

**PON TU CLIENTE A TRABAJAR:
¿UNA BUENA MANERA DE LOGRAR
UN SERVICIO EXCELENTE A BAJO COSTE?**

Philip G. Moscoso

Alejandro Lago

Marlene Amorim

La finalidad de los IESE Occasional Papers es presentar temas de interés general a un amplio público.

IESE Business School – Universidad de Navarra

Avda. Pearson, 21 – 08034 Barcelona, España. Tel.: (+34) 93 253 42 00 Fax: (+34) 93 253 43 43

Camino del Cerro del Águila, 3 (Ctra. de Castilla, km 5,180) – 28023 Madrid, España. Tel.: (+34) 91 357 08 09 Fax: (+34) 91 357 29 13

Copyright © 2012 IESE Business School.

PON TU CLIENTE A TRABAJAR: ¿UNA BUENA MANERA DE LOGRAR UN SERVICIO EXCELENTE A BAJO COSTE?

Philip G. Moscoso¹

Alejandro Lago¹

Marlene Amorim²

Resumen

El diseño y la gestión adecuados de la contribución del cliente a la prestación de servicio de una empresa se han convertido en una fuente de ventajas competitivas clave, ya que dicha contribución ofrece múltiples ventajas, tanto a nivel operativo como estratégico.

Nota: artículo publicado en *The European Business Review*, March/April 2011, p. 44-48.

¹ Profesor Agregado, Dirección de Producción, Tecnología y Operaciones, IESE.

² Doctora en Dirección de Empresas, IESE.

PON TU CLIENTE A TRABAJAR: ¿UNA BUENA MANERA DE LOGRAR UN SERVICIO EXCELENTE A BAJO COSTE?

Superación del modelo tradicional del cliente: oportunidades y retos del autoservicio

Tradicionalmente, los modelos de negocio en el sector de servicios tenían el planteamiento de una obra de teatro: los clientes pagaban una entrada para disfrutar pasivamente de un espectáculo que los actores de la empresa ofrecían en el escenario. Las empresas centraban sus esfuerzos en influir en el comportamiento de compra de los clientes a través de una serie de herramientas de marketing ampliamente conocidas, como la publicidad, los descuentos y otras. Además, para mejorar la satisfacción del cliente, las empresas solían centrarse en reducir los tiempos de espera u ofrecer butacas más cómodas. Hoy en día, el sector de servicios ha cambiado radicalmente y se parece más a un teatro experimental o a un juego de ordenador en el que todo el mundo, sobre todo el cliente, forma parte activa del espectáculo (Moscoso y Lago, 2011).

De hecho, cualquier experiencia de servicio es, en esencia, producto de la interacción entre organizaciones, empleados de servicio y clientes. Para desarrollar una experiencia de servicio de calidad para el cliente, la praxis y la investigación se han centrado de forma predominante en el diseño de los procesos de servicio, la infraestructura y el papel de los empleados. Sin embargo, en muchos servicios, el propio cliente está llamado a desempeñar un papel vital en la creación del resultado final y puede influir significativamente en su propia satisfacción y percepción de valor. Con la implantación de nuevas tecnologías de la información –por ejemplo, aplicaciones basadas en Internet o teléfonos móviles– el número de alternativas que las empresas pueden utilizar para interactuar con sus clientes y establecer la medida deseada de participación del cliente ha aumentado de forma considerable. No obstante, muchas de las empresas que más recientemente emprendieron este camino han priorizado, ante todo, la reducción de sus costes de explotación.

En efecto, elegir el nivel apropiado de participación del cliente en un proceso de servicio puede convertirse en una difícil decisión. La participación del cliente puede afectar sustancialmente tanto a la eficiencia del proceso como a la calidad del servicio. En los contextos de servicio en los que se valora positivamente la personalización, el cliente puede valorar positivamente una participación activa en la experiencia del servicio. Un mayor nivel de participación del cliente, no obstante, puede comportar ciertos riesgos. Por ejemplo, si se pide al cliente que lleve a cabo operaciones en contextos donde tiene más probabilidades de fracasar que un empleado, esto puede afectar negativamente no solo a la eficiencia operativa, sino también a la satisfacción del cliente.

