

## SERVICIOS Y OPERACIONES

## PONGA AL CLIENTE EN EL CENTRO DEL ESCENARIO

**PHILIP G. MOSCOSO**

Profesor Agregado,  
Dirección de Producción  
Tecnología y Operaciones,  
IESE

**ALEJANDRO LAGO**

Profesor Agregado,  
Dirección de Producción  
Tecnología y Operaciones,  
IESE

Un análisis detallado de los elementos a tener en cuenta para conseguir ofrecer un servicio excepcional y, en base a ello, un crecimiento rentable.

Una competencia más fuerte y unos clientes más exigentes obligan a las empresas a prestar un servicio excepcional y a ofrecer propuestas de valor diferenciadas de forma eficiente. Para lograrlo, estas necesitan innovar y mejorar continuamente sus modelos de servicios, pero con una visión de conjunto que asegure la coherencia entre la estrategia y las operaciones, así como entre las necesidades de los clientes y las de los empleados.

**UN RETO A ALCANZAR**

- Prestar un buen servicio es fundamental para la mayoría de las empresas, pero es difícil de conseguir y tarda un tiempo en dar sus frutos. Por “servicio”, entendemos el conjunto de la experiencia mediante la cual satisfacemos las necesidades de los clientes y creamos valor para ellos. Esta experiencia incluye no solo el producto que ofrecemos, sino también todo el proceso de la prestación del servicio, que el cliente participa de forma activa.

En primer lugar, hay que destacar tres factores en la prestación:

- Esta consta de una combinación de elementos tangibles (los que son objetivos y medibles por el cliente) y otros intangibles y subjetivos.
- El cliente participa de un modo directo e interactivo en el proceso de producción de los servicios.
- La producción y el consumo de los servicios casi siempre tienen lugar de

forma simultánea o inmediata en el tiempo y el espacio.

**EL DISEÑO DE LOS SERVICIOS: DESARROLLO DE UN MODELO SÓLIDO**

- La gráfica 1 (adaptada de Heskett, 1987) resume los pasos básicos propuestos para el desarrollo de un modelo de servicios sólido:

- Definir los clientes objetivo del servicio o producto que se ofrece.
- Especificar una propuesta de valor para estos clientes objetivo.
- Definir cómo vamos a ganar dinero vendiendo nuestra propuesta de valor a nuestros clientes objetivo, es decir, decidir cómo generar valor para los *stakeholders* (grupos de interés para la empresa) de forma eficiente.
- El último paso se centra en el diseño del sistema de prestación del servicio, propiamente dicho.

Portanto, es importante definir cuidadosamente los clientes a los que deseamos prestar nuestro servicio. Para ello, hemos de partir de que hay diferentes tipos de clientes; y un buen diseño del servicio requiere una segmentación adecuada, teniendo en cuenta que cuanto más amplio sea nuestro mercado objetivo, más difícil nos resultará prestar un servicio excelente, ya que las necesidades y valoraciones de estos serán muy dispares e, incluso, contradictorias. A este respecto, es fundamental llevar a cabo la segmentación no solo en términos comerciales o de marketing, sino también poniendo atención al sistema de prestación del servicio. También es recomendable preguntarse a quiénes no queremos como clientes, ya que ello nos obliga a

hacer una primera gran segmentación. Además, cuando se diseñe el modelo, deben tenerse en cuenta las características más relevantes de los segmentos del mercado objetivo (por ejemplo, tamaño, perfiles psicodemográficos...), así como las experiencias y expectativas del servicio ofrecidas a cada uno de los segmentos escogidos.

Una vez identificado el mercado objetivo y esbozadas sus características, el siguiente paso es diseñar la propuesta de valor. A la hora de gestionar los distintos elementos que crean valor para los clientes, es importante entender que sus valoraciones estarán determinadas por sus expectativas y por su percepción del servicio recibido. Su satisfacción solo será positiva si su percepción supera sus expectativas. En los estudios relacionados con la gestión de los servicios, esta relación es conocida como “Primera Ley de los Servicios” y puede expresarse del siguiente modo:

$$\text{SATISFACCIÓN} = \text{VALOR PERCIBIDO} - \text{EXPECTATIVAS}$$

Es preciso señalar que tanto la percepción como las expectativas son subjetivas y dependen, en gran medida, del individuo, así como de las propuestas de los competidores. Por ejemplo, cada visitante suele tener una impresión previa de los parques temáticos de Disney. Aunque no haya tenido una experiencia directa propia, los comentarios de amigos y conocidos o la información leída en la prensa, en guías o en los foros de internet, le habrán generado una impresión previa. La ecuación anterior también refleja un peligro común: para atraer a los clientes, las organizaciones tienden a generar las expectativas más altas posibles, pero luego tienen que satisfacer o superar esas expectativas con la prestación real del servicio (algo similar a lo que sucede con los tráileres y las películas).

