

# La participación del cliente como co-creador de valor en la prestación del servicio

*María Eva Diz-Comesaña*

Doctora en Administración y Dirección de Empresas. Profesora del Departamento de Organización de Empresas y Marketing, Universidad de Vigo, España.

Correo electrónico: evadiz@uvigo.es

*Nuria Rodríguez-López*

Doctora en Administración y Dirección de Empresas. Profesora del Departamento de Organización de Empresas y Marketing, Universidad de Vigo, España.

Correo electrónico: nrl@uvigo.es

## PARTICIPATION BY THE CUSTOMER AS THE CO-CREATOR OF VALUE IN THE PROVISION OF A SERVICE

**ABSTRACT:** Most of the academic literature agrees in stressing the positive influence to be derived from participation by the consumer in the provision of a service, in terms of the operational activity and the value created in it. Well-managed participation can provide improvements in corporate image, sales of other goods, effectiveness, costs and productivity.

The objective of this work is to analyze the elements that favor the creation of value when the customer participates in the provision of the service.

With the goal of guiding service companies in managing customer participation, we stress its importance in the process of creating operational value, and go on to analyze the influence of the main factors along with the diverse modes of participation.

After the analysis, emphasis is placed on the existence of a wide range of customers and factors that affect their attitude. That is why companies should try to define the roles that their consumers will perform, to then adjust the level of information and the mechanisms to be implemented in order to achieve effective participation.

**KEYWORDS:** Services, supplier-customer relations, operational results, creation of value.

## LA PARTICIPATION DU CLIENT, CO-CREATEUR DE VALEUR DANS LA PRESTATION DU SERVICE

**RÉSUMÉ :** La plupart des publications académiques signalent l'influence positive de la participation du consommateur dans la prestation du service sur l'activité opérationnelle et la valeur créée. Une bonne gestion de participation peut apporter une meilleure image corporative, la vente d'autres biens, l'amélioration de l'efficacité et des coûts de productivité.

L'objectif de ce travail est l'analyse des éléments favorisant la création de valeur quand le client participe à la prestation du service.

Pour orienter les entreprises de services dans la gestion de la participation du client, nous insistons sur l'importance de la participation dans le processus de création de valeur opérationnelle, pour analyser ensuite l'influence des principaux facteurs ainsi que les formes différentes de participation.

Après avoir réalisé l'analyse, on observe l'existence d'une variété importante de clients et de facteurs conditionnant leur attitude.

Ainsi, l'entreprise devrait commencer par définir les rôles à assumer par ses consommateurs, pour pouvoir ensuite déterminer le niveau d'information et les mécanismes à mettre en place pour leur participation effective.

**MOTS-CLEFS :** services, relations fournisseurs-client, résultat opérationnel, création de valeur.

## A PARTICIPAÇÃO DO CLIENTE COMO CO-CRIADOR DE VALOR NA PRESTAÇÃO DO SERVIÇO

**RESUMO:** A maioria da literatura acadêmica coincide em destacar a influência positiva que a participação do consumidor tem na prestação do serviço, sobre a atividade operacional e o valor nela criado. Uma participação bem administrada pode contribuir com melhorias em imagem corporativa, vendas de outros bens, eficácia, custos e produtividade.

O objetivo deste trabalho é analisar quais são os elementos que favorecem a criação de valor quando o cliente participa na prestação do serviço.

Com a finalidade de orientar às empresas de serviços na gestão da participação do cliente, aprofundamos sobre a importância da mesma no processo de criação de valor operacional, para analisar, em seguida, a influência dos principais fatores, assim como os diversos modelos de participação.

Depois da análise realizada, ressalta-se a existência de uma ampla gama de clientes e fatores condicionantes de sua atitude. Por isso, a empresa deveria começar definindo os papéis que vão desempenhar seus consumidores, para, em seguida, graduar o nível de informação e os mecanismos a implantar para sua participação efetiva.

**PALAVRAS CHAVE:** serviços, relações provedor-cliente, resultado operacional, criação de valor.

CLASIFICACIÓN JEL: L29, L89, M19.

RECIBIDO: julio de 2009 APROBADO: enero de 2011.

CORRESPONDENCIA: María Eva Diz Comesaña, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Vigo, Lagoas-Marcosende s/n 36310 Vigo, Pontevedra, España.

CITACIÓN: Diz-Comesaña, M.E. & Rodríguez-López, N. (2011). La participación del cliente como co-creador de valor en la prestación del servicio. *INNOVAR*, 27(41), 159-168.

**RESUMEN:** La mayor parte de la literatura académica coincide en destacar la influencia positiva que tiene la participación del consumidor en la prestación del servicio, sobre la actividad operacional y el valor creado en ella. Una participación bien gestionada puede aportar mejoras en imagen corporativa, ventas de otros bienes, eficacia, costes y productividad.

El objetivo de este trabajo es analizar cuáles son los elementos que favorecen la creación de valor cuando el cliente participa en la prestación del servicio.

Con la finalidad de orientar a las empresas de servicios en la gestión de la participación del cliente, se profundizará en la importancia de la misma en el proceso de creación de valor operacional, para analizar a continuación la influencia de los principales factores así como los diversos modos de participación.

Tras el análisis realizado, se resalta la existencia de una amplia gama de clientes y factores condicionantes de su actitud. Por ello, la empresa debería empezar por definir los roles que van a desempeñar sus consumidores, para a continuación graduar el nivel de información y los mecanismos por implantar para su participación efectiva.

**PALABRAS CLAVE:** servicios, relaciones proveedor-cliente, resultado operacional, creación de valor.

## Introducción

El cliente es uno de los elementos del sistema de producción de las empresas de servicios; su presencia resulta de vital importancia, ya que además de ejercer funciones de consumidor también actúa como coproductor.

En este sentido, autores como Sasser *et al.* (1982) y Voss *et al.* (1985) reconocen que el consumidor a menudo participa en el proceso productivo e interactúa con el proveedor del servicio. Berry (1981) indica que esa relación frente a frente es una importante oportunidad para la venta de otros bienes y servicios, así como para el desarrollo de una imagen corporativa.

Por otro lado, Chase (1978) señala que el contacto con los consumidores influye en el nivel de eficiencia de la operación reduciéndola; por tanto habrá que evitarlo en la medida de lo posible. Este autor indica que "cuanto menos se mezcle el cliente" en los asuntos de la empresa, de más libertad dispondrá esta. Según Chase, separar la producción del consumo optimiza la actividad. No obstante, con posterioridad defiende el enfoque basado en el contacto

con el consumidor (Chase, 1992) ya que suele permitir la venta de productos adicionales (Chase y Aquilano, 1994).

