

## EL DESARROLLO DE UN MODELO DE SERVICIOS INNOVADOR PARA UN CRECIMIENTO RENTABLE

Philip G. Moscoso

Alejandro Lago

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 © 2011 IESE Business School.

# EL DESARROLLO DE UN MODELO DE SERVICIOS INNOVADOR PARA UN CRECIMIENTO RENTABLE

Philip G. Moscoso<sup>1</sup>

Alejandro Lago<sup>1</sup>

## Resumen

Una competencia más fuerte y unos clientes más exigentes obligan a las empresas a prestar un servicio excepcional y, en última instancia, a ofrecer propuestas de valor diferenciadas de forma eficiente. Para lograrlo, las empresas 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 empleados.

Nota: publicado en *The European Business Review*, septiembre/octubre 2011, págs. 59-63.

<sup>1</sup> Profesores Agregado, Dirección de Producción, Tecnología y Operaciones, IESE

# EL DESARROLLO DE UN MODELO DE SERVICIOS INNOVADOR PARA UN CRECIMIENTO RENTABLE

## El reto de los servicios

Prestar un buen servicio es fundamental para la mayoría de las empresas, pero es difícil de conseguir y tarda 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 (Moscoso *et al.*, 2011). Esta experiencia incluye no solo el «producto» que ofrecemos, sino también todo el proceso de la prestación del servicio, en el cual el cliente es un participante activo.

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

1. la prestación consta de una combinación de elementos *tangibles* (los que son «objetivos» y «medibles» por el cliente) e *intangibles* y *subjetivos*;
2. el cliente participa de un modo directo e interactivo en el proceso de «producción» de los servicios; y
3. la «producción» y el consumo de los servicios casi siempre tienen lugar de forma *simultánea* o *inmediata* en el tiempo y el espacio<sup>1</sup>.

Estas características de intangibilidad, interactividad e inmediatez tienen importantes implicaciones para la gestión de los servicios (resumidas en la Tabla 1). Además, complican el crecimiento y la gestión de las empresas de servicios, y hacen que para estas sea más difícil aprovechar las economías de escala que para las empresas que producen bienes o equipos.

---

<sup>1</sup> Denominamos a estas características «las tres íes de los servicios»: intangibilidad, interactividad e inmediatez.

## Tabla 1

Resumen de las características de los servicios y sus retos para la dirección:

Característica	Retos para la dirección
<b>Intangibilidad</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Evaluación subjetiva del servicio por parte del cliente (experiencia, confianza, etc.)</li><li>• Dificultad para controlar la calidad</li><li>• Dificultad para medir la satisfacción del cliente</li><li>• Dificultad para definir estándares de calidad</li></ul>
<b>Interacción cliente-proceso</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Heterogeneidad de la provisión de servicios (cultura, sexo, edad, aspectos personales, etc.)</li><li>• Alto grado de personalización</li><li>• Necesidad de diseñar una interfaz más humana</li><li>• Alto impacto de la satisfacción de los empleados sobre el valor percibido por el cliente</li><li>• Peligro de inconsistencia en la provisión</li><li>• Posibilidad de autoservicio</li></ul>
<b>Inmediatez</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Correspondencia entre oferta y demanda (capacidad, gestión de colas, etc.)</li><li>• Dificultad para centralizar la producción (economías de escala limitadas)</li><li>• Dificultad para gestionar el crecimiento</li><li>• Control de calidad a posteriori</li><li>• Importancia de los tiempos de espera y las ineficiencias en el proceso</li></ul>

## El diseño de los servicios: desarrollo de un modelo de servicios sólido

La Figura 1 (adaptada de Heskett, 1987) resume los cuatro pasos básicos propuestos para el desarrollo de un modelo de servicios sólido. El primer paso es definir los clientes objetivo del servicio que se ofrece. El segundo paso es especificar una propuesta de valor para estos clientes objetivo. El tercer paso consiste en definir como vamos a ganar dinero vendiendo nuestra propuesta de valor a nuestros clientes objetivo, es decir, se centra en la pregunta de cómo vamos a generar valor para los “stakeholders<sup>2</sup>” de forma eficiente. El cuarto y último paso se centra en el diseño del sistema de prestación del servicio propiamente dicho<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> Por “stakeholders” (grupos de interés) entendemos aquí a todos aquellos grupos para los cuales la institución desea generar valor, ya sea económico o de otra forma, por ejemplo, los clientes, los empleados, la sociedad, las AA.PP., etc..