Incluso cuando el servicio prestado sea siempre exactamente el mismo, el valor percibido variará en función de cada cliente, ya que las percepciones son siempre bastante personales. Y éstas pueden basarse en aspectos objetivos, como el tiempo de espera para ser atendido, pero no es el valor objeti-



### PASOS CLAVE PARA UN MODELO ESTRATÉGICO



Gráfica 1. Fuente: Adaptación de Heskett, J.L.: "Lessons in the Service Sector", *Harvard Business Review*, 1987.

## LA ESTRATEGIA OPERATIVA SE CENTRA EN LA PREGUNTA DE CÓMO OBTENER BENEFICIOS VENDIENDO NUESTRA PROPUESTA DE VALOR A LOS CLIENTES OBJETIVO, ES DECIR, CÓMO GENERAR MÁS VALOR DE LO QUE CUESTA DAR LA PRESTACIÓN

vo (10 minutos) lo que cuenta, sino el subjetivo (si la espera ha parecido larga o no). El administrador del servicio puede, y debe, gestionar activamente estos factores subjetivos (percepciones y expectativas) y prestarles una atención especial a la hora de diseñar y controlar la interfaz del servicio.

Para reflejar los aspectos que añaden y restan valor para el cliente y que, por tanto, afectan a su percepción, podemos utilizar la siguiente ecuación del valor: en el numerador estaría todo lo que el cliente “recibe”, es decir, las cosas que, desde su perspectiva, le añaden valor. Conceptualmente, esto puede dividirse en tres elementos: en primer lugar, los resultados que el cliente espera conseguir con el consumo del servicio (por ejemplo, que reparen su coche); en segundo lugar, los aspectos positivos del proceso de prestación del servicio (por ejemplo, en el caso de un taller de reparaciones, podrían ser los tiempos de espera, la información facilitada, la limpieza, etc.); por último, los aspectos emocionales que se dan en algunos entornos, asociados al valor del servicio, (por ejemplo, cuando la marca o la ocasión de consumo son importantes, o cuando la salud está en juego).

En el denominador estarían los aspectos en los que el cliente “incurre en un coste” para poder disfrutar del servicio: primero, obviamente, el precio; segundo, las incomodidades y otros costes personales, surgidos del proceso del servicio; y, tercero, las incertidumbres del cliente.

Las incomodidades son todas las circunstancias que acarrear un coste personal para el cliente a fin de acceder y disfrutar del servicio, excluido el precio (por ejemplo, el trayecto, el aparcamiento, recabar información sobre el servicio, la espera, etc).

Las incertidumbres, por otro lado, son el “coste” que supone para el cliente no saber si va a recibir exactamente lo que desea (como en el caso de ir al cine a ver una película). Por eso, las garantías de reembolso son atractivas para algunos clientes: reducen la incertidumbre al ofrecer una compensación económica. En resumen, consumir un servicio suele acarrear costes impor-

tantes no monetarios para el cliente, los cuales deberían tenerse en cuenta a la hora de diseñar un servicio.

Una vez definido el mercado objetivo de nuestro servicio y especificados los elementos de la propuesta de valor, los dos pasos siguientes se centran en la visión interna de este: la definición de la estrategia operativa y el diseño del sistema de prestación.

### LA ESTRATEGIA OPERATIVA

● De una forma simplificada, puede decirse que esta se centra en la pregunta de cómo obtener beneficios vendiendo nuestra propuesta de valor a los clientes objetivo, es decir, cómo generar más valor de lo que cuesta dar la prestación. Obviamente, esta cuestión está relacionada con el modo en que planeamos competir con otras propuestas del mercado, ya que el que sigue una organización siempre estará influido, de algún modo, por las alternativas disponibles para los clientes.

En el caso de un restaurante, por ejemplo, podemos competir teniendo una ubicación excelente, o un gran cocinero, pero también podemos optar por ofrecer unos precios más bajos o una comida más sana. No obstante, en general, y en términos económicos, todas las opciones pueden resumirse en dos líneas de actuación principales:

- Incrementar el valor generado para los clientes (supercepción y su disposición a pagar) por medio de un servicio personalizado, una mayor calidad, un mejor horario de apertura, más empleados para servir a los clientes, etc.
- Reducir los costes del servicio, incrementando la eficiencia de las operaciones, reduciendo la oferta de servicios, limitando la capacidad, etc. Pero estos ahorros de costes siempre deben superar o compensar la disminución del valor percibido por los clientes.

