



## Ponga a prueba su servicio

[Adrián Edelman](#)

Área: [Operaciones y Tecnología](#)

¿Cómo revitalizar sus procesos de servicio, con una visión fresca, sin limitarse a las quejas de los clientes, y sin las orejeras mentales que llevamos sobre lo que creemos factible o imposible? Proponemos una herramienta para el diagnóstico y mejora de procesos de servicio, centrada en la perspectiva del cliente: una mezcla de cliente-fantasma y *beta-testing*.

**¿Quien no se encontró alguna vez haciendo comentarios críticos sobre las mejoras “evidentes” que el proveedor debería poner en práctica?**

**Es muy probable que las dificultades operativas que enfrentamos diariamente en la dirección se nos hayan instalado en la mente como restricciones imposibles de vencer.**

**El *cliente profesional* experimenta en carne propia el servicio que es objeto de análisis, jugando estrictamente como cliente, y lo prueba, testea, y exige, en todas las dimensiones posibles.**

**La metodología que propusimos aquí tiene como objetivo proporcionar una visión fresca y amplia de posibles cambios en los procesos de servicio para mejorar la percepción de valor que se lleva el cliente.**

### **Todos somos expertos en servicios**

Quienes intentamos entender y mejorar el mundo de las operaciones en las empresas, frecuentemente sostenemos que los fundamentos son similares para organizaciones de manufactura y de servicios. Si bien cada tipo de operación tiene sus particularidades, se pueden encontrar aplicaciones cruzadas para gran parte de los conceptos, prácticas, y técnicas disponibles.

Por ejemplo, en entornos de producción o distribución de productos, los inventarios sirven para conectar la demanda (los pedidos de los clientes) y la capacidad (las fábricas); si no existieran inventarios, sería necesario empezar a fabricar cada vez que un cliente hace un pedido. En servicios, el mismo rol es cumplido por las esperas. Sincronizar la llegada de clientes (la demanda) con la capacidad (los servidores) es prácticamente imposible para la mayoría de los servicios; por lo tanto, para conectar ambas partes hacemos que una de ellas espere, típicamente el cliente. Así, gran parte de los conceptos de gestión de producción encuentran su símil para la gestión de servicios.

Sin embargo, cuando hablamos de sugerir mejoras a los procesos de producción (de bienes o de servicios), encontramos una diferencia importante.

Cuando se trata de diagnosticar y mejorar un proceso de fabricación, ensamble, distribución, o almacenamiento de productos tangibles, hasta el más atrevido intuye que posiblemente existan

cálculos, prácticas, y tecnologías que vale la pena consultar antes de comprometerse con una solución particular. Y allí ocupan su lugar los consultores en fabricación, logística, almacenamiento, sistemas informáticos, y demás disciplinas “duras” de la gestión de operaciones.

Sin embargo, cuando se trata de diagnosticar y mejorar procesos de servicio, todos somos expertos. Como además de directivos de empresa somos consumidores, y posiblemente muy exigentes, todos sabemos, o creemos saber, lo que un buen servicio debería ofrecer.

¿Quien no se encontró alguna vez –mientras estaba en la cola del banco, o sentado a la mesa en un restaurant, o esperando un turno– haciendo comentarios críticos sobre las mejoras “evidentes” que el proveedor debería poner en práctica? “¿Habría que sacar número o hay que hacer fila?”. “Aquí deberían tener sillas más cómodas”. “Sería mucho más cómodo si aceptaran reservas por teléfono (o por Internet)”. “Hablan de servicio al cliente pero te ladran...”. “Si así están los baños, ¿por qué habría de estar mucho mejor la cocina?”.

### **Vemos la paja en el servicio ajeno...**

Pero si los responsables de diseñar, dirigir, y administrar procesos de servicio son ellos mismos consumidores exigentes, y por lo tanto “saben” lo que debe ofrecer un servicio de buena calidad, entonces ¿cómo es que no lo aplican en su propia oferta?

Una de las respuestas posibles es que simplemente “no se dan cuenta” de las oportunidades de mejora que podrían ofrecer a sus clientes, y mucho menos valoran los beneficios potenciales que éstas mejoras podrían traer a su negocio. ¿Y por qué somos más hábiles para detectar la paja en el servicio ajeno y nos volvemos torpes para ver la viga en el propio?

Es muy probable que las dificultades operativas que enfrentamos diariamente en la dirección de la empresa o del proceso de servicio, que son circunstanciales a la forma de la operación y a los recursos con los que contamos para servir clientes, se nos hayan instalado en la mente como restricciones imposibles de vencer, que son propias del negocio –su origen es independiente de nuestras decisiones como directivos–, y que simplemente hay que aceptar. Son los famosos “loquepasas”: “Lo que pasa es que este negocio tiene esa dificultad”. “Lo que pasa es que no hay forma de hacer que los empleados atiendan mejor a los clientes”. “Lo que pasa es que los márgenes son muy pequeños”. “Lo que pasa es que los clientes no cuidan, no respetan, no valoran...”.