Bitner *et al.* (1997) comparten la primera proposición de Chase al argumentar que el consumidor, en su función de recurso productivo, puede afectar con su actuación tanto a cantidades como a calidades en la producción, por lo que sería aconsejable aislar lo máximo posible su participación para reducir la incertidumbre en el proceso de producción.

Por su parte, Bowen y Jones (1986) precisan esta idea al aplicar la teoría de los costes de transacción a la prestación de servicios. Estos autores proponen que las formas externas serán más eficientes cuando la ambigüedad en el desempeño sea baja, mientras que las formas más integradas, es decir, las que suponen una elevada participación del cliente y la co-producción, serán las preferidas en caso de elevadas ambigüedades; en este último caso será necesario asegurarse de que todos los agentes poseen las habilidades necesarias para la realización de la tarea.

Mills (1986), siguiendo esta perspectiva, indica que los problemas surgen en la dirección de la participación del consumidor porque resulta difícil predecir el comportamiento del mismo con cierto grado de certeza. Sus obras se concentran en el desarrollo de la idea de contrato entre el cliente y el personal en contacto, el cual provee un conjunto de reglas implícitas en relación con el comportamiento del consumidor en el proceso. Bitner *et al.* (1997) proponen que la productividad organizacional se puede incrementar si se enseña a los consumidores a realizar su parte del proceso más eficientemente; según Prahalad y Ramaswamy (2004), cuanto más educado esté el consumidor, más probable será que haga elecciones apropiadas. Czepiel *et al.* (1985) proponen una visión contrastante, sosteniendo que "los roles del cliente y el proveedor están bien definidos".

Profundizando en el papel del consumidor como recurso productivo, otros autores han desarrollado además su propio entendimiento del rol del consumidor en la operación de servicios. Por ejemplo, Langeard *et al.* (1981), Bateson (1985), Eiglier y Langeard (1993) reconocen que el consumidor tiene un rol de producción al igual que de consumo.

Otro de los autores que ha descrito con mayor intensidad el concepto de participación del cliente ha sido Toffler (1980), quien crea un nuevo término, "prodsumidor" (*prosumer*), uniendo los vocablos productor y consumidor, obteniendo así una palabra que designa la integración progresiva que se manifiesta entre la función de producción y consumo.

Johnston (1989) indica que el consumidor, al igual que los empleados, es un participante activo en la creación, provisión y control de los servicios, al desempeñar tareas

relacionadas con la provisión de servicios para sí mismo, para otros consumidores (creando el ambiente de servicio y participando así en la formación de los mismos) y para la propia organización (proporcionando información para el control).

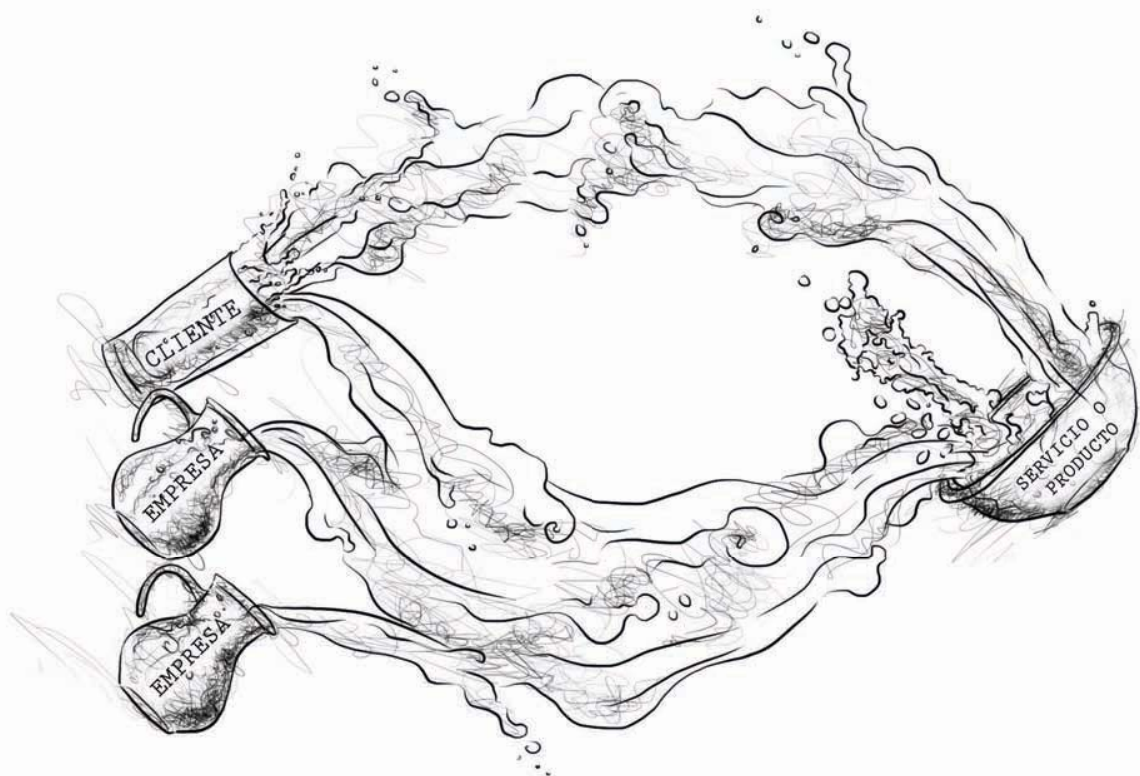
En este sentido, destacan las investigaciones en las que se estudia el papel del consumidor como co-creador de valor en el servicio, de cara a la obtención de incrementos de productividad y mejora del nivel de satisfacción. Vargo y Lusch (2008b) resaltan la importancia del consumidor como creador de valor frente a la función de co-productor, siendo en la interacción con los recursos aplicados que ofrece la empresa lo que en último término crea el valor fruto de la aceptación de las proposiciones de valor que hace la empresa a dicho consumidor. En este sentido, Vargo y Lusch (2010) consideran a todas las partes involucradas en el intercambio (empresa, cliente, etc.) como actores, todos ellos haciendo lo mismo: co-creando valor mediante la integración de recursos y la prestación de servicios.

El servicio es entendido como la aplicación de competencias (conocimientos y habilidades) por una parte en beneficio de la otra, y es la interacción entre las partes la que genera el valor (Vargo *et al.*, 2008). Según Vargo y Lusch (2006, p. 53), "las organizaciones existen para integrar y transformar las competencias especializadas en micro servicios complejos que se exigen en el mercado". Reconocen estos autores casi de inmediato que "el papel de la integración de los recursos de la empresa es igualmente aplicable a los individuos y las familias" (Lusch y Vargo 2006, p. 283), para indicar poco después que "todos los actores sociales y económicos son integradores de recursos" (Vargo y Lusch, 2008a, p. 7).

