

Cuatro pasos para conseguir un servicio excelente

12 de enero de 2012

El entorno es cada vez más competitivo y los clientes, más exigentes, por lo que las empresas deben ofrecer un servicio excepcional.

A las empresas les interesa alcanzar la excelencia en el servicio, pero no es una tarea fácil. Para lograrlo, deben innovar y mejorar continuamente sus modelos de servicio.

En su artículo "[Developing a Breakthrough Service Model for Profitable Growth](#)" (El desarrollo de un modelo de servicio innovador para un crecimiento rentable), publicado en *The European Business Review*, los profesores del IESE [Philip Moscoso](#) y [Alejandro Lago](#) proponen una visión integral de la prestación del servicio que asegura la coherencia entre la estrategia y las operaciones, así como entre las necesidades de los clientes y las de los empleados.

Su artículo constituye una hoja de ruta para los directivos que quieren ayudar a sus empresas a alcanzar la excelencia en el servicio y, con ella, la rentabilidad y el crecimiento.

Prestación de un servicio global

Los autores entienden por servicio la experiencia por la que la empresa satisface las necesidades de los clientes y genera valor. No se trata únicamente del producto ofrecido, sino de todo el proceso y la experiencia de la prestación, de los que se debe hacer partícipe al cliente.

Teniendo en cuenta que la prestación del servicio incluye elementos tangibles e intangibles, los autores exponen los cuatro pasos básicos para desarrollar un buen modelo de servicio.

1. Identifique el mercado objetivo

Las empresas han de pensar detenidamente en cuál es su mercado, es decir, el tipo de cliente al que quieren dirigirse. Para diseñar bien el servicio es necesaria una segmentación del mercado lo más precisa posible, ya que cuanto más amplia sea, más difícil será prestar un buen servicio.

Pensemos, por ejemplo, en una visita guiada a un museo. Cuanto más diverso sea el grupo de visitantes respecto a sus conocimientos, intereses, edad y nacionalidad, más difícil será satisfacerlos a todos.

2. Diseñe la propuesta de valor

Al gestionar los distintos elementos que crean valor para los clientes, es importante entender que su satisfacción está determinada por sus expectativas y su percepción del servicio. Solo estarán satisfechos si su percepción es mejor que sus expectativas.

Las empresas han de tener presente que la percepción y expectativas de los clientes son subjetivas. Aunque existen aspectos objetivos, como el tiempo que deben esperar para ser servidos, en el fondo lo importante es la impresión que extraen de esa experiencia personal, es decir, si el tiempo de espera les parece demasiado largo o no.

Los directivos de las empresas de servicios pueden y deben gestionar estas percepciones y expectativas subjetivas. Tenerlas en cuenta al diseñar y controlar la interfaz del servicio es vital para que los clientes se sientan satisfechos.

3. Defina la estrategia operacional

La estrategia operacional básicamente define el modelo de negocio: cómo ganar dinero vendiendo una propuesta de valor a los clientes objetivo o, lo que es lo mismo, cómo obtener valor de los costes. También comprende la cuestión de cómo competir con otras propuestas de valor del mercado.

En el caso de un restaurante, por ejemplo, puede competir por tener una ubicación o un cocinero excelentes. Si no, puede optar por ofrecer precios bajos o una comida sana.

En última instancia, las empresas disponen de dos posibles líneas de acción.

1. **Aumentar el valor que ofrecen a los clientes.** Por ejemplo, a través de un

servicio personalizado o de mayor calidad.

2. **Reducir el coste mejorando la eficiencia de las operaciones o limitando la oferta de servicios o la capacidad.** Lógicamente, este ahorro de costes debe ser siempre superior a la disminución del valor que perciben los clientes.

El Cirque du Soleil es un buen ejemplo, ya que optó por aumentar determinados atributos de valor, como la carpa, y añadió números que sus competidores no tenían (por ejemplo, espectáculos de baile), así como un argumento para cada producción.

Todos estos elementos contribuyeron a aumentar el valor percibido por los clientes. Al mismo tiempo, el Cirque du Soleil ha conseguido reducir costes contratando a artistas menos conocidos y negándose a utilizar animales en sus producciones.

4. Diseñe un sistema de prestación del servicio

Las propuestas de valor han de ir acompañadas del correspondiente sistema de prestación del servicio. Los autores recomiendan basar su diseño en el "pasillo del cliente", o proceso de prestación del servicio por el que pasa el cliente.

En este pasillo habrá "momentos de la verdad", los que más determinan la satisfacción del cliente. Para evitar o corregir cualquier problema que surja en el pasillo es imprescindible prestar atención a las necesidades y sugerencias de los clientes, así como gestionar inteligentemente sus expectativas.

Lo bueno de este sistema es que incluso las experiencias negativas pueden transformarse en una mayor fidelidad del cliente si se atienden debidamente. Todos cometemos errores, y eso es algo que comprenden los clientes. Lo importante es que noten que la empresa hace todo lo posible para enmendarlos.

www.iese.edu/es/insight