Por consiguiente, para el directivo, el amplio espectro de alternativas para la participación del cliente crea retos muy específicos. En el nivel más estratégico, es importante diseñar modelos de negocio que utilicen la participación del cliente para generar beneficios mutuos, tanto para la empresa como para el cliente. Al abordar el diseño de la participación del cliente, es importante considerar detenidamente los «puntos de contacto» (los puntos de interacción entre el servidor y el cliente) y elegir la tecnología adecuada de interfaz, así como los mecanismos apropiados para la gestión del cliente dentro del proceso.

En este documento, se revisan las opciones clave de diseño para explotar la contribución del cliente e identificar las ventajas potenciales que pueden derivarse de las mismas para las empresas de servicios. Asimismo destacamos las implicaciones y decisiones clave que deben considerarse con vistas a potenciar la contribución del cliente.

Ejemplos de autoservicio: desde el desayuno bufé en Ikea hasta eBay & Co.

La manera más sencilla y, quizá por ello, la manera más extendida de poner a trabajar al cliente es el «autoservicio» tradicional. Hay muchos sectores que han adoptado esta fórmula: supermercados, gasolineras, restaurantes, etc. Todos buscan el mismo objetivo: la empresa ahorra dinero, mientras que el cliente se beneficia de un precio más bajo a cambio de un poco menos de servicio. Sin embargo, con una visión tan limitada, que se reduce al hecho de trasladar incomodidades al cliente, no debe sorprender que la satisfacción del cliente pueda verse afectada de forma adversa. Los modelos de autoservicio pueden ofrecer ventajas muy significativas, tanto a las empresas como a sus clientes; pero solo si están bien enfocados y comunicados.

Consideremos algo tan sencillo como un desayuno bufé en un hotel típico. Algunas de las ventajas para el hotel son evidentes: menos personal y algunos platos calientes que pueden prepararse con anticipación y en lotes. Hay muchos clientes también les gustan los bufés, ya que, pueden examinar tranquilamente la comida que les ofrecen, personalizar su selección y desayunar a su ritmo.

Un enfoque distinto, pero muy conocido del autoservicio, es el utilizado por Ikea, la empresa sueca de muebles, en el que el cliente estudia la oferta de productos, recoge el producto escogido en la sección correspondiente del almacén y, finalmente, monta el producto en casa, utilizando las instrucciones incluidas con el mismo. De nuevo, es posible identificar algunas ventajas evidentes para Ikea: menos personal, menos espacio necesario para almacenar productos o menos costes de transporte. Pero la empresa sueca tuvo que innovar en

profundidad, tanto en el diseño del producto como en la experiencia de compra. Como resultado, incluso clientes a quienes no les gusta interactuar con este modelo de proceso pueden decidir comprar en Ikea por la buena relación calidad-precio percibida; por ejemplo, en términos de precio y diseño del producto.

Un tercer tipo de ejemplo lo podemos encontrar en las empresas de servicios basadas en Internet, como Amazon, Netflix, eBay y otras. En ellas, el cliente no limita su contribución a su consumo personal, sino que participa en otros eslabones de la cadena de valor. Por ejemplo, en las aplicaciones de *software*, los clientes seleccionados actúan de probadores de productos y facilitan a la empresa información valiosa sobre cómo mejorar el desarrollo de productos. Por su parte, las recomendaciones y reseñas de productos constituyen otra contribución importante del cliente en muchos negocios.

