La obsesión de evitar el sufrimiento al cliente

¿Qué incentivos puede tener una distribuidora de gas que opera en el mercado regulado para mejorar el servicio al cliente? Alejandro Lafarga, director general de Madrileña Red de Gas, explica los suyos.



1 de enero de 2019

La sede de Madrileña Red de Gas es un espacio diáfano y lleno de luz en el que su director general carece de despacho propio. Todo un indicio de los cambios que se avecinan en las empresas de suministros públicos. Según Alejandro Lafarga, que ha dirigido la empresa desde su fundación en 2009, "la nuestra es una cultura corporativa compartida y todos aportamos ideas para resolver problemas y evitar que los clientes sufran".

©IESE Business School

Como las barreras de entrada son muy altas, apunta, "no solemos buscar modelos de servicio innovadores dentro del sector energético, sino fuera". Y eso fue precisamente lo que hizo cuando se propuso mejorar el servicio al cliente. Se fijó en Amazon y en una sencilla aplicación para hacer reservas en restaurantes porque "cumplen lo que prometen". ¿Pero funcionaría algo así en su empresa?

Del aula a la empresa

En 2017, Lafarga cursó el Programa de Alta Dirección de Empresas (PADE) de IESE. En las clases de la profesora Beatriz Muñoz-Seca sobre las operaciones en compañías de servicios, empezó a pensar más allá del modelo lineal y se interesó por la empresa ampliada. Este concepto, que consiste en integrar en la estrategia de negocio a todos los actores que intervienen en la cadena de valor, desde empleados hasta proveedores y clientes, es el que acabaría aplicando en Madrileña Red de Gas.

El modelo de empresa ampliada de la compañía incluye a sus 120 empleados más los de los proveedores, entre 350 y 400 personas que se encargan de las operaciones sobre el terreno, desde la lectura de contadores hasta las reparaciones y las inspecciones obligatorias. Se trata, explica Lafarga, de que todos "compartamos valores y trabajemos como un solo equipo".

En cuanto a los clientes, Lafarga se había marcado como objetivo facilitarles las cosas. Como otras empresas del sector, Madrileña Red de Gas contactaba con sus clientes para informarles de cuándo pasaría por sus hogares para realizar una inspección, sin preguntarles si el horario se adecuaba a sus necesidades. Lafarga y su equipo se preguntaron cómo podían resolver este problema sin añadir recursos adicionales, es decir, haciendo más eficientes las operaciones.

Una *app* pionera en el sector

La solución a la que llegaron fue una aplicación que permite a los clientes elegir la fecha y hora de las inspecciones. Un análisis de las capacidades de los empleados y los recursos disponibles permitió identificar aquellos infrautilizados y reasignarlos al proyecto.

Lafarga reconoce que el nuevo sistema basado en la *app*, introducido en 2019, exige una planificación más compleja y trabajar en un horario diferente, "pero nuestros proveedores lo ven bien y quieren que funcione". Además, considera que será más eficiente para todos, porque los proveedores hacen menos viajes en balde y los clientes pueden elegir cuándo

©IESE Business School

quieren que se haga la inspección.

Esta aplicación es motivo de orgullo para Madrileña Red de Gas. Y por partida doble, puesto que no solo le ha permitido cumplir su nuevo objetivo, mejorar el servicio al cliente, sino que ha sido la primera empresa del sector que ha lanzado una *app* de este tipo en España.

De la experiencia, Lafarga saca la siguiente conclusión: "Quizá no ganas más, pero lo importante es que tampoco ganarás menos y habrás dado un paso más para evitar que tus clientes sufran". Por encima de todo, dedicar tiempo a evaluar el servicio que ofreces con el fin de mejorar las operaciones significa, como dice Lafarga, que no aceptas el *statu quo*.

Consejos y preguntas para evaluar tu servicio

1. Analiza

- ¿Cuál es la "promesa" de tu empresa, su "esencia" y su "rojo pasión"? En otras palabras, ¿qué quiere ofrecer? ¿Tiene en su ADN lo que necesita para cumplir esa promesa? ¿Con qué chispa especial cuenta para ser la mejor?
- ¿Qué arquetipos de clientes tiene?
- ¿Cuáles son sus necesidades ocultas?
- ¿Cómo puedes ofrecerles un nuevo abanico de servicios basados en esas necesidades?

2. Crea capacidades

- ¿A qué dedican su tiempo tus empleados?
- ¿Qué saben y qué deberían saber ya?
- ¿Qué deberían saber en el futuro?

3. Actúa como un solo equipo

- ¿Cómo podéis trabajar todos juntos para lograr resultados?
- ¿Te inspiras en otros sectores para mejorar el viaje del cliente?
- ¿Podrías cambiar tu espacio de trabajo para mejorar la eficiencia y crear una nueva cultura operacional?

4. Céntrate en la empresa ampliada

- ¿A qué proveedores, más allá de tus empleados directos, podrías implicar en la prestación de un mejor servicio?

©IESE Business School

- ¿Qué configuración de servicios tiene tu ecosistema?
- ¿Extraes todo el valor añadido de todos los proveedores de servicios?

5. Mira más allá

- ¿Tu tecnología añade valor y eficiencia?
- ¿Puedes buscar inspiración más allá del mundo de la empresa? ¿En la antropología? ¿La cultura? ¿La sociología?

+INFO

En los libros de la profesora del IESE Beatriz Muñoz-Seca "¿Por qué mi plan nunca se cumple?" (Pearson, 2016) y "¡Consiguiendo realidades!" (Pearson, 2018), que contienen modelos para resolver problemas y diseñar sistemas con los que ejecutar tu estrategia de servicio.

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School