Centrando la atención en los consumidores, cuando estos participan en la recuperación de servicios con fallos, hay más probabilidades de que clarifiquen su rol, mejore su satisfacción y el valor que perciben de la co-creación futura. Los conocimientos y habilidades que adquiere el consumidor en estos procesos de recuperación y co-creación contribuirán a una potencial ventaja diferencial del proveedor de servicios (Dong *et al.*, 2008).

En este sentido, Flipo (1993) considera que hay que "sacar pleno partido de la participación del cliente en el proceso de producción del servicio para satisfacerlo. El problema organizativo que se plantea la empresa de servicios radica en facilitar esta comunicación, y además en la justa medida, es decir, evitando que el cliente se sienta satisfecho de forma genérica, más allá de lo que esperaba".

Bitner *et al.* (1997) destacan que la participación efectiva del consumidor no solo ayuda a conocer sus necesidades,



sino que también le traslada parte de la culpa de los fallos, con lo que su nivel de satisfacción será mayor. En esta interacción, es muy importante la transparencia en la información para que el cliente pueda valorar adecuadamente los riesgos asumidos con sus elecciones (Pralhad y Ramaswamy, 2004).

Por otro lado, Zeleny (citado en Norman, 1990) considera el auto-servicio como el único camino que permite mantener la eficacia cuando se trata de servicios intensivos en mano de obra y con un potencial limitado respecto a la mejora de la productividad. Este autor indica que en las sociedades occidentales, siguiendo los cánones de la teoría económica clásica, el mecanismo de los precios para la mano de obra no funciona; ante esta situación, los costes se incrementarán con mayor rapidez que la productividad, no pudiendo el mercado soportar esta subida, prefiriendo así el auto-servicio. Lovelock y Young (1977, 1979) también abordan el tema desde la perspectiva de la empresa individual, concibiendo la participación del cliente como un medio que permite reducir los costes e incrementar la productividad.

Ante esta perspectiva, hay autores como Martin *et al.* (2001) que analizan la productividad del cliente como componente de la empresa.

No obstante, esta participación no siempre tiene lugar del mismo modo, ya que en algunos casos surge de forma espontánea por parte del cliente, mientras que en otros este necesita que la empresa proveedora lo motive para participar. Esta colaboración suele resultar esencial, por tanto, la empresa tratará de obtener al menos cierto grado de cooperación por parte del cliente, presentando este así dos dimensiones: una externa a la empresa y otra interna donde participa en las operaciones de la misma (Tat Keh y Wei Teo, 2001; Hsieh *et al.*, 2004).

En la creación de valor en los servicios son esenciales la colaboración y adaptación entre la empresa y el consumidor, que establecen entre sí un marco de interdependencias para la provisión del servicio (Vargo *et al.*, 2008). Según Nenonen y Storbacka (2010), una empresa puede mejorar radicalmente la co-creación de valor mediante el diseño de modelos de negocio que tengan un alto grado de ajuste tanto a nivel interno como externo.

Ante la bifuncionalidad que caracteriza al cliente, la empresa debe procurar el acoplamiento entre ambos. Para ello es importante adaptarse a los gustos y necesidades del consumidor, pero también tratar de dirigir la participación del mismo (Johnston, 1989; Czepiel, 1990).

Este enlace determina en parte el posicionamiento estratégico de la empresa, pudiendo establecer distintos modelos basados en las dimensiones que adoptan el personal o el equipo que se sitúa entre el cliente y la empresa (ver tabla 1).

**TABLA 1. Tipos diferentes de acoplamiento mutuo entre la empresa y el cliente.**

Cliente Empresa	Personal	Equipo
Personal	Ej.: Formación convencional	Ej.: Servicios de reparación y mantenimiento
Equipo	Ej.: Cajero automático instalado en un banco	Ej.: Instalación automática de lavado de automóviles

Fuente: Norman (1990, p. 84).

Por otro lado, además de señalar los distintos tipos de acoplamiento entre la empresa y el cliente que propone Norman, hay que decir que en ocasiones estos no se manifiestan en estado puro, sino que se presentan distintas combinaciones.

En cualquier caso, la dimensión adquirida por el personal o el equipo en la relación empresa-cliente es una de las magnitudes por considerar que caracterizan dicha relación; pero existen muchas otras que también deben ser tomadas en cuenta, tales como: la determinación de quién domina el proceso de acoplamiento y cómo lo hace, el grado de integración, el nivel de libertad de elección, aspectos relativos al tiempo y al espacio, etc.

Todos los actores sociales y económicos son recursos integradores, de modo que el contexto de creación de valor implica la interacción de estos actores a través de un entramado reticular (Vargo y Lusch, 2008b). En este entramado participarán empresa, consumidor y otros socios de la red. La interacción entre relaciones mutuas de intercambio de servicios mejorará la adaptación y supervivencia de todos los sistemas de servicios involucrados en el intercambio, produciendo así un beneficio mutuo (Vargo *et al.*, 2008). En definitiva, la co-creación de valor es una actividad social. Frigidis *et al.* (2010), al igual que otros autores, proponen las redes sociales como la infraestructura básica para la co-creación de valor con las organizaciones empresariales, compañeros, familiares, amigos, etc.

El paso de otras formas de gobierno a intercambios relacionales permitirá una reducción de los costes de transacción, si bien no se deben olvidar los desarrollos derivados de las teorías transaccionales que resaltan la mayor eficiencia de estas formas solo en aquellos casos en los que se produzca una congruencia de objetivos (Bowen y Jones, 1986). Las organizaciones podrían destacar los valores y

las creencias compartidos entre organización y consumidor como modo de conseguir la congruencia de objetivos, y así podría emerger una estructura tipo clan como las propuestas por Ouchi (1980).

## El entorno de la participación

Una vez conocido el concepto de participación, es importante realizar un análisis del entorno que permita conocer una aproximación del nivel de aceptabilidad. La aceptación por parte del cliente de un aumento de la participación en la producción del servicio puede ser muy distinta dependiendo de diversos factores: la cultura del servicio, la situación de servicio en la que se encuentra el consumidor, ciertas características del cliente, la relación de dominio entre el cliente y la empresa, etc. (Eiglier y Langeard, 1993). A continuación se explicarán estos factores.