<sup>3</sup> Paralelamente, podemos aplicar el mismo esquema para entender la dimensión de los empleados. Tenemos que decidir qué tipo de empleados queremos, qué propuesta de valor les ofrecemos y cómo van a llevar a cabo su trabajo de valor añadido en el sistema de la prestación de servicio.

## Figura 1

Pasos clave para el desarrollo de un modelo estratégico de servicio



*Hay diferentes tipos de clientes, y un buen diseño del servicio requiere una segmentación adecuada de los clientes, no solo en términos comerciales o de marketing, sino también en términos del sistema de prestación del servicio.*

## La visión externa: el posicionamiento y la propuesta de valor

La primera fase del diseño cubre dos pasos fundamentales, centrados en la visión externa y el modelo de servicio.

### Definir el tipo de cliente y el mercado objetivo

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 de los clientes, 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 los clientes 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 en términos del sistema de prestación del servicio. Consideremos, por ejemplo, una visita guiada a un museo de arte: cuanto más variado sea el grupo (en términos de conocimientos, intereses, edad, etc.), más difícil le resultará al guía satisfacer a todos. Otro ejemplo, relacionado específicamente con el sistema de prestación del servicio, es que la mayoría de las aerolíneas ofrecen servicios de recogida de equipajes o de búsqueda de equipajes perdidos de igual modo a todos sus clientes, con independencia de la tarifa que se haya pagado. Suele ser útil también preguntarse a quiénes no queremos como clientes, ya que esto nos obliga a hacer una primera gran segmentación. Además, al diseñar el modelo de servicio, deben tenerse en cuenta las características más relevantes de los segmentos del mercado objetivo (por ejemplo, tamaño, perfiles psicodemográficos, etc.), así como las experiencias y expectativas del servicio ofrecidas a cada uno de los segmentos escogidos.

## Definir la propuesta de valor

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 de 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». Un modo de expresarla es el siguiente:

$$\text{Satisfacción} = \text{valor percibido} - \text{expectativas}$$

Es preciso señalar que tanto la percepción como las expectativas son subjetivos 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 o en guías, 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 tráilers y las películas).

Además, incluso cuando el servicio prestado es siempre exactamente el mismo, el valor percibido variará en función de cada cliente, ya que las percepciones son siempre bastante personales. La percepción puede estar basada en aspectos objetivos, como el tiempo de espera para ser atendido, pero no es el valor objetivo (digamos, 10 minutos) lo que realmente 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, tal como se explicará más adelante.

Para sintetizar 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 (Figura 2, adaptada de Huete y Pérez, 2003).

### Figura 2

Ecuación del valor del cliente:

$$\text{Valor percibido} = \frac{(\text{resultados} + \text{proceso} + \text{valor emocional})}{(\text{precio} + \text{incomodidades} + \text{incertidumbres})}$$

En el numerador está todo lo que el cliente «recibe», esto es, las cosas que añaden valor desde la perspectiva del cliente. Conceptualmente, esto puede dividirse en tres elementos: en primer lugar, los resultados que el cliente espera conseguir al consumir el 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, en algunos entornos hay aspectos emocionales 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 están los aspectos en los que el cliente «incurre en un coste» para poder disfrutar del servicio. El primero, obviamente, es el precio; luego están las incomodidades y otros costes personales surgidos del proceso del servicio; y, en tercer lugar, las incertidumbres del cliente. Las incomodidades son todas las cosas 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 garantía económica. En resumen, consumir un servicio suele acarrear costes importantes no monetarios para el cliente, los cuales deberían tenerse en cuenta a la hora de diseñar un servicio.

## La visión interna: la estrategia operativa y el sistema de prestación del servicio

Una vez definido el mercado objetivo de nuestro servicio y especificados los elementos de la propuesta de valor, los dos pasos siguientes del esquema de la Figura 1 se centran en la visión interna del servicio: la definición de la estrategia operativa y el diseño del sistema de prestación del servicio.

