

LA CADENA DE SERVICIOS-BENEFICIOS¹

Esta nota técnica describe y documenta la validez del modelo de negocio de la cadena de servicios-beneficios y su evolución en el tiempo. El modelo relaciona variables de rentabilidad y beneficio empresarial con calidad de servicio, satisfacción de empleados, su productividad y satisfacción del cliente externo.

El objetivo de la revisión y actualización de la cadena de servicios y beneficios es contribuir a integrar las actividades de atraer, vender, satisfacer y fidelizar, tanto a clientes como a empleados, en el modelo de negocio de la empresa y aportar el concepto de “cliente conectado” de la nueva economía digital.

Para lograr dicho objetivo empezaremos por contrastar su validez científica y definir la cadena de servicios-beneficios. A continuación, se desarrollarán cada uno de los eslabones que componen la cadena para después incorporar al modelo la novedad del concepto de los clientes conectados de la nueva economía. Posteriormente, se dará respuesta a un par de preguntas clave: ¿cómo mejorar los niveles de lealtad de los clientes? y ¿cómo medir el éxito de la estrategia de fidelización? Por último, se presentarán una serie de conclusiones y aplicaciones prácticas del modelo que ahondan sobre la importancia de la fidelización.

INTRODUCCIÓN

La cadena servicio-beneficios es un modelo de negocio desarrollado originalmente en la década de los noventa del siglo pasado en la que propone una relación directa entre el buen servicio, la lealtad del cliente y el rendimiento financiero — factores que finalmente se convierten en crecimiento de la empresa.

Está basada en una serie de causalidades y correlaciones validadas en varios trabajos de investigación que se citarán en esta nota. Un buen ambiente de trabajo (desarrollo profesional, reconocimiento, cumplimiento de objetivos personales y profesionales) genera empleados satisfechos.

¹ Nota Técnica División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparada por los profesores Miguel Ángel Llano Irusta y Marisa Martínez Jiménez.

Copyright © Noviembre 2023, Fundación San Telmo. España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros procedimientos, sin la autorización expresa y escrita de San Telmo Business School. Para pedir copias de este o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por correo electrónico a la dirección casos@santelmo.org.

Los empleados satisfechos están más dispuestos a generar una mayor retención y productividad. Los empleados productivos proporcionan un producto/servicio de mayor calidad. Un producto de alta calidad genera clientes satisfechos. Los clientes satisfechos se convertirán en consumidores leales. Los consumidores leales traerán mayores ingresos y ganancias.

Philip Kotler, considerado por muchos como el padre del *marketing*, tiene una famosa máxima que dice lo siguiente: “*Conquistar a un nuevo cliente cuesta de cinco a siete veces más que mantener a uno antiguo*”. Por lo tanto, para tener mayor margen de beneficio, es necesario garantizar la fidelización y lealtad de los clientes y ésta es una de las razones por la que es necesario conocer el modelo de servicios-beneficios y su evolución en la nueva economía.

VALIDACIÓN DEL MODELO DE LA CADENA DE SERVICIOS-BENEFICIOS

La cadena de servicios-beneficios explica la competitividad sostenible de muchas organizaciones de servicios. El modelo atribuye los resultados financieros y comerciales de una organización de servicios a las relaciones con sus clientes y empleados.

Según la cadena de servicios-beneficios, la calidad del servicio interno sirve de base al modelo y provoca un efecto en cadena que, al final, conduce al crecimiento y la rentabilidad de una organización.

Lo anterior fue demostrado por Lau Ronald Siu Man en una investigación² que proporcionó un análisis *ad hoc* de los dos elementos clave de la cadena de servicios-beneficios en diferentes sectores de empresas de servicios.

En concreto, esa investigación exploró y demostró la relación directa entre los resultados en materia de crecimiento en ventas y rentabilidad, y la calidad de la vida laboral, que es un indicador indirecto de la calidad del servicio interno en el modelo de la cadena de servicios-beneficios.

El rendimiento de las empresas con una reputación de alta calidad de vida laboral se contrastó con un grupo de control de empresas del S&P 500 utilizando datos de Compustat³.