La plataforma de subastas en Internet eBay ha dado al autoservicio, probablemente, una de sus aplicaciones más extensas y significativas. En primer lugar, es el cliente quien elige qué vender, a qué precio y cómo comercializarlo. Si el cliente no sabe cómo funciona algo en eBay, puede consultar unas guías, que además han sido ampliadas posteriormente por otros clientes. También puede leer recomendaciones de productos escritas por clientes. eBay también consultará a grupos de clientes antes de emprender cualquier cambio de envergadura en los mecanismos de subasta o introducir categorías nuevas. Sin embargo, probablemente lo más revolucionario del modelo de eBay fue el hecho de que pusiera en manos de los clientes incluso el control de la calidad del servicio. Son los propios clientes quienes califican la fiabilidad del vendedor mediante un sistema de estrellas. Sin la participación del cliente, eBay habría tenido que asumir un papel de «policía», pero probablemente con un coste y unos resultados menos beneficiosos para ambas partes. De hecho, el ambiente de comunidad que han creado estas empresas de Internet constituye un activo crítico que, además de la solución tecnológica, es fundamental tanto para competir como para evitar la desintermediación.

Las ventajas clave de poner a trabajar a tu cliente

A partir de estos y otros muchos ejemplos similares, podemos enumerar una serie de ventajas importantes que ofrece un modelo robusto de «poner a tu cliente a trabajar», que podemos agrupar en algunas categorías generales:

1. A veces permite ahorros de costes sustanciales, sobre todo en personal. Estos ahorros a menudo son superiores a la pérdida de calidad del servicio percibida, ya que es el propio cliente quien se sirve a sí mismo. Concretamente, el autoservicio es una buena forma de reducir costes en el contexto de una demanda variable, ya que las empresas muchas veces deben prever capacidad sobrante para cubrir picos imprevisibles de la demanda. Un ejemplo podría ser un museo que quiere evitar largos tiempos de espera durante las horas de máxima afluencia, que necesitaría un número elevado de guías. En cambio, si los clientes utilizan audioguías, los picos de demanda ya no son tan problemáticos. No solo se ahorran costes para el museo, sino que algunos visitantes pueden quedar más satisfechos con esta alternativa.

2. Si el cliente se encarga por sí mismo de ejecutar las actividades, el nivel de personalización del servicio probablemente será óptimo. En el ejemplo de la audioguía, el propio cliente decide sobre qué cuadros quiere saber más, en qué secuencia y con cuánto detalle.
3. Facilita el diseño de la calidad y el «control de calidad» directo por parte del cliente. Este control de calidad directo también ayuda a consolidar las mejoras. En el mundo de los productos de consumo, por ejemplo, es una práctica habitual utilizar grupos focales para debatir los pros y los contras de productos nuevos. Pero en los entornos de servicio, la participación directa en la prestación del servicio permite un *feedback* casi en tiempo real.
4. Nuestro cliente puede convertirse en nuestro mejor promotor. Consumir un servicio es, ante todo, una experiencia, y las personas que ya lo han consumido gozan de una gran credibilidad cuando lo recomiendan, ya que se supone que su recomendación no obedece a incentivos económicos. Además, muchas veces actúan de filtro en la captación de clientes, pues saben a quién le gustará la oferta. Esto también puede ahorrar costes, ya que puede reducir los problemas en el servicio y la rotación de clientes gracias a la selección previa.
5. Por último, las empresas pueden llevar aún más lejos el concepto y utilizar a sus clientes para informar y «educar» a otros clientes. En el Shouldice Hospital, una institución especializada en la operación de hernias, los clientes ya intervenidos cenan con los que serán intervenidos el día siguiente, lo que les permite recibir información y recomendaciones de primera mano. Sin embargo, este tipo de papel exige un esfuerzo discrecional al cliente, algo que solo ocurrirá si el cliente cree que su esfuerzo sirve para una buena causa.

