

**Visto así...****SÍRVASE USTED  
MISMO POR  
MENOS DINERO****Miguel  
Rosique**Socio de Pragma Business  
Consulting y Profesor FBS

**E**n lo que va de mi casa al trabajo han abierto tres nuevas gasolineras. Las gasolineras «low cost» han proliferado como setas, y es que según recogía el diario Expansión esta semana, las gasolineras de toda la vida han visto reducir su cuota de mercado del 90% al 55% en sólo tres lustros. El tortazo es de campeonato. Las estaciones de servicio «low cost» sólo se diferencian de las tradicionales en una cosa: son más baratas. El precio es el único factor de compra. Y si el precio de la gasolina está en manos de la petroleras, la razón de que sean más baratas no es tanto por el líquido, sino porque las gasolineras baratas tienen menos costes operativos. No es extraño encontrarse con estaciones de servicio totalmente automáticas donde no existe ni un empleado. En Suecia ya representan el 60% del total de gasolineras.

Uno de los mayores retos en la gestión de una empresa del sector servicios es dimensionar su capacidad frente a la demanda esperada. Hay que gestionar por tanto dos incertidumbres: dimensionar los recursos y adivinar la demanda. Y una de las estrategias para poder ajustar la capacidad a la demanda es traspasar parte del proceso al cliente. Si observan, hay muchas tareas que antes las hacía un tercero y ahora las hacemos nosotros. Está muy bien eso de que le regalen la Coca-Cola en el Burger si se la sirve usted, pero si lo piensa, está haciendo un trabajo que antes hacía un empleado. Calcule más o menos lo que tarda un dependiente en servir la bebida, multiplique los clientes por hora y proyecte a un día, mes y año. Le saldrán un montón de horas que con seguridad suman el tiempo anual de uno o dos empleados, de ahí que salga más económico que usted se rellene el vaso, en lugar de aumentar el coste de estructura.



Pero no todo es así de sencillo. El truco está en lo siguiente: que el cliente perciba valor realizando él mismo la tarea. En las gasolineras «low cost» está claro, ya que no percibimos mucho valor al hecho de rellenar impenablemente un depósito, más bien lo contrario, y por eso preferimos el descuento a un mejor servicio. Pero en otras ocasiones el factor de compra sí puede ser la atención personalizada. De hecho, los clientes huimos de toda automatización que signifique perder trato personal. Esta semana había otra noticia que podemos relacionar con esto, y decía que Bank of America abría las primeras sucursales sin empleados, los clientes se atenderán mediante videoconferencia. En este caso no le tiene usted tan claro como con las estaciones de servicio «low cost», y eso es porque percibe que el trato individual es un valor en la relación proveedor-cliente con un banco. El banco por el contrario no lo percibe así, el banco piensa que es una oportunidad de ampliar el número de sucursales con muy poco coste. En palabras del directivo responsable de la banca de consumo «en Bank of America estamos automatizando literalmente hasta la cosa más simple».

Así las cosas, en la era digital hay que buscar el correcto equilibrio entre lo automático y el servicio personalizado.