### Definir la estrategia operativa

De una forma simplificada puede decirse que la estrategia operativa se centra en la pregunta de cómo ganar dinero 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 estrechamente relacionada con el modo en que planeamos competir con otras propuestas de valor del mercado, ya que el valor que genera 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 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:

1. incrementar el valor generado para los clientes (su percepción 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.; y
2. 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.

*La estrategia operativa se centra en cómo ganar dinero vendiendo nuestra propuesta de valor a los clientes objetivos, es decir, cómo generar más valor de lo que cuesta dar la prestación*

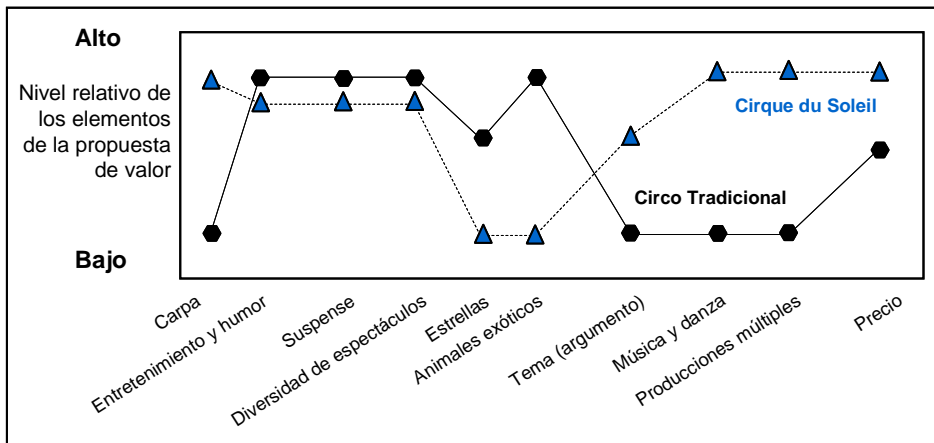
### Las curvas de valor: trasladar la propuesta de valor al diseño del modelo de servicios

Teniendo en cuenta el equilibrio entre la calidad del servicio, los costes y el valor percibido por los clientes, tendremos que «trasladar» apropiadamente los elementos fundamentales de la

propuesta de valor al diseño de los elementos del sistema de prestación del servicio. Ilustraremos esto mediante un ejemplo práctico que es un punto de referencia en la innovación de valor: el Cirque du Soleil. Utilizaremos para ello lo que Kim y Mauborgne (2005) denominan «las curvas de valor». La Figura 3 ilustra cómo está posicionada la propuesta de valor del Cirque du Soleil frente a la de los circos tradicionales. En vez de ofrecer simplemente otro circo más que intentase ser un poco más atractivo en todos los frentes (pero también, en consecuencia, más caro), el Cirque du Soleil optó por desarrollar los elementos de su propuesta de valor de manera muy diferente a la de sus competidores.

### Figura 3

Propuesta de valor del Cirque du Soleil:



Al trasladar la propuesta de valor al modelo operativo de una organización, se pueden tomar los siguientes cuatro tipos de decisiones:

- Elevar algunos atributos de la propuesta de valor por encima de los estándares de los competidores (en el Cirque du Soleil, la carpa, por ejemplo)
- Añadir a la propuesta de valor elementos nuevos que no se ofrecen por los demás competidores (en el Cirque du Soleil, la danza o una línea argumental para cada producción);
- Reducir los atributos de la oferta tradicional que el público objetivo no valora lo suficiente como para justificar los costes asociados (por ejemplo, las estrellas famosas);
- Eliminar completamente ciertos elementos que no encajan en la propuesta para el público objetivo o que no son valorados lo suficiente como para justificar sus costes (por ejemplo, los números con animales).

Las dos primeras opciones están más centradas en el incremento del valor percibido por el cliente, mientras que las dos últimas lo están en la reducción de los costes del servicio. Bien aplicado, este enfoque puede resolver la tensión entre los costes y la calidad del servicio, aceptando siempre que no existe «el mejor servicio» para todos los públicos, sino más bien un modelo atractivo que solo puede diseñarse para ciertos segmentos (de ahí, de nuevo, la importancia del *Paso 1* de nuestro plan: definir adecuadamente el mercado objetivo).