El modelo de contribución del cliente: decisiones clave a tomar

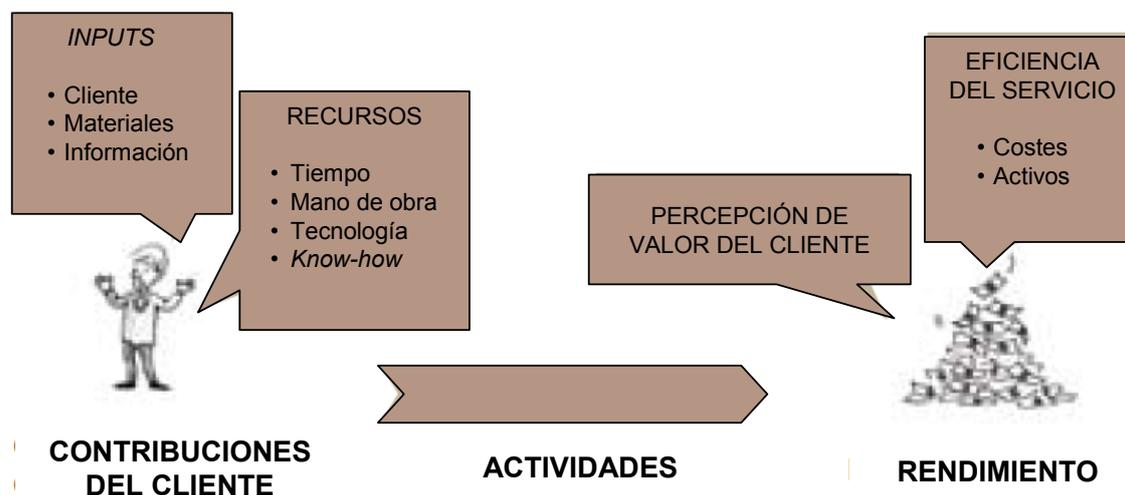
Es importante recordar que, para acceder a estas ventajas, la empresa debe diseñar y gestionar adecuadamente el modelo de participación del cliente. No puede enfocarse simplemente como un intercambio de actividades para propiciar una reducción de costes y precios. El cliente puede contribuir de muchos modos distintos y, con ello, tener distintos tipos de impacto sobre el resultado del servicio. A la hora de decidir qué modelo de contribución del cliente implantar, la empresa debe hacerse tres preguntas fundamentales (Amorim *et al.*, 2008):

1. Cómo pueden los clientes contribuir al proceso.
2. Qué actividades del proceso de servicio queremos que realicen los clientes.
3. Y, en cuanto a la valoración de la prestación del servicio, cómo impacta la participación del cliente en:
 - a) Su experiencia y percepción de valor.
 - b) La eficiencia del proceso (rendimiento).

Estas tres preguntas clave se resumen en la Figura 1, y se analizan de forma detallada a continuación. Las preguntas deben abordarse de forma conjunta, ya que la contribución del cliente impactará en su percepción de valor y la eficiencia del proceso.

Figura 1

Un marco para decidir el modelo de participación del cliente



El modelo de contribución del cliente: *inputs* y recursos del cliente

De cara al diseño, recomendamos diferenciar entre si la contribución del cliente es un *input* al proceso o un recurso del proceso. Los servicios son actividades que transforman algunos *inputs* aportados por el cliente. Estos *inputs* pueden ser muy diversos, así, las operaciones de servicio pueden exigir: 1) la presencia del propio cliente –como en el caso de los servicios de salud o personales; 2) determinadas posesiones materiales o inmateriales del cliente –objetos personales que transportar, limpiar o reparar–; o, 3) simplemente información.