### Cultura del servicio

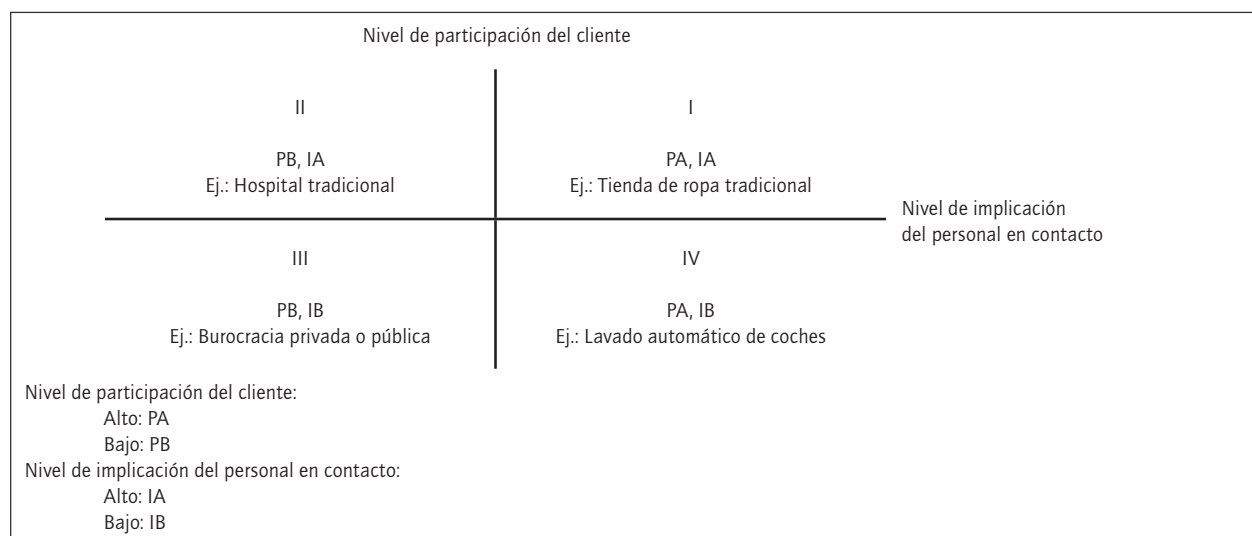
Los distintos rasgos culturales de las personas tienen una influencia clara en las relaciones que ellas mantienen entre sí. De hecho, el nivel de acogida del personal en contacto influirá en la participación del cliente (Hee Yoon *et al.*, 2004). Se trata de dos elementos del sistema de producción de servicios que interactúan, pudiendo aparecer distintas combinaciones de los mismos, tal como se muestra en la figura 1.

Es importante tener en cuenta el cuadrante en el que se sitúa la empresa para poder conocer mejor el ambiente cultural que la caracteriza, sin olvidar que pueden tener lugar ciertas circunstancias, como la introducción de innovaciones tecnológicas, que provoquen una evolución hacia otro cuadrante. De hecho, con la automatización las empresas tienden a situarse en el cuadrante IV donde la participación del cliente es elevada y la implicación del personal en contacto baja, lo que demuestra que con la introducción de procesos automatizados se pueden producir ciertos desplazamientos: las empresas situadas en el cuadrante I y III podrían pasar al IV; las ubicadas en el cuadrante II podrían pasar al I, al III o incluso al IV, y las que se encuentran en el cuadrante IV reforzarían esta situación.

Bitner *et al.* (1997) hacen referencia a la necesidad de entrenamiento del consumidor para aumentar su participación, pudiendo así pasar de los cuadrantes II y III a los cuadrantes I y IV.

Los consumidores, además de poder presentar cada uno de ellos características individuales, su comportamiento se va a ver influido por la cultura de la que están colectivamente impregnados (Drucker, 1992); esta, a su vez,

FIGURA 1. Relación participación del cliente-implicación del personal en contacto.



Fuente: elaboración propia.

afectada por el cuadrante en el que se sitúe la empresa. Lo anterior puede reflejarse en cierto grado de disciplina, de solidaridad o de individualismo o agresividad, que tiene su influencia en la forma de participar en la producción del servicio. Los psicólogos han prestado gran atención a este tipo de aspectos (Malhotra, 1984; Muller, 1984; Schiffman y Kanuk, 1997), como por ejemplo a las colas de espera (Fitzsimmons y Fitzsimmons, 1997; Chase *et al.*, 1998), las cuales están compuestas por un grupo de consumidores que se organizan de forma espontánea según reglas que varían y que pueden resultar conflictivas; en muchos casos estas reglas llegan hasta la elección de un gobierno de la cola de espera encargado de establecer y tener al día un listado por orden de llegada, y de elegir un presidente encargado de pasar lista a ciertas horas preestablecidas.

Finalmente, si la empresa pretende proyectarse en un nuevo mercado, es preciso conocer las características culturales dominantes en el mismo y su impacto sobre el personal y los consumidores.

### Situación de servicio en la que se encuentra el consumidor

Con el término situaciones de servicio se hace referencia a distintos tipos de uso, definidos por el campo y la duración del servicio en relación con el cliente, así como por la frecuencia del mismo.

Relacionando la participación del cliente con la situación de servicio se puede decir que en los servicios de mayor frecuencia o mayor duración, la participación del cliente suele

ser mayor; al menos crean oportunidades de crecimiento para la misma. Pero si estos mismos servicios disponen de un amplio campo, la participación puede resultar difícil de dirigir, ya que se puede esperar gran diversidad de comportamientos tanto por parte de los clientes como por parte del personal en contacto. Este y otros casos se reflejan en la figura 2.

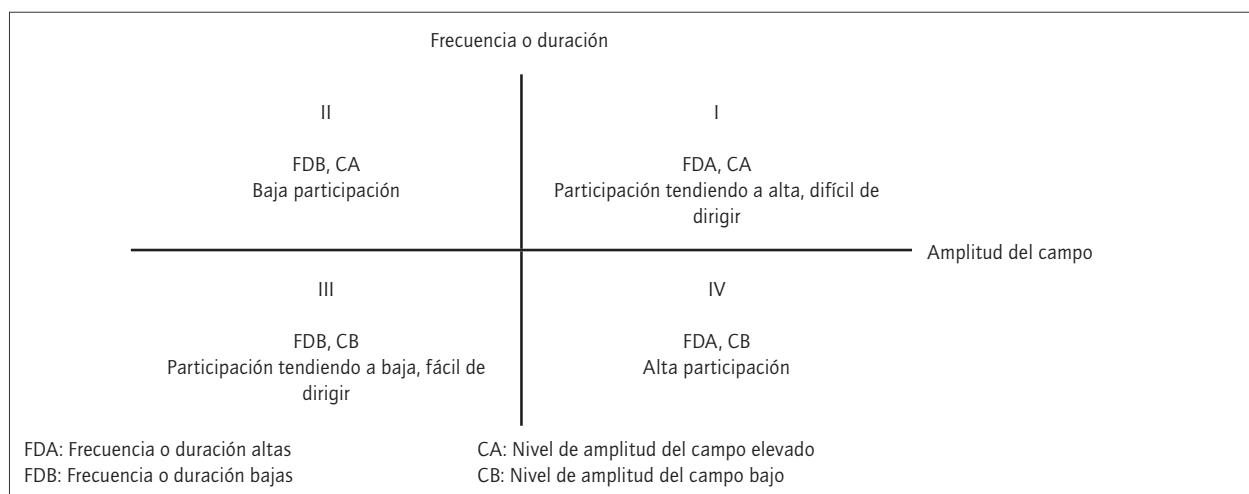
La empresa debe tratar de entender el comportamiento de los clientes en las distintas situaciones de servicio que le son propuestas. Pero además, puede transformar las circunstancias existentes modificando otros elementos del sistema de producción de servicios, lo que podría procurarle una actitud más favorable a la participación por parte del cliente. Los procesos de automatización normalmente van encaminados en este sentido, lo que supone ciertos cambios, sobre todo en el soporte físico.

