien o trabajen en CABA). Las ideas o proyectos en marcha podrán subirse a la plataforma voslohaces.buenosaires.gob.ar en dos categorías: “Impacto local” o “Impacto global”. Participarán por hasta \$150.000 en capital semilla y becas.