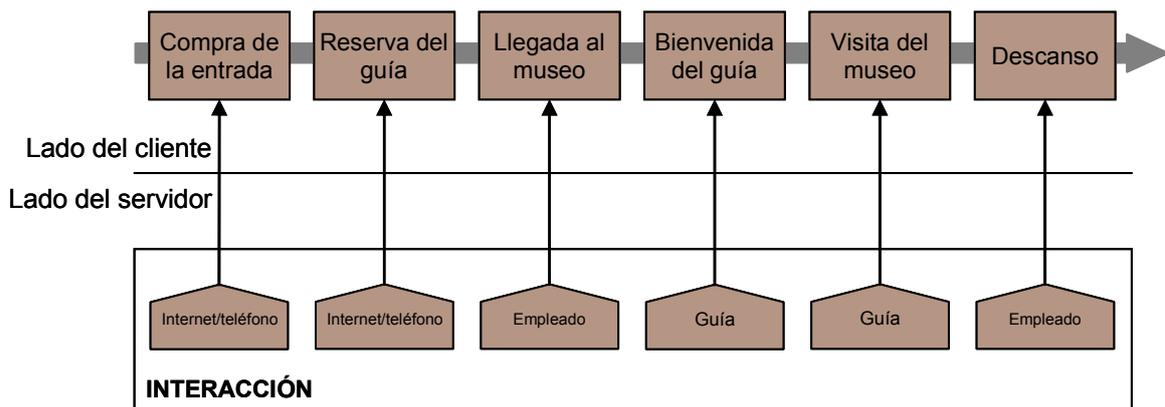
Los recursos del cliente son los elementos que este entrega al proceso para obtener el servicio pero que no se transforman. Estos recursos pueden limitarse a los necesarios durante sus interacciones con el proveedor para dar información sobre sus peticiones y facilitar el acceso a los *inputs*, o pueden ampliarse cuando el cliente asume un papel más activo en el proceso y entrega activos para sustituir o complementar los activos de la empresa. En términos generales, podemos diferenciar entre: (a) «mano de obra», cuando el cliente desempeña un papel activo al sustituir a empleados y contribuir tiempo activo al proceso; (b) «tecnología», cuando el cliente pone a disposición activos físicos para obtener el servicio, por ejemplo, su coche, para llegar a una tienda, o el ordenador para acceder a Internet; o (c) *know-how*, cuando el cliente aporta activos inmateriales como conocimientos para recomendar servicios, comentarios para el control del proceso de servicio, etcétera.

El modelo de contribución del cliente: actividades

Para determinar qué actividades se trasladarán al cliente, recomendamos centrar la atención en lo que nosotros llamamos el «pasillo del cliente», que se refiere al proceso de la prestación del servicio. Incluye la cadena de actividades y acontecimientos a través de los cuales pasa el cliente. En el pasillo del cliente, habrá momentos de interacción directa entre el cliente y el sistema de servicio de la empresa (muchas veces empleados), que se denominan *momentos de la verdad*. Esta terminología destaca el hecho de que todo lo que hayan preparado los empleados y todos los recursos que haya desplegado la empresa deben «funcionar» correctamente en ese momento preciso, ya que es cuando se determina, en gran medida, el nivel de satisfacción del cliente. Lovelock (1994) propone una interesante analogía para aplicar el análisis del pasillo del cliente, y es la de imaginar dicho pasillo como una obra de teatro o de ópera que puede dividirse en escenas y actos (por ejemplo, acceso, recepción, diagnóstico, etcétera.). La Figura 2 ilustra la idea para el caso de un cliente que realiza una visita guiada en un museo de ciencia.

Figura 2

Pasillo del cliente y momentos de la verdad (ejemplo de la visita a un museo)



Dos posibles criterios para la selección de aquellas actividades que sean las apropiadas para trasladar al cliente son los criterios de «capacidad» y «motivación». Elegiremos actividades que realmente pueden realizar los clientes (porque tengan la capacitación necesaria) y que además estén dispuestos a llevar a cabo (se les puede motivar a realizar la actividad). Al mismo tiempo, debemos determinar también cómo aseguraremos el «control» de las acciones del cliente, para evitar errores o conductas incorrectas que pueden causar problemas no solo para la empresa, sino también para otros clientes.

Desde el punto de vista de los costes, podemos identificar otros criterios adicionales: debemos traspasar actividades al cliente que no se puedan automatizar fácilmente, que requieran un alto nivel de personalización o que sean muy intensivas en personal. El caso de Ikea nos sirve de ejemplo, ya que ha optado por trasladar el montaje al cliente gracias a que el diseño elegido para el producto permite reducir significativamente los costes de transporte y manipulación. Sin embargo, hubo que replantear en profundidad el diseño del producto, aunque esto pudiera suponer un aumento potencial de los costes de producción frente a la opción de fabricar el producto para ser comercializado una vez montado.