La modificación del comportamiento del personal en contacto en su relación con el consumidor también podría ser una herramienta adecuada para buscar un clima más favorable a la participación del mismo. Cuanto más activamente participe el consumidor en el servicio, se producirá un correspondiente aumento de la socialización organizacional llevando a un incremento de la calidad percibida en el servicio y en la satisfacción del consumidor (Claycomb *et al.*, 2001; Kelley *et al.*, 1990).

### Características del cliente

Entre las características del comportamiento del consumidor, aquellas que tienen un mayor impacto sobre la participación son: la fidelidad, la tasa de utilización y la actitud

FIGURA 2. Grado de participación del cliente ante distintas situaciones de servicio.



Fuente: elaboración propia.

frente a la innovación del servicio (Eiglier y Langeard, 1993, pp. 36-37).

Analizando el nivel de fidelidad de los clientes, se distinguen diferentes categorías que podrían clasificarse en clientes mono-fieles, multi-fieles e indiferentes. Los primeros son fieles a una sola marca para un servicio o grupo de servicios concretos, por lo que, debido a la empatía existente entre estos y la empresa, la probabilidad de conseguir elevados niveles de participación es más alta que en los otros casos. Los clientes multi-fieles muestran fidelidad hacia distintas marcas –dos, tres o incluso más– ante un mismo servicio o grupo de servicios; con ellos es con los que suele resultar más difícil conseguir cierto nivel de participación porque en seguida van a establecer comparaciones con las prácticas de otras marcas preferidas. Finalmente, aquellos clientes que se muestran indiferentes pueden reaccionar de distintas formas ante cualquier tentativa de crecimiento de su participación, por lo que sería interesante sacarlos de su estado de indiferencia antes de hacerlos participar.

Por otro lado, la tasa de utilización de un servicio también tiene un gran impacto sobre la participación. En relación con este aspecto habría que distinguir distintos niveles, aunque resulta suficiente diferenciar entre grandes usuarios y usuarios ocasionales. Los primeros, normalmente, disponen de un gran conocimiento sobre la producción del o de los servicios, resultando en ocasiones más profesionales que el propio personal en contacto; por tanto, resultan muy receptivos a un incremento de su participación en la realización del servicio. Pero es importante que la empresa sepa reconocer su profesionalidad sacándolo del anonimato; de ahí las políticas de abonados que dan lugar a la atribución de una tarjeta y a un tratamiento específico. No

obstante, el seguimiento de estas políticas por parte del personal en contacto no siempre se lleva a cabo de la forma más correcta, lo que puede producir el efecto contrario.

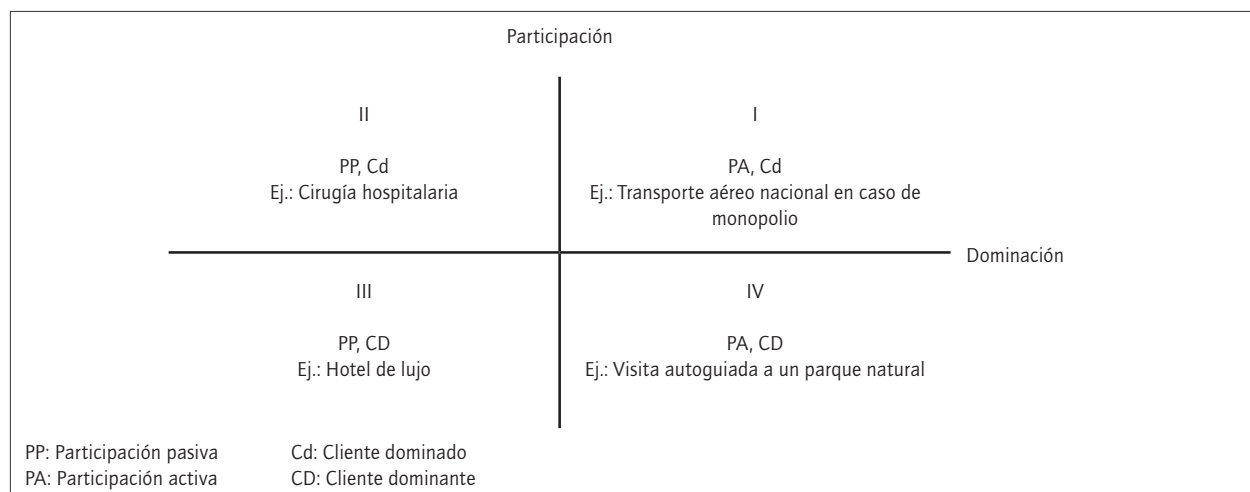
Por su parte, los usuarios ocasionales se prestan mal a un desarrollo de su participación; de hecho, si el porcentaje de utilización es demasiado bajo, su participación puede no ser rentable debido al proceso de aprendizaje necesario para que esta sea efectiva.

Por último, analizando la actitud del cliente ante la innovación (Gallouj y Weinstein, 1997), tal como se ha dicho, se detecta que esta también tiene un fuerte impacto sobre su participación en la producción del servicio. No obstante, en el lanzamiento de un nuevo servicio o en la introducción de una nueva forma de producirlo puede resultar muy difícil precisar la participación esperada del cliente, lo que no debería desembocar en pronósticos poco consistentes. De hecho, tomando como base un estudio realizado por Laban y Langeard (1981) en el sector del automóvil, se ha observado que para aquel grupo de consumidores con un perfil innovador, es decir, para aquellos que aceptan mucho más rápidamente los nuevos servicios, puede decirse que se alcanzan mayores niveles de participación que con la media de los consumidores para ciertos aspectos y bastante menos para otros<sup>1</sup>.