## Los paradigmas de la estrategia operativa en los servicios

Una vez decidida la propuesta de valor, el siguiente paso en la definición de la estrategia operativa es decidir qué enfoque estratégico adoptar en el diseño de las operaciones de servicio. En consonancia con el mencionado equilibrio entre los costes y la calidad del servicio, aquí nos limitaremos a presentar cuatro enfoques básicos que pueden orientar la estrategia de diseño del sistema de prestación del servicio:

- el primer enfoque se centra en la *industrialización de los servicios*, poniendo el énfasis en el papel de los procesos y la estandarización. Está, por tanto, muy centrado en la eficiencia (coste) del servicio. Sus elementos fundamentales son: desplazar las *actividades a una zona «invisible» para el cliente* (la trastienda) y la *aplicación de métodos de estandarización de procesos* (ambos suelen combinarse con el *uso de tecnología*, que es el cuarto enfoque).
- El segundo enfoque, la *capacitación de los empleados* (empowerment) o delegación de autoridad en los empleados, está basado en hacer el mejor uso posible de los empleados al prestar el servicio. Este enfoque, por tanto, está más centrado en el incremento del valor percibido por los clientes, y pone el acento en los momentos de la interacción empleado-cliente y en dar a los empleados más poder para decidir (dentro de unos límites) cuál es la mejor forma de servir a cada cliente en cada interacción del servicio. Para que este enfoque sea un éxito son necesarios tres pilares operativos fundamentales: todos los empleados deben comprender claramente las *prioridades* del modelo de servicio, deben estar suficientemente *formados* para tomar decisiones correctamente y tiene que existir un sistema adecuado de *aprendizaje y retroinformación*.
- El tercer enfoque es el *autoservicio*. La idea básica es la de implicar directamente al cliente en actividades de prestación del servicio realizadas anteriormente por empleados. Bien implementado, este enfoque puede ayudar a potenciar el valor percibido y a reducir los costes<sup>4</sup> (para más información, véase Moscoso *et al.*, 2011).
- El cuarto y último enfoque, el *uso de tecnología*, incide en los otros tres ya que, dependiendo de cómo se aplique, puede ser una herramienta para mejorar la forma de aplicarlos. Con mucha frecuencia, la tecnología es un poderoso elemento facilitador del servicio, pero no debe convertirse en un fin en sí mismo. Su uso debe ser técnicamente posible y económicamente atractivo pero, lo que es más importante, tiene que estar en consonancia con la estrategia elegida.

“El diseño del sistema de servicio está centrado en lo que denominamos «pasillo del cliente», esto es, el proceso de prestación del servicio como la cadena de actividades y eventos por la que pasa el cliente.”

## Diseñar el sistema de prestación del servicio

Cualquier propuesta de servicio debe estar respaldada por el necesario 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*.

---

<sup>4</sup> Considérese, por ejemplo, algo tan sencillo como el bufé del desayuno de un hotel. El hotel precisa de menos empleados para atender las mesas y los clientes pueden tener algunas ventajas, como un servicio más rápido, la posibilidad de inspeccionar antes la comida, prepararse el café como les guste, etc.

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 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 el cliente quien decide qué se precisa y qué añade valor.

En el pasillo del cliente habrá momentos de interacción directa entre el cliente 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 momento, ya que es entonces cuando se determina el nivel de satisfacción del cliente. En cada momento de la verdad existen siempre varios factores que hay que considerar, lo cual convierte en reto la gestión de esos momentos: 1) las interacciones personales; 2) los tiempos de espera; y, como ya se ha mencionado antes 3) las expectativas y percepciones del cliente.

## **Causas fundamentales de los problemas en el diseño y la provisión de servicios**

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. La Figura 4 (adaptada de Parasuraman *et al.*, 1985) muestra las brechas clave que pueden dar lugar a problemas con la calidad del servicio. Estas brechas (gaps) deben tratarse individualmente porque tienen causas diferentes y, por tanto, pueden abordarse de modos diferentes (y normalmente por personas diferentes).

### **La gestión de las percepciones y las expectativas: la visión externa**

Es en la comprensión y gestión de las expectativas de los clientes (Brecha 1) 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 los clientes 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.