El modelo de contribución del cliente: valor percibido

Como se ha mencionado anteriormente, al asignar actividades a un cliente, además del impacto sobre la eficiencia del servicio (costes), también debemos determinar el impacto sobre la percepción de valor del cliente. Al gestionar los distintos elementos que crean valor para el cliente, es importante comprender que la valoración del cliente vendrá determinada por sus expectativas del servicio y su percepción del servicio realmente recibido. El cliente solo estará satisfecho si la percepción supera sus expectativas (cf. Parasuraman *et al.* 1985). En la literatura sobre la gestión de servicios, esta relación se denomina Primera Ley de los Servicios y se puede expresar del siguiente modo:

Satisfacción = Valor percibido – Expectativas

Debe recalcar que tanto las percepciones como las expectativas son subjetivas y dependen significativamente del individuo en cuestión, así como de las propuestas de los competidores (Moscoso y Lago, 2011). La ley que se acaba de enunciar también releja un peligro común: para atraer a sus clientes, las organizaciones tienden a generar las máximas expectativas posibles, pero luego deberán cumplir o superar esas expectativas en la prestación del servicio, similar al tráiler vs. la película.

Podemos esquematizar los aspectos que añaden y restan valor para un cliente y, por lo tanto, afectan a la percepción del cliente en la ecuación de valor (Figura 3, adaptada de Huete y Pérez 2003).

Figura 3

Ecuación de valor para el cliente

$$\text{Valor percibido} = \frac{\text{Resultados} + \text{Proceso} + \text{Valor emocional}}{\text{Precio} + \text{Incomodidades} + \text{Incertidumbres}}$$

En el numerador se incluye todo lo que «recibe» el cliente, es decir, las cosas que añaden valor desde la perspectiva del cliente. Conceptualmente, en tres elementos se pueden separar diversos aspectos. En primer lugar, los resultados que espera conseguir el cliente con el consumo del servicio, por ejemplo, que se repare la avería de su coche. A continuación, los aspectos de valor añadido del proceso de prestación del servicio; en un taller de coches, podrían incluir la información sobre la reparación, el café de bienvenida, etcétera. Y por último, en algunos entornos, hay aspectos emocionales asociados al servicio, como disfrutar de una buena película con la familia.

En el denominador se ponen los aspectos en los que el cliente cree que ha «incurrido en un coste» para disfrutar del servicio: en primer lugar, evidentemente, el precio; a continuación, cualquier incomodidad y coste personal derivado del proceso del servicio; y, en tercer lugar, las incertidumbres del cliente. Las incomodidades son todo lo que comporta un «coste» personal para el cliente para acceder al servicio y disfrutarlo, sin incluir el precio. Los ejemplos podrían incluir viajar, aparcar, informarse sobre el servicio, esperar y otros más. Las incertidumbres, en cambio, son el «coste» que supone el hecho de que el cliente no sabe si lo que va a recibir es

realmente lo que quiere (como es el caso de ir al cine par ver una película, por ejemplo). Eso explica por qué las garantías de devolución del importe de la compra en caso de no estar satisfecho atraen a muchos clientes: reducen la incertidumbre al ofrecer un seguro financiero. En resumen, el consumo de un servicio suele acarrear importantes costes no monetarios para el cliente, que deben tenerse en cuenta en el diseño del servicio.