### EL DISEÑO DE LA PRESTACIÓN

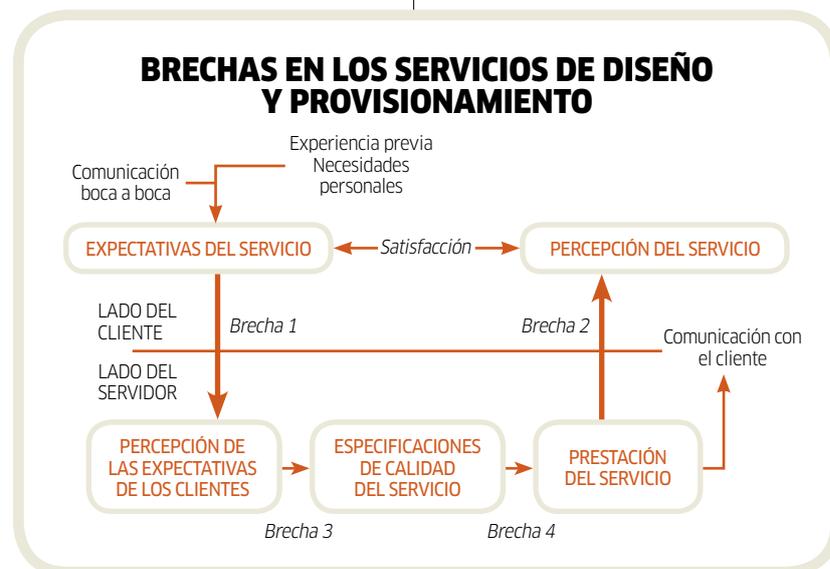
● Cualquier propuesta de servicio debe estar respaldada por un sistema de operaciones, en el cual hay tres elementos fundamentales: los procesos del servicio, los recursos no humanos (equipos, infraestructuras, etc.) y la contribución operativa de los empleados.

A modo de orientación, recomendamos que el diseño del sistema de los servicios esté centrado en lo que denominamos “pasillo del cliente”: proceso de prestación del servicio entendido como la cadena de actividades y eventos por la que pasa el cliente. La razón es que cada proceso tiene un cliente (externo o interno), y es él quien decide qué se precisa y qué añade valor.

En el pasillo del cliente, habrá momentos de interacción directa entre él y el sistema de servicios de la empresa (a menudo, los empleados), a los que denominamos “momentos de la verdad”. Este término se refiere a que todo lo que han preparado los empleados y todos los recursos que la empresa ha desplegado deben “funcionar” correctamente en ese preciso instante, ya que es entonces cuando se determina el nivel de satisfacción del cliente. En cada momento de la verdad se convierte en un reto por la gestión de varios factores que hay que considerar, lo cual convierte en reto la gestión de estos: las interacciones personales; los tiempos de espera; y las expectativas y percepciones del cliente.

### PROBLEMAS A SUPERAR

- En la práctica, la diferencia entre las expectativas y la percepción de los clientes es el resultado de toda una secuencia de acciones potencialmente inapropiadas en el diseño y la provisión del servicio. De hecho, hay una serie de brechas claves que pueden dar lugar a problemas con la calidad del servicio. Estas brechas o *gaps* deben tratarse individualmente porque tienen causas diferentes y, por tanto, pueden abordarse de modos distintos (gráfica 2).
- **Brecha 1:** la comprensión y gestión de las expectativas de los clientes, es donde, quizá, tienen su origen la mayoría de los errores de los modelos de servicio. Muchas organizaciones desconocen lo que sus clientes esperan realmente del servicio que prestan, o suponen erróneamente que ellos prefieren o valoran ciertos atributos por encima de otros. Estos errores deben corregirse escuchando las necesidades y sugerencias de los clientes y gestionando inteligentemente sus expectativas, ajustándolas a lo que la



organización puede proporcionar de manera realista.

- **Brecha 2:** las organizaciones deben gestionar, además, la percepción final. Cuando los servicios ofrecidos son intangibles, es muy frecuente que los clientes no puedan valorar plenamente la calidad del servicio que han recibido, y tiendan a conceder más importancia a aquellos atributos que han podido observar y comprender. En un hospital, por ejemplo, es más fácil que el paciente medio juzgue lo abarrotado que estaba que la calidad de los médicos.
- **Brecha 3:** además de la gestión de los aspectos más externos, puede haber brechas en la propia prestación del servicio si no se ha diseñado teniendo en cuenta las necesidades de los clientes.
- **Brecha 4:** incluso cuando el proceso está bien diseñado, el nivel del servicio puede variar y un cliente podría no recibirlo como se pretendía o esperaba. En los servicios, al ser simultáneos la producción y el consumo, los clientes perciben directamente cualquier variación en el nivel del servicio, y la empresa no tiene ninguna oportunidad de evitar la llegada del problema al cliente.

No obstante, la buena noticia es que una adecuada recuperación después de un incidente negativo puede dar lugar a veces a un nivel muy alto de satisfacción (y lealtad) del cliente. Como clientes, comprendemos que las empresas cometen errores; lo importante es si creemos que se esfuerzan lo suficiente para corregirlos.

Gráfica 2. Fuente: Adaptación de Pavasuraman, A.; Zeithame, V.A. y Berry, L.B.: "A conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research", *Journal of Marketing*, 1985.

### PARA SABER MÁS:

Moscoso P.G. y Lago A.: *El desarrollo de un modelo de servicios innovador para un crecimiento rentable*, IESE, 2011.