### **Un cliente profesional**

**El enfoque que proponemos aquí intenta resolver esta paradoja siendo fiel a lo que muchos gurúes ya han sugerido: vea que es lo que quiere el cliente. Y para ello, confiar la acción de diagnóstico y recomendaciones de mejora a un *cliente profesional*.**

El *cliente profesional* experimenta en carne propia el servicio que es objeto de análisis, jugando estrictamente como cliente, y lo prueba, testea, y exige, en todas las dimensiones posibles. Esto incluye hacer todas las cosas que un cliente podría hacer, en forma sistemática, organizada, y registrando problemas, inconsistencias, y oportunidades de mejora.

La metodología resulta parecida a una combinación de las técnicas de cliente fantasma y de beta *testing*. El cliente fantasma es una técnica que permite evaluar, con relativa objetividad, el nivel de calidad de un servicio. Consiste en reclutar y organizar individuos comunes para que visiten una instalación comercial o de servicios simulando ser clientes, y verifiquen el estado de ciertos aspectos predeterminados, sin que los empleados que atienden sepan que están siendo evaluados: la limpieza general del local, la amabilidad de los empleados, la rapidez en la atención, etc. El *beta-testing* es una técnica utilizada en el desarrollo de software, que consiste en someter a un programa o aplicación, aún no lanzada comercialmente, a una serie de pruebas sistemáticas. Para ponerlo en forma simplificada, pero muy gráfica, el plan es “tocar todos los botones” y provocar que los errores aparezcan en ese entorno controlado.

¿No es posible obtener la misma información simplemente escuchando la opinión de clientes reales? Evidentemente son una valiosa fuente de sugerencias. Pero limitarse exclusivamente a ellas puede presentar algunos inconvenientes. Las recomendaciones de clientes suelen estar sesgadas hacia obtener prestaciones crecientes por un precio decreciente (cada vez más, por menos). Además, tienden a estar teñidas por sus circunstancias individuales y los detalles puntuales de sus experiencias recientes en el consumo de servicios similares. Y seguramente resulten algo miopes en cuanto a la orientación general del negocio y la sostenibilidad en el mediano plazo. Por ejemplo, un cliente que no sea representativo del segmento de mercado al que apunta el servicio, orientará sus quejas a transformar la empresa en algo que

no lo es.

¿Y qué hay de un consultor tradicional? En teoría, podría hacer el mismo trabajo. Pero el consultor está expuesto a un conflicto difícil de eludir. Se debate entre recomendar la mejor solución que encuentre, pero arriesgar la implementación, o adecuar las recomendaciones a las restricciones de la empresa, y renunciar entonces a parte de los resultados potenciales.

El enfoque del cliente profesional que introducimos aquí toma lo mejor de ambos roles, al tiempo que evita sus limitaciones.

### **Herramientas**

¿Cómo funciona? El primer paso consiste en comprender el concepto de servicio ofrecido por la empresa, y el segmento del mercado al que están dirigidos sus esfuerzos. Pero a diferencia de una consulta tradicional, en la que éstas serían las preguntas a los directivos en la primera reunión, aquí los medios válidos para informarse son exclusivamente aquéllos disponibles para los clientes reales. No queremos dejarnos influir por declaraciones bonitas de misión y visión; queremos entender cómo es visto el servicio por un cliente. Y a estos efectos, cuentan todas las formas con que una empresa u organización se comunica con sus potenciales clientes, tanto explícita como implícitamente, intencional o casualmente.

Luego, se trata de experimentar los diferentes aspectos del servicio ofrecido, como cliente, con el mismo enfoque con que un *road-test* prueba diferentes aspectos de un automóvil deportivo. Probar todos los botones, forzar las situaciones a extremos, convertirse en cliente exigente. En esta etapa de recopilación de datos en el terreno, la clave es considerar solamente lo observable por un cliente típico. No queremos dejarnos influir por las dificultades operativas que puedan tener los proveedores del servicio.

Finalmente, la etapa de análisis se ocupa de dar un sentido a todas las observaciones registradas, en la forma de oportunidades de mejora y formulación de recomendaciones. Para esto, el analista utiliza una serie de marcos de referencia, modelos de gestión, y listas de verificación sobre mejores prácticas en cada tipo de proceso de servicios. Por ejemplo, una de las herramientas a utilizar será el análisis de la coherencia entre el concepto de servicio (lo que estamos ofreciendo), el segmento de mercado objetivo (a quién lo ofrecemos, y quién lo recibe), y el sistema de operaciones que hace posible la prestación del servicio: procesos, equipos, instalaciones, tecnología, sistemas de información, y personas.

Como en todo proceso de diagnóstico y mejora, la responsabilidad final sobre los cambios a implementar es del directivo de la empresa que convivirá con las soluciones, y disfrutará, si lo ha hecho bien, de los beneficios. La metodología que propusimos aquí tiene como objetivo proporcionar una visión fresca y amplia de posibles cambios en los procesos de servicio para mejorar la percepción de valor que se lleva el cliente. En un próximo artículo desarrollaremos en mayor detalle las herramientas y reportaremos su aplicación en casos reales.

Publicado en Sócrates, la newsletter del IEEM, Julio 2006

[http://socrates.ieem.edu.uy/articulos/articulo.php?id\\_articulo=168](http://socrates.ieem.edu.uy/articulos/articulo.php?id_articulo=168)