Finalmente, cabe decir que puede ser muy importante la participación del cliente para la empresa, pero esta ha de gestionarse con cierto cuidado, teniendo en cuenta las ca-

<sup>1</sup> Los resultados expuestos relativos a este estudio no pueden generalizarse ya que se refieren a un sector concreto y un determinado momento temporal no demasiado reciente, aunque parece ser la situación más común.

FIGURA 3. Relación participación-dominación.



Fuente: elaboración propia.

racterísticas del consumidor. No obstante, la influencia sobre la participación suele ser mayor por parte de la situación de servicio en la que se encuentra el consumidor que por parte del factor tratado en este punto.

En este sentido, Baron y Warnaby (2010) indican que la división de los recursos de los clientes, propuesta por Arnould *et al.* (2006), en físicos, culturales y sociales cuenta con apoyo empírico, y que un enfoque en los recursos de cada cliente puede proporcionar ideas sobre como manejar la co-creación de valor.

### Relación de dominio entre cliente y empresa

Tal como se ha indicado, la aceptabilidad por parte del cliente de un incremento del nivel participación en la producción del servicio depende de distintos factores, entre los que se puede destacar el tipo de relación de dominio existente entre el cliente y el proveedor<sup>2</sup>.

El grado de dominio del cliente o del proveedor puede ser muy distinto, por lo que cuando el primero sea mayor que el segundo se hablará de cliente dominante, y en caso contrario, de cliente dominado. Relacionando esta clasificación con la participación del cliente –activa o pasiva– se obtiene el posicionamiento de algunas actividades de servicios, tal como se señala en la figura 3 (en esta figura solamente se muestra un ejemplo por cada combinación).

<sup>2</sup> Con ello no se quiere hacer referencia al poder de negociación del cliente o proveedor, definido por Porter (1994). No obstante, la relación de dominación existente entre el cliente y el proveedor puede influir en su poder de negociación.

Hay ciertos servicios en los que el cliente suele adoptar una posición dominante, por ejemplo en los hoteles de lujo, donde también es de destacar la gran pasividad de la clientela, característica de las empresas tradicionales de servicios que se desarrollaron en una época en la que estos constituían un lujo reservado a una elite.

Por otro lado, muchos clientes están dominados por el proveedor del servicio que pretenden obtener, por ejemplo en el caso de un hospital. Este estado de dominio de la empresa de servicio sobre el cliente puede surgir por diversas causas, entre las que se pueden destacar: la falta de elección por parte del cliente, la urgencia de este por recibir el servicio o la gran diferencia entre la competencia del profesional y la del cliente. Pero además de las causas técnicas y objetivas de dominación, existen otras causas de tipo subjetivo que tienen que ver con el comportamiento del personal en contacto o con las tradiciones de la profesión.

Dicho esto, aquellas empresas que trabajan con varios segmentos pueden tener al mismo tiempo clientes dominantes y clientes dominados, siendo normalmente los primeros los que más influyen en la elaboración de nuevas políticas. Sin embargo, la tendencia parece que debiera ser hacia la búsqueda del equilibrio, es decir, que el cliente no esté en una posición dominante ni en una posición de dominado, sino que exista una relación equilibrada entre este y la empresa proveedora del servicio.

Es de resaltar que la posición de dominio por parte del cliente, ya sea con autoservicios o con la filosofía del cliente siempre tiene la razón, no significa co-creación de valor; la co-creación de valor se produce cuando empresa y consumidor construyen experiencias y resuelven problemas conjuntamente (Prahalad y Ramaswamy, 2004).

Por lo que se refiere a la participación, la tendencia no está en la búsqueda del equilibrio entre activo y pasivo, sino que, tal como se ha visto, se fomenta la participación activa del cliente.

En definitiva, analizando la figura 3 podría decirse que la tendencia es a situarse sobre el eje de participación en la parte derecha, donde el grado de dominio del proveedor es el mismo que el del cliente, es decir, donde este último no domina ni es dominado, y donde su participación es activa; por tanto, los cuadrantes segundo y tercero tienden a estar vacíos, aunque siempre estarán aquellos clientes pasivos que desean ser dominados.

La participación activa puede llevar al cliente dominado a convertirse en dominante. Esta transformación tiene su incidencia en la producción del servicio. A raíz de esta evolución o por otras razones, alguna de ellas ya mencionada, una empresa podría encontrarse con clientes dominados y dominantes, a la vez. Por otro lado, también pueden coexistir clientes activos y pasivos, pero en esta ocasión serían necesarios al menos dos sistemas de producción de servicios específicos<sup>3</sup>; por ejemplo, en los hipermercados, que venden frutas, hortalizas, verduras, queso..., al detalle –según el caso, el cliente puede hacerse con el producto empaquetándolo él o por medio de la intervención del personal en contacto–, y disponen de un surtido ya empaquetado; esta situación también es muy común cuando tiene lugar un proceso de automatización externa –aquella que modifica la relación que el cliente mantiene con la empresa– y se sigue manteniendo el sistema utilizado antes de la misma (Ribera y Prats, 1997).

Por último, cabe resaltar la conflictividad que puede tener lugar por la presencia de clientes activos dominados por el proveedor; esta combinación es desaconsejable, puesto que un cliente que acepta participar activamente en la realización del servicio no va a soportar durante mucho tiempo estar dominado por la empresa de servicios. Lo que más se acerca a esta situación es el transporte aéreo nacional en caso de monopolio, donde se suele pedir a los pasajeros que se hagan cargo de ellos mismos a la vez que el cliente es dominado por el monopolio y por el saber-hacer técnico. Al no existir el monopolio, como en el caso español, el grado de dominio por parte del proveedor va a verse reducido.

Para que se cree valor es necesario un cambio en las reglas del mercado. Tradicionalmente las empresas se han bene-

ficiado de la asimetría informacional con el consumidor, si bien, si quieren favorecer el diálogo y la interacción, la información debe ser accesible y transparente, y el consumidor debe ser capaz de valorar los beneficios y riesgos de sus acciones y decisiones (Prahalad y Ramaswamy, 2004)<sup>4</sup>.

### Actitudes típicas del cliente ante la participación

La gran diversidad de consumidores hace que la participación en la realización del servicio no sea asumida por todos del mismo modo (Langeard *et al.*, 1981, Kellogg *et al.*, 1997), lo que permite clasificarlos en clientes activos y clientes pasivos.