El modelo de contribución del cliente: eficiencia del servicio

El segundo aspecto del desempeño del servicio en el que puede impactar significativamente la participación del cliente es la eficiencia del proceso. Lo definimos como «impacto económico total» cuando una empresa satisface una determinada demanda de clientes con la calidad suficiente. Por una parte, los proveedores de servicios pueden ahorrar costes al trasladar actividades a sus clientes, pero también pueden experimentar reducciones de la eficiencia derivadas de la menor productividad de estos en comparación con los empleados. Por otra parte, los proveedores deben invertir en la construcción de interfaces con el cliente e infraestructuras adecuadas (por ejemplo, la tecnología. Por consiguiente, podemos diferenciar entre (a) *costes del servicio*, que pueden incluir un aumento o reducción de la mano de obra (u otros gastos variables) y que la empresa puede experimentar como resultado de la participación del cliente, y (b) *intensidad de los activos*, que incluye un aumento o una reducción de las inversiones en tecnología o el activo circulante que puede necesitar la empresa para acomodar la participación del cliente.

Tradicionalmente, las mejoras de la eficiencia se lograban separando la producción de servicios en dos áreas diferenciadas: un *back-office* –que agrupaba e industrializaba todas las operaciones que no necesitan una interacción directa con el cliente, y un *front-office* –donde tienen lugar todos los procesos en los que se produce una interacción con el cliente. Al producirse un aumento de la contribución del cliente, esta separación debe revisarse y las empresas deben poner a disposición de los clientes medios adecuados para permitirles ejecutar de forma eficiente las operaciones de servicio requeridas. Estos pueden incluir inversiones en tecnologías específicas, por ejemplo terminales de facturación automática en los aeropuertos, pero también ajustes específicos del diseño del proceso, tales como la elaboración de guiones destinados a apoyar las tareas realizadas por el cliente en el proceso. Algunas empresas han optado por herramientas de monitorización y control de los procesos de fabricación, como sistemas a prueba de fallos para evitar errores del cliente. Es un hecho que cuando las empresas amplían la participación del cliente, también aumentan su exposición a la variabilidad inducida por el cliente, pongamos el caso de su hora de llegada, al igual que su capacidad (por ejemplo, para utilizar la tecnología) y su nivel de motivación para realizar una tarea determinada.

Observaciones finales

En resumen, aunque trasladar algunas operaciones a los clientes puede resultar atractivo por el potencial de mejora de eficiencia que ofrece, la mayor participación del cliente en los servicios puede suponer una inversión importante y genera retos específicos para la dirección. Dada la necesidad de mantener un equilibrio entre calidad del servicio, costes y valor percibido, deberemos plasmar adecuadamente la propuesta de valor para el cliente en el diseño de los elementos del sistema de prestación de servicios. Por lo tanto, al diseñar un sistema de prestación de servicios en términos de la contribución del cliente, se recomienda a los directivos que sigan estos pasos:

1. Comprender muy bien las formas en que se añade valor a través de la prestación de servicio y en cada momento del proceso de servicio (véase la ecuación de valor para el cliente).
2. Analizar el diagrama de prestación de servicios desde el punto de vista del cliente (pasillo del cliente).
3. Analizar con qué pueden contribuir los clientes (*inputs* y recursos) y qué actividades se les podrían traspasar, cuáles serían los beneficios (para la empresa y para el cliente) y cuáles serían las implicaciones en términos del diseño del sistema y en la gestión posterior del mismo.

Referencias

Amorim, M., A. Lago y P. G. Moscoso (2008), «A Framework for Assessing the Impact of Customer Contributions in Service Delivery», en: Amasaka, K., Y. Matsui, H. Matsuo y M. Morita (Eds.), *Proceedings of the 3rd World POMS Conference*, Tokio, cap. 13, págs. 2002-2016.

Huete, L. y A. Pérez (2003), *Clienting*, Ediciones Deusto.

Lovelock, CH. (1994), *Product Plus: How Product + Service = Competitive Advantage*, McGraw-Hill.

Moscoso, PH. y A. Lago (2011), «A Service Perspective of Cultural Entities and Their Customers», en: Muñoz-Seca, B. y J. Riverola (Eds.), *When Business Meets Culture*, Palgrave Macmillan, págs. 191-212.

Parasuraman, A., V. A. Zeithaml y L. L. Berry (1985), «A conceptual model of service quality and its implications for future research», *The Journal of Marketing*, 12(1), págs. 41-50.