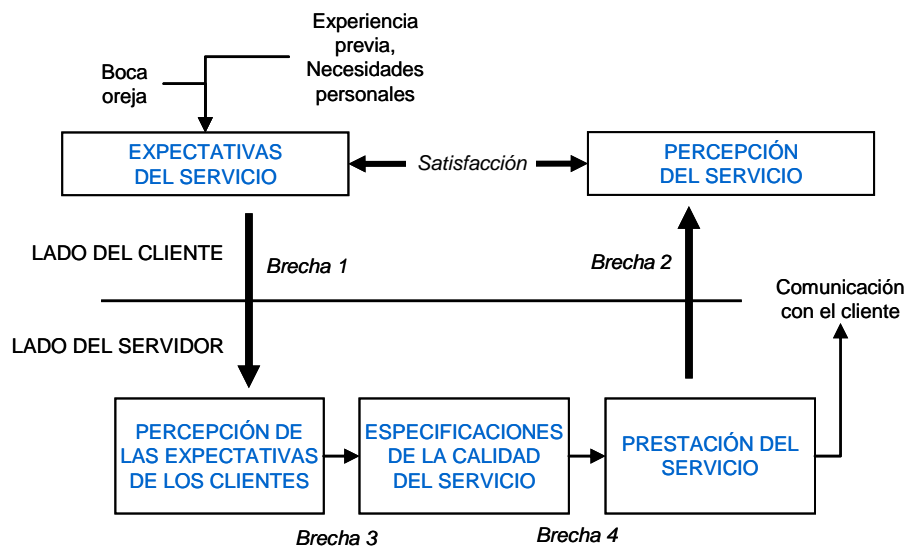
Las organizaciones deben gestionar, además, la percepción final (Brecha 2). Cuando los servicios ofrecidos son intangibles, es muy frecuente que los clientes no puedan valorar plenamente la calidad del servicio que han recibido y tiendan a conceder más importancia a aquellos atributos que han podido 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.

### **El control de calidad y la recuperación de clientes: visión interna**

Además de la gestión de los aspectos más externos, puede haber brechas en la propia prestación del servicio si este no ha sido diseñado teniendo en cuenta las necesidades de los clientes (Brecha 3). Este error potencial suele estar asociado a decisiones estratégicas. Un directivo puede decidir deliberadamente ofrecer un servicio uniforme a un grupo de clientes muy diverso, obteniendo como resultado que el servicio no satisface las expectativas de nadie.

## Figura 4

Brechas en el diseño y la provisión de los servicios:



Incluso cuando el proceso está bien diseñado, el nivel del servicio puede variar y un cliente podría no recibirlo como se pretendía o esperaba (Brecha 4). 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 (a diferencia de una fábrica). En conclusión, en los servicios, un buen sistema de control de calidad debería ser preventivo en lugar de reactivo. De hecho, existe una «Segunda Ley de los Servicios», complementaria de la primera que afirma:

*«Es mucho más difícil reestablecer una percepción que se ha deteriorado que mantener una buena percepción en el tiempo.»*

No obstante, la buena noticia es que una buena 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.

## Algunos comentarios finales para los directivos

Seguir la metodología descrita no garantiza el diseño exitoso de un modelo de servicio, pero esperamos que pueda servir de guía a los directivos como análisis de las opciones y principios del diseño y como reflexión sobre las decisiones relativas al mismo. Específicamente, puede ayudar a mantener alineadas las cuestiones estratégicas y operativas y las necesidades de clientes y empleados. De no hacerlo así, el fracaso está, casi con toda seguridad, garantizado.

## Referencias

Heskett, J. L. (1987), "Lessons in the Service Sector", *Harvard Business Review*, marzo.

Huete, L. y A. Pérez (2003), *Clienting: marketing y servicios para rentabilizar la lealtad*, Ediciones Deusto, Bilbao.

Kim, W. C. y R. Mauborgne (2005), *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant*, Harvard Business School Press.

Moscoso, P. G., A. Lago, y M. Amorim (2011), "Putting your client to work", *The European Business Review*, marzo/abril.

Parasuraman, A., V. A. Zeithaml y L. B. Berry (1985), "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research", *Journal of Marketing*, 4/49.