Los clientes activos son co-creadores del servicio, de modo que el servicio no se puede suministrar sin su participación activa (Bitner *et al.*, 1997). Entre estos se situarían por ejemplo el consumidor auto-servicio y el consumidor manager activo. El primero resulta adecuado para la distribución en masa, la restauración rápida, etc. El segundo suele tratarse de un consumidor de menos de cincuenta años aproximadamente, con un cierto nivel de formación, que muestra interés por las nuevas tecnologías y para el que resulta importante la gestión del tiempo. El comportamiento activo de estos dos tipos de clientes, y en general de todos los consumidores activos, aunque posean características distintas, puede explicarse del mismo modo, básicamente, a través de dos dimensiones: el control de la situación y el tiempo.

Por tanto, la participación activa de estos consumidores normalmente no viene motivada por una reducción de precios, ya que en muchas ocasiones esta ni se produce y cuando tiene lugar no suele ser el elemento más significativo. Una de las principales motivaciones es el deseo de controlar lo que está ocurriendo, es decir, muchos clientes cuando forman parte del subsistema de producción quieren sentir que dominan la situación o que la persona en la que han delegado se hace cargo correctamente del tema.

Por otro lado, también hay que resaltar la dimensión tiempo, cada vez más importante debido a las características de la sociedad actual. El consumidor activo normalmente trata de obtener el servicio en el menor tiempo posible; esto en muchas ocasiones desemboca en una mayor implicación en el proceso productivo.

<sup>3</sup> Ante la presencia de un único sistema de producción también pueden aparecer distintos niveles de participación, aunque las diferencias no suelen ser tan significativas.

<sup>4</sup> Prahalad y Ramaswamy (2004) llaman a estos cuatro elementos –diálogo, accesibilidad y transparencia de la información y valoración de riesgos– “bloques de construcción críticos”, ya que son los principales elementos de interacción con el consumidor.



Los consumidores pasivos recogen tanto aquellos servicios estandarizados en los que solo es necesaria la presencia del consumidor en el momento de la entrega, como aquellos otros casos en los que el consumidor actúa aportando insumos que personalizan el servicio estandarizado (información, materiales...,) pero sin intervenir en la creación del servicio (Bitner *et al.*, 1997).

Respecto a este tipo de consumidores hay que resaltar dos dimensiones clave que justifican su comportamiento: el esfuerzo y el riesgo. El esfuerzo puede ser intelectual o físico; tanto en un caso como en otro, el cliente pasivo suele manifestar rechazo hacia la realización del mismo.

Por otro lado, la percepción del riesgo por parte del consumidor suele deberse a la dificultad para apreciar directamente el resultado. Normalmente, no se trata de riesgo financiero, y si este existe no suele alcanzar un nivel muy elevado, sino que lo habitual es la presencia de riesgo de resultado o riesgo psicológico.

## Conclusiones

Una de las principales diferencias de las empresas de servicios respecto de las manufactureras es el papel que desempeña el cliente en el subsistema de operaciones.

La participación del cliente se ha convertido en un recurso valioso para las empresas de servicios. Pero no siempre la reacción del cliente es la misma ante la propuesta de su intervención. Tal es así, que se podría encontrar una amplia gama de clientes, desde los más activos hasta los más pasivos. Es por ello que se ha considerado importante analizar el entorno de la participación, para poder conocer el nivel de aceptación por parte del cliente.

Siguiendo las fases destacadas por Bitner *et al.* (1997), la empresa debería empezar por evaluar qué quieren sus consumidores, para definir claramente los roles que van a desempeñar. A continuación debería definir los tipos de información por compartir con sus consumidores y cómo desarrollar mecanismos para su entrenamiento hacia la participación efectiva. Por último, sería necesario implantar sistemas de revisión de la calidad de las contribuciones de los consumidores, proporcionando retroalimentación que guía las mejoras y aumente la motivación.

Este análisis permite a la empresa entender mejor su relación con el cliente y detectar las posibles estrategias para la modificación de su posicionamiento al respecto, entendiendo al cliente como agente económico cuya interacción es el elemento esencial de la creación de valor. "El valor está únicamente y fenomenológicamente determinado por el beneficiario" (Vargo y Lusch, 2008b, p. 7).

## Referencias bibliográficas

- Arnould, E. J., Price, L. L. & Malshe, A. (2006). Toward a cultural resource-based theory of the customer. In Lusch, R.F & Vargo, S.L. (Eds.). *The service-dominant logic of marketing: Dialog, debate and directions* pp. 320–333. Armonk, NY: ME Sharpe.
- Baron, S. & Warnaby, G. (2010). Individual customers' use and integration of resources: Empirical findings and organizational implications in the context of value co-creation. *Industrial Marketing Management*. DOI: 10.1016/j.indmarman.2010.06.033.
- Bateson, J. E. C. (1985). Perceived control and the service encounter. In Czepiel, J. Solomon, M. & Surprenant, C. (Eds.). *The service encounter*. Lexington, Massachusetts: Lexington Books.
- Berry, L. L. (1981). The Employee as Customer. *Journal of Retail Banking*, 3(1).
- Bitner, M. J., Faranda, W. T., Hubbert, A. R. & Zeithaml, V. A. (1997). Customer contributions and roles in service delivery. *International Journal of Service Industry Management*, 8(3), 193-205.
- Bowen, D. E. & Jones, G. R. (1986). Transaction Cost Analysis of Service Organization-Customer Exchange. *Academy of Management Review*, 11(2), 428-441.
- Chase, R. B. (1978). Where does the customer fit in a operations? *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre, 137-142.
- Chase, R. B. (1992). The Customer Contact Approach to Services: Theoretical Bases and Practical Extensions. In Lovelock, C. H. *Managing Services. Marketing, Operations, and Human Resources* (pp. 43-49). Estados Unidos: Prentice-Hall. Publicado también en: *Operations Research*, 29(4), 698-706.
- Chase, R. B. & Aquilano, N. J. (1994). *Dirección y administración de la producción y de las operaciones*. Argentina: Addison-Wesley. Traducción al castellano de la obra: *Production and Operations Management*.
- Chase, R. B., Aquilano, N. J. & Jacobs, F. R. (1998). *Production and Operations Management. Manufacturing and Services*. Estados Unidos: Irwin - McGraw-Hill.
- Claycomb, C., Lengnick-Hall, C. A. & Inks, L. W. (2001). The customer as a productive resource: A pilot study and strategic implications. *Journal of Business Strategies*, 18(1), 47-69.
- Czepiel, J. A. (1990). Relationships with Customer: A Differentiating Philosophy of Marketing. In Bowen, D. E., Chase, R. B., Cummings, T. G. *et al.* *Service Management Effectiveness. Balancing Strategy, Organization and Human Resources, Operations, and Marketing* pp. 299-323. Estados Unidos: Jossey-Bass Publishers.
- Czepiel, J. A., Solomon, M. R. & Surprenant, C. F. (1985). *The Service Encounter*. Lexington.
- Dong, B., Evans, K. R. & Zou, S. (2008). The effects of customer participation in co-created service recovery. *Journal of the Academy Marketing Science*, 36, 123-137.
- Drucker, P. F. (1992). Don't Change Corporate Culture - Use it. In Lovelock, C. H. *Managing Services. Marketing, Operations, and Human Resources* pp. 406-408. Estados Unidos: Prentice-Hall.
- Eiglier, P. & Langeard, E. (1993). *Servucción. El marketing de servicios*. Madrid: McGraw-Hill. Traducción al castellano de la obra: *Servucción. Le Marketing des Services*.
- Fragidis, G., Ignatiadis, I. & Wills, C. (2010). Value Co-Creation and Customer Driven Innovation in Social Networking Systems. In Morin, J. H., Ralyté, J. & Snene, M. (Eds.). *Exploring Services Science, Lecture Notes in Business Information Processing*, 53, 254-258.
- Fitzsimmons, J. A. & Fitzsimmons, M. J. (1997). *Service Management. Operations, Strategy, and Information Technology*. Estados Unidos: Irwin - McGraw-Hill.

- Flipo, J. P. (1993). *Gestión de Empresas de Servicios*. Barcelona: EADA Gestión. Traducción al castellano de la obra *Le Management des Entreprises de Services*.
- Gallouj, F. & Weinstein, O. (1997). Innovation in Services. *Research Policy*, 26, 537-556.
- Hee Yoon, M., Hyun Seo, J. & Seog Yoon, T. (2004). Effects of contact employee supports on critical employee responses and customer service evaluation. *Journal of Services Marketing*, 18(5), 395-412.
- Hsieh, A. T., Yen, C. H. & Chin, K. C. (2004). Participative customer as partial employees and service provider workload. *International Journal of Service Industry Management*, 15(2), 187-199.
- Johnston, R. (1989). The Customer as Employee. *International Journal of Operations and Production Management*, 9(5), 15-23.
- Kelley, S. W., Donnelly, J. H. & Skinner, S. J. (1990). Customer participation in service production and delivery. *Journal of Retailing*, 66(33), 315-335.
- Kellogg, D. L., Youngahl, W. E. & Bowen, D. E. (1997). On the relationship between customer participation and satisfaction: two frameworks. *International Journal of Service Industry Management*, 8(3), 206-219.
- Laban, J. & Langeard, E. (1981). Services novateurs et comportements du consommateur. En Actas del 3<sup>er</sup> Seminario sobre comportamiento del consumidor y distribución de los bienes y servicios de la Universidad de Rennes.
- Langeard, E., Bateson, J. E. G., Lovelock, C. H. & Eiglier, P. (1981). *Services marketing: new insights consumers and managers*. Cambridge, Mass.: Marketing Science Institute.
- Lovelock, C. H. & Young, R. F. (1977). *Marketing's potential for improving productivity in service industries*. In Eiglier, P. Langeard, E. Lovelock, C.H. Bateson, J.E.G. & Young, R.F. (Eds). *Marketing Consumer Services: New Insights*. Cambridge, Massachusetts: Marketing Science Institute.
- Lovelock, C. H. & Young, R. F. (1979). Look to Customers to Increase Productivity. *Harvard Business Review*, 57(3), 168-178.
- Lusch, R. F. & Vargo, S. L. (Eds.). (2006). *The service-dominant logic of marketing: Dialog, debate and directions*. Armonk, NY: ME Sharpe.
- Malhotra, N. K. (March, 1984). Reflections on the Information overload Paradigm in Consumer Decision Making. *Journal of Consumer Research*, 10, 436-440.
- Martin, C. R., Horne, D. A. & Chan, W. S. (2001). A perspective on client productivity in business-to-business consulting services. *International Journal of Service Industry Management*, 12(2), 137-157.
- Mills, P. (1986). *Managing service industries: Organization practices in a post industrial economy*. Cambridge, Massachusetts: Balinger.
- Muller, T. E. (1984). Buyer Responds to Variations in Product Information Load. *Journal of Applied Psychology*, 69, 300-306.
- Nononen, S. & Storbacka, K. (2010). Business model design: conceptualizing networked value co-creation. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 2(1), 43-59.
- Norman, R. (1990). *La gestión de las empresas de servicios. Estrategia y liderazgo*. Bilbao: Deusto. Traducción al castellano de la obra *Service Management: Strategy and Leadership in Service Businesses*. Chichester, England: John Wiley & Sons Ltd.
- Ouchi, W. G. (1980). Markets, bureaucracies and clans. *Administrative Science Quarterly*, 25, 129-141.
- Porter, M. E. (1994). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*, México: Cecsa. Traducción al castellano de la obra *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*.
- Prahalad, C. K. & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: the next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5-14.
- Ribera, J. & Prats, M. J. (Eds.) (1997). *Managing Service Operations. Lessons from the Service and the Manufacturing Sectors*. Papers from the 4<sup>rd</sup> International Conference of the European Operations Management Association, Barcelona, 15-18 junio.
- Sasser, W. E. et al. (1982). *Management of Service Operations*. Boston: Allyn and Bacon.
- Schiffman, L. G. y Kanuk, L. L. (1997). *Comportamiento del consumidor*. México: Prentice-Hall. Traducción al castellano de la obra *Consumer Behavior*. Nueva York: The Wheelley Company, Inc.
- Tat Keh, H. & Wei Teo, C. (2001). Retail customers as partial employees in service provision: a conceptual framework. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 29(8), 370-378.
- Toffler, A. (1980). *The Third Wave*. Londres: Collins.
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2006). Service-dominant logic: What it is, what it is not, what it might be. In Lusch, R. F. & Vargo, S. L. (Eds.). *The service-dominant logic of marketing: Dialog, debate and directions* (pp. 43-56). Armonk, NY: ME Sharpe.
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2008a). Why "service"? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 25-38.
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2008b). Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy Marketing Science*, 36, 1-10.
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2010). It's all B2B... and beyond: Toward a systems perspective of the market. *Industrial Marketing Management*. DOI:10.1016/j.indmarman.2010.06.026.
- Vargo, S. L., Maglio, P. P. & Akaka, M. A. (2008). On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. *European Management Journal*, 26, 145- 152.
- Voss, C. A., Armistead, C. G., Johnston, R. & Morris, B. (1985). *Operations Management in Service Industries and the Public Sector*. Chichester: Wiley.