² *An Empirical Analysis of Internal Service Quality and Business Performance*, Lau, Ronald Siu Man, *Proceedings of the International Conference on Service Systems and Service Management*, July 2004 *Conference paper*, 2004.

³ Compustat es una base de datos financiera —y un proveedor de información— ampliamente utilizada, publicada por Standard and Poor’s desde 1962.

¿QUÉ ES LA CADENA DE SERVICIOS-BENEFICIOS?

Los economistas estadounidenses W. Earl Sasser y Leonard A. Schlesinger, y el empresario James Heskett, publicaron en 1997 el libro *The Service-Profit Chain – How leading companies link profit and growth to loyalty, satisfaction and value*, que traducido sería: *La cadena servicios-beneficios – Cómo las compañías líderes unen crecimiento y rentabilidad a los conceptos de lealtad, satisfacción y valor*. Dichos autores afirman que las compañías exitosas se mantienen como líderes gracias a la adecuada gestión que hacen de sus cadenas de servicios-beneficios.

El principio básico de la teoría y las tesis que la soportan giran en torno al hecho de que la satisfacción del cliente externo empieza por tener buen personal (cliente interno) y continúa con el trato, formación y motivación que este recibe. Los colaboradores satisfechos trasladan su satisfacción a los clientes externos. Esta conexión entre el servicio que se presta y el valor que se recibe es lo que induce a la utilización del concepto de cadena.

La cadena de servicios–beneficios está íntimamente relacionada con la manera en la que se presta el servicio al cliente. El principio de la cadena, es decir, el origen a partir del cual se desarrolla, lo encontramos en la calidad del servicio interno de la empresa. Este se fundamenta en el correcto diseño de la plantilla de Recursos Humanos (RRHH) selección y formación, en el diseño de los puestos de trabajo, en el sistema de reconocimiento a los colaboradores por parte de la empresa y en las herramientas con las que les provee para servir al cliente (Ver Figura 1: Cadena de servicios-beneficios).

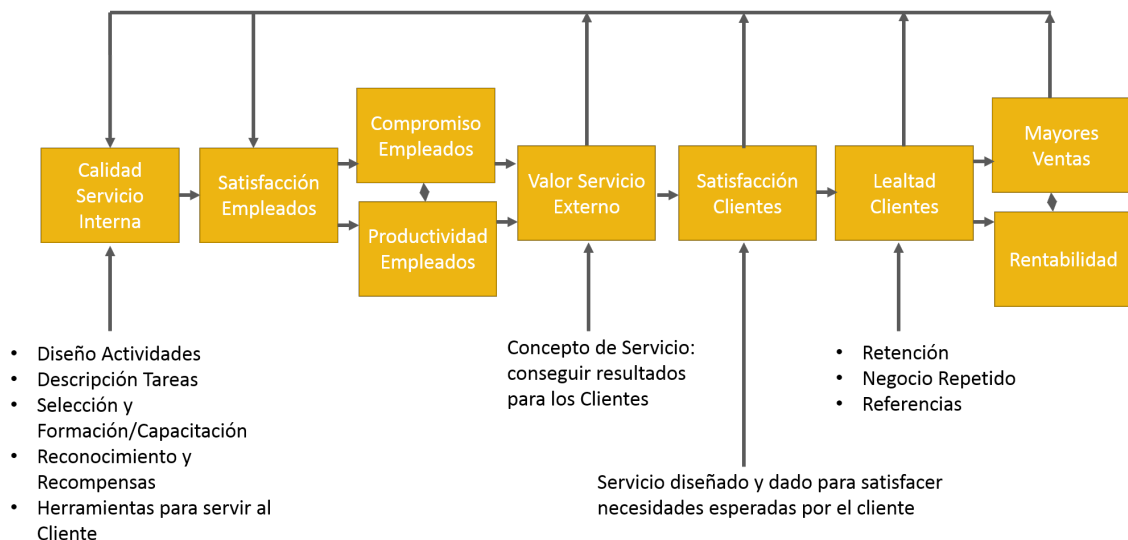


Figura 1: Cadena de servicios-beneficios