Andrés Frydman nació en Argentina, realizó sus estudios de Contador Público Nacional y licenciatura en Administración de Empresas en la Universidad Nacional de la Plata. En Pesaro, Italia, estudió Psicología de la Venta y un Posgrado en Marketing; además, hizo una especialización en Dirección Comercial en Barcelona, España y un Posgrado en Dirección Estratégica en la UBA. El autor cuenta con amplia experiencia docente en el área de mercadotecnia, así como con un libro y videos sobre el mismo tema.

El maestro Andrés Frydman nos presenta, a través de su libro, sus preocupaciones e inquietudes con respecto a la competencia empresarial de servicios y el desarrollo de estrategias y técnicas de Marketing para hacer más dinámico y eficiente el sector servicios, que en esta época es de gran importancia.

La obra se divide en cuatro partes: en la primera hace una cronología a partir de la Revolución Industrial explicando de manera muy breve los cambios que se fueron desarrollando en el mercado durante diferentes periodos a los que denomina: 1) "Orientación a la producción" que consiste en producir la mayor cantidad posible de artículos, 2) "Orientación a las Ventas" en donde el objetivo es maximizar la rentabilidad de la empresa mediante una mayor cantidad de productos vendidos, 3) "Orientación al Consumidor" en esta etapa se da una diferenciación de un producto con los demás, aunque sea solamente psicológica, 4) "Orientación al Mercado" aquí se trata de aumentar la rentabilidad de la empresa para alcanzar un alto grado de satisfacción de las necesidades de los clientes, 5) "Orientación a la Estrategia" en donde se busca y obtienen ventajas competitivas con relación a los competidores, y 6) periodo actual, "Su orientación al servicio" en el cual fundamenta la causa que le da nacimiento al Z Marketing.

Posteriormente aborda el concepto de servicio, cómo se forma y hacia a dónde está orientado, así como su relación con el cliente; también explica la importancia actual de las empresas de servicios y, por último, afirma que "Dos son los tipos de errores más frecuentes que cometen las empresas que arrojan críticos resultados": errores del tipo CSH (conducción sin brújula), que son aquéllos que no tienen claros sus objetivos, carecen de una buena administración, no saben hacia qué segmento de mercado dirigir sus estrategias, etc. por lo que el autor considera que "funcionan con una conducción por suposición". El segundo error es del tipo CO (contradicciones organizacionales) que es cuando se le hacen promesas al cliente que son difíciles de cumplir por incongruencias entre la estructura y el diseño organizacional.

En la segunda parte: "La razón de ser de la empresa de servicios y su estrategia", Frydman explica que "abarca una sintética metodología de pensamiento estratégico para evitar caer en problemas y errores de tipo CSH", para ello parte de un análisis de la rentabilidad a través de la fórmula: "R (del activo) = utilidad (u)/ Activo", con lo que pretende generar estrategias que maximicen utilidades de acuerdo con las condiciones del mercado, el posicionamiento en la mente del público y la capacidad real de planificación y operación.
El autor aplica en su metodología las tres estrategias genéricas de M. Porter: 1) Ser líder en costos, 2) Ser líder por diferenciación y 3) Ser alguno de los dos casos anteriores, pero sólo para un nicho (segmento) del mercado, con lo que pretende demostrar que "es alta la relación entre hacer prevalecer el bloque de rotación y ser líder en costos, sobre todo en economías de escala (a mayor producción reducción del costo unitario), también es alta la relación entre el bloque de diferenciación con el de margen unitario de utilidad elevado". Una vez que se tiene claro a qué segmento del mercado se dirigen los esfuerzos, propone aplicar la Metodología del posicionamiento, reforzándola con un modelo de éxito competitivo que está formado por el valor relativo percibido en la mente del segmento de mercado elegido en donde nos dice que: "El Z Marketing deberá ayudar a encontrar los factores críticos para crear un Valor Relativo Percibido superior para los clientes. Contribuir luego a crear tal valor y, por último, hacer que sea percibido el valor ofrecido, por lo cual es necesario atender los problemas del producto, pero entendiendo el concepto de marketing como una "forma de pensar y de razonar de todos sus miembros", y de esta manera conducir a la empresa o al servicio a lograr la situación planteada, esto para el autor significa la diferencia en relación con lo propuesto por otros especialistas en la materia. Además, propone implantar los cambios necesarios enfrentándose a "Los indeseables, los neutros y los positivos (futuros líderes naturales, si se los guía)", convenciéndolos de los beneficios que esto representará para ellos mismos.

También expresa que "todos los libros de marketing al hablar de empresas de servicios (agencias de viajes, de publicidad, de consultoría, de servicios médicos, financieros, peluquería...) dicen que estos (sic) se deben considerar como productos", con lo que él no está de acuerdo, por el contrario, afirma que todos los productos deben considerarse como servicios porque las personas no compran un producto, sino el servicio que éste da a un problema. Por lo tanto, propone la innovación a través de atender las necesidades del cliente de acuerdo con su percepción, y no con la percepción de la empresa, y con personal muy capacitado para tales fines, lo cual requiere orientar a la gerencia aplicando estrategias fundamentales que marquen el rumbo que la institución deberá seguir.

Frydman aborda diferentes formas de competir y las estrategias de ataque para distintos tipos de empresas que divide en cuatro grupos: a) Las multinacionales, b) las seguidoras, c) las pequeñas y d) las locales. Compara las estrategias de ataque mercadológico con estrategias y tácticas militares y de guerrillas.

Resume esta segunda parte del libro en cinco puntos:

1. Identificar productos y mercancías importantes.
2. Evaluar eventuales oportunidades.
3. Orientar el esfuerzo de la empresa.
4. Definir el sistema de valores.
5. Plan de implementación.

En la tercera parte del libro explica que su objetivo es buscar una lógica que permita implementar con éxito la estrategia definida en la segunda parte dentro de una empresa de servicios. Para él la diferencia entre el sector industrial y la empresa de servicios consiste en la esencia estructural y es aquí donde generalmente se dan contradicciones organizacionales (CO). Para entender lo anterior establece que existen cinco diferencias básicas entre un producto y lo que es el servicio:

a) El servicio es intangible.
b) No se puede almacenar.
c) No es fácil mostrarlo.
d) Se puede vender sin transferir la propiedad.
e) El servicio consiste en una acción e interacción que se manifiesta en eventos sociales.

Como consecuencia de lo anterior: "El cliente es aquí algo más que un simple cliente, es un participante en la producción", por lo tanto, explica que en realidad las empresas de servicio no venden nada, son asesores de compra de los clientes y, a su vez, al crear calidad en los servicios compran la fidelidad y lealtad del cliente, motivo por el cual los recursos humanos de la empresa de servicios son de vital importancia.

En esta parte analiza y relaciona las variables claves de la organización de la empresa de servicios a través de lo que él llama una nueva metodología o Z Marketing. Inicia el análisis con un sistema de interpretación de servicios que contempla las variables internas y externas del mismo y que consisten en: paquete de servicios, sistema de productibilidad del servicio, segmento del mercado, nuestro nicho, cultura y marketing operativo. Continúa con una secuencia de pasos en donde aplica las técnicas psicológicas para preparar al personal de la empresa de tal manera que puedan estar construyendo y reproduciendo servicios de calidad ante el cliente. A su vez estudia las necesidades del consumidor para establecer si el segmento del mercado al que dirige el servicio es el correcto, y de no ser así hacer las modificaciones pertinentes siempre que sea necesario, así como también crear una imagen de la empresa de acuerdo con el tipo de servicio que presta.
Por último, en la cuarta parte, explora los procesos de comunicación humana, a los que considera claves de control decisivas para el éxito de la empresa de servicios, ya que estos procesos deben ser vistos y aplicados por todas las personas de la empresa que tengan contacto con el cliente. Estos procesos forman parte implícita de las estrategias y tácticas propuestas por el autor en las primeras tres partes del libro, pero considera importante incluirla como un complemento.

De esta manera el autor logra su cometido y explica con claridad que La esencia del Marketing de Servicios se encuentra en la estructura de la empresa, en el personal de la misma, en el enfoque que se le debe dar al servicio y tomando en cuenta al cliente como participante activo del mismo.

Es importante destacar la mezcla de conocimientos del autor: contables, mercadotécnicos y psicológicos, que da por resultado un enfoque diferente al marketing de servicios. Con ello crea un conjunto de estrategias, técnicas e ideas que dirige a empresas especializadas que ofrecen sus servicios a pequeños segmentos de clientes con productos que generen utilidades altas, lo que da una alta rentabilidad, sin descartar a las empresas que se dirigen a amplios segmentos del mercado, con productos de bajo costo, que generan menos utilidades y que también son rentables. Me parece interesante que en un libro de mercadotecnia se manejen aspectos financieros que, por su relación con algunas variables de la mercadotecnia, ayuden a las empresas de servicios para hacer una mejor planeación y, de esta manera, aumenten su participación en el mercado y, en consecuencia, las ventas. A pesar de lo anterior, pienso que estos temas están tratados muy superficialmente, es necesario que el autor profundice y sea más explícito.

Por otra parte, considero que es erróneo lo que él llama una "sintética metodología de pensamiento estratégico" porque no cumple con el nivel teórico necesario para ser llamado metodología, debido a que sólo formula modelos de manipulación psicológica estratégica que pueden aportar ideas a dichas empresas en la detección de fallas y la aplicación de algunos de estos modelos para corregirlas.

Además de lo anterior, el libro tiene algunos problemas de sintaxis y ortografía, emplea anglicismos, tiene muchas citas sin referencias y utiliza siglas sin decir su significado.

